

## ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN DI PT. WIJAYA MAKMUR SENTOSA

Margareth Wilhelmina Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* rethwilhelmina@yahoo.com

**Abstrak** - PT. Wijaya Makmur Sentosa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pendistribusian rokok, rokok yang didistribusikan adalah *brand* dari Sampoerna. Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah PT. Wijaya Makmur Sentosa, sedangkan subjek yang digunakan pada penelitian ini adalah *owner* dan dua karyawan, terdiri dari satu *supervisor* dan satu karyawan senior.

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan berdasarkan wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data-data yang ada. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di PT. Wijaya Makmur Sentosa ada tiga macam, yaitu Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Tetapi dari tiga macam gaya kepemimpinan ini, ada satu gaya kepemimpinan yang paling menonjol, yaitu gaya kepemimpinan transaksional. PT. Wijaya Makmur Sentosa belum melakukan gaya kepemimpinan visioner.

Pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa perlu membuat visi dan misi perusahaan serta lebih tegas dalam mengambil keputusan dan menghadapi karyawan.

**Kata kunci** - Gaya Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Visioner, Pemimpin.

### I. PENDAHULUAN

Banyak perusahaan yang belum menyadari tentang pentingnya gaya kepemimpinan dalam mengelola perusahaan. Ada yang mengaggap bahwa itu adalah sebuah bakat dari lahir (*predisposisi*) sehingga tidak semua orang memilikinya, Drs. Hessel Nogi S. Tangkilisan (2005, p. 7). Padahal di era persaingan yang semakin ketat ini pemahaman tentang gaya kepemimpinan sangat penting. Memahami gaya kepemimpinan sangat berguna dalam sebuah perusahaan dan organisasi. Ada beberapa faktor yang membuat kegagalan dalam sebuah perusahaan, yaitu kepemimpinan yang kurang tegas dan sumber daya manusia yang kurang memadai. Karena percuma memiliki teknologi sangat canggih tetapi bila kepemimpinan yang kurang kuat dan terstruktur, maka perusahaan akan mengalami kesulitan. Kepemimpinan dan karyawan sangat berhubungan, karena bagaimana pun juga karyawan akan mengikuti apa yang dikatakan pemimpinnya.

Didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Tania Bucic dan Linda Robinson (2010). Mencari perbedaan yang diberikan dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin terhadap

pembelajaran dan situasi dimny. Membuktikan adanya sebuah model yang tercipta dari gaya kepemimpinan setiap pemimpin, adanya beberapa jenis interaksi dari pemimpin dengan anggota tim. Menemukan bahwa dukungan dan motivasi dari pemimpin dapat meningkatkan performa dan pencapaian tim. Beberapa tim menggunakan kepemimpinan transaksional, transformasional, bahkan gabungan keduanya. Beberapa tim juga menerapkan pembelajaran melalui *feed-back*, mempelajari masukan anggota tim, dan ada yang menerapkan gabungan keduanya. Kesimpulannya Pemimpin dengan gaya transaksional dan pembelajaran dari *feed-back* menciptakan struktur yang terpaku pada panduan, sistem dan acuan (angka, hasil data). Pemimpin dengan gaya transformasional dan pembelajaran melalui saran, menciptakan tim yang inovatif, saling mendukung dan berani mengambil resiko. Dalam sebuah perusahaan seorang pemimpin harus tegas dan mempunyai prinsip yang kuat agar dapat memimpin dan menjalankan tujuan perusahaan tersebut.

PT. Wijaya Makmur Sentosa merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang distributor rokok, rokok yang didistribusikan adalah *brand* yang terkenal di Indonesia yaitu Sampoerna. PT. Wijaya Makmur Sentosa sudah menjalankan usahanya sekitar 30 tahun, mulai dari toko kelontong, kemudian menjadi Agen, hingga sampai saat ini sudah menjadi PT sendiri. PT. Wijaya Makmur Sentosa merupakan usaha generasi pertama yang dimiliki oleh Rudyanto Wijaya dan isteri Angela Relia. PT. Wijaya Makmur Sentosa berlokasi di Kotabaru, Kalimantan Selatan, Pulau Laut, yang merupakan Kabupaten dari Ibu Kota Banjarmasin. Usaha distributor ini bersifat sistem kontrak dengan PT. HM Sampoerna, Tbk, tetapi untuk PT. Wijaya Makmur Sentosa sendiri resmi milik Rudyanto Wijaya, hanya saja sistem kerjanya yang bekerjasama dengan Sampoerna. PT. Wijaya Makmur Sentosa dari dulu hingga sekarang mempunyai 17 karyawan, yang terdiri dari 1 (satu) *supervisor*, 2 (dua) admin, 6 (enam) *salesman*, 6 (enam) asisten sales, dan 1 (satu) *helper*. Dari PT. HM Sampoerna, Tbk sendiri, mereka memberikan 1 (satu) *supervisor* sebagai tamu disetiap distributornya, gunanya untuk memantau dan memastikan target dari Sampoerna terpenuhi dan pendistribusiannya tersebar dengan baik.

Dulunya PT. Wijaya Makmur Sentosa berjalan dengan baik, tidak ada kendala yang dianggap serius. Tetapi saat ini pemimpin merasa para karyawan bekerja kurang maksimal, sulit diatur dan tidak menunjukkan keprofesionalitasnya dalam bekerja. Para karyawan mempunyai tugas masing-masing. Para

karyawan bagian salesman bekerja didalam dan diluar kota, mereka ke luar kota setiap hari Senin pagi dan pulang pada hari Jumat sore, sedangkan yang didalam kota bekerja dari Senin sampai dengan Jumat, dengan jam kerja berangkat dari pagi pukul 09.00 dan pulang pada sore hari pukul 17.00. Setiap Sabtu pagi pemimpin mengadakan meeting bersama untuk mengevaluasi pekerjaan selama satu minggu ini dan merencanakan plan untuk minggu depannya.

Sebelumnya pernah ditanya secara tidak langsung kepada salah satu mantan karyawan yang bernama Ahim, dia mengatakan bahwa pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa adalah orang yang baik dan sudah berpengalaman dalam memimpin. Selaku pemimpin perusahaan, Rudyanto dapat mengatur dan mengelola karyawan dengan baik, hanya saja ada satu kekurangan yaitu kurang tegas dalam bertindak. Karena pernah pada saat *cross check*, Rudyanto dan Ahim mendapati karyawan melanggar aturan, yaitu pulang lebih cepat dari jam kerja yang sudah ditentukan tetapi tidak langsung kembali ke kantor, melainkan bersembunyi ditempat lain. Rudyanto sebagai pemimpin tidak mengambil tindakan ataupun melakukan teguran kepada karyawan tersebut, hanya mendiarkannya saja. Kemudian juga pernah ada kejadian karyawan merekayasa nota penjualan. Kejadian ini terungkap pada saat *supervisor* tidak sengaja mampir pada salah satu kios, dan ternyata karyawan tersebut sudah satu minggu tidak kesana, tetapi dinota penjualan menyatakan bahwa kios tersebut melakukan pembelian. *Supervisor* pun melaporkan kepada Rudyanto, tetapi Rudyanto hanya memberikan teguran kecil kepada karyawan tersebut.

Disini peneliti ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan di PT. Wijaya Makmur Sentosa, gaya kepemimpinan yang seperti apakah yang selama ini diterapkan disana, karena gaya kepemimpinan sangat penting untuk mengelola karyawan dan perusahaan agar dapat berjalan dengan baik. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002, p. 224) gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (baik kata-kata maupun tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004, p. 29). Sedangkan menurut Rivai (2004, p. 64) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Menurut Robbins and Judge (2007) ada 4 jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

### 1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Terdapat 5 karakteristik, yakni:

- a. Visi dan Artikulasi Pemimpin dengan gaya ini mempunyai visi yang jelas dan mempunyai kemampuan baik untuk bisa membagikan visinya kepada para pengikutnya.

- b. Rasio Personal

Pemimpin biasanya bersedia untuk menempuh resiko personal yang tinggi dan juga bersedia untuk melakukan pengorbanan diri demi pencapaian visinya.

- c. Peka terhadap Lingkungan

Pemimpin biasanya memiliki kemampuan untuk menilai secara realistis tentang kendala-kendala yang akan dihadapi.

- d. Kepekaan terhadap Kebutuhan Pengikut

Pemimpin biasanya pengertian terhadap kemampuan orang lain dan terhadap kebutuhan mereka.

- e. Perilaku tidak Konvensional

Pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan melawan norma.

### 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl, Gary (2010, p. 312) kepemimpinan transaksional adalah sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Sedangkan Robbins dan Judge mengatakan (2007, p. 387) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Terdapat 4 karakteristik dari pemimpin transaksional, yaitu:

- a. Imbalan Kontingen

Seperti barter, dengan menjanjikan imbalan atas kinerja yang dilakukan sesuai dengan kesepakatan yang dilakukan sebelumnya antara pemimpin dan bawahan.

- b. Manajemen berdasar Pengecualian Aktif

Pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan.

- c. Manajemen berdasar Pengecualian Pasif

Mengintervensi apabila hanya standar tidak terpenuhi, maksudnya kritik atau perbaikan dilakukan setelah kesalahan terjadi. Pemimpin akan menunggu seluruh tugas atau pekerjaan selesai, baru akan dinilai ada kesalahan atau tidak.

- d. Kendali Bebas (*Laissez Faire*)

Menghindari membuat keputusan serta terlihat seperti mengabaikan tanggung jawab, karena terlalu santai.

Kepemimpinan transaksional dapat disimpulkan sebagai pertukaran yang dilakukan antara pemimpin dan bawahannya. Dengan pertukaran tersebut maka karyawan mendapatkan imbalan dengan melakukan perintah dari atasan, maka tujuan pemimpin pun sekaligus dapat tercapai. Dengan adanya imbalan secara tidak langsung karyawan akan termotivasi dan terpacu untuk

menyelesaikan tugasnya. Imbalan tersebut merupakan bentuk apresiasi dari pemimpin.

### 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut. Mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya yang diharapkan, Yukl, Gary (2010, p. 303). Kepemimpinan transformasional sebagai proses para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Ahli lain berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan dan memiliki kharisma, Robbins dan Judge (2007, p. 387). Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin mengubah kesadaran dari para pengikutnya dengan cara membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru. Pemimpin mampu membangkitkan pengikutnya agar dapat mengeluarkan upaya ekstrademi mencapai tujuan kelompok. Karakteristik dari pemimpin transformasional adalah :

#### a. Pengaruh Ideal

Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, di percaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan

#### b. Inspirasi

Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi, menggambarkan maksud penting dengan cara yang mudah dipahami. Pemimpin memotivasi para karyawannya dan memberikan inspirasi

#### c. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan, serta cermat dalam menyelesaikan permasalahan

#### d. Pertimbangan Individual

Memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya, memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya, serta melatih dan memberikan saran kepada bawahannya.

### 4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemauan untuk menciptakan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan kesuksesan dari sebuah organisasi yang tentunya harus ditunjang dengan ketrampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Karakteristik dari gaya kepemimpinan ini, yaitu :

#### a. Visi yang Realistis

Pemimpin mempunyai visi yang penuh perhitungan dan sesuai dengan kemampuan, sehingga gagasan yang akan diajukan bukan hanya angan-angan tetapi dapat diwujudkan.

#### b. Visi yang Kredibel

Pemimpin yang mempunyai visi yang berkualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan.

#### c. Visi yang Menarik mengenai Masa Depan Organisasi

Pemimpin mampu membangun visi yang menarik untuk organisasi atau perusahaan, sehingga karyawan pun mempunyai ketertarikan untuk menjalankan visi tersebut.

Maka dari itu peneliti mengangkat judul penelitian “Analisa Gaya Kepemimpinan di PT. Wijaya Makmur Sentosa”. Dari uraian latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah “Bagaimana Gaya Kepemimpinan di PT. Wijaya Makmur Sentosa?”. Tujuan penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan di PT. Wijaya Makmur Sentosa, dan dengan penelitian ini peneliti berharap dapat membantu dan memperbaiki gaya kepemimpinan yang ada di PT. Wijaya Makmur Sentosa.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi, Sugiyono (2010, p.14). Pada penelitian ini objek yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan di PT. Wijaya Makmur Sentosa, yang terletak di Jl. Brigjen Hasan Basri, KM 4, Kotabaru, Kalimantan Selatan Pulau Laut.

Teknik penetapan narasumber yang peneliti gunakan adalah teknik *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel *nonprobability sampling* yang dipakai oleh peneliti adalah jenis *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, Sugiyono (2010, p. 120-122). Sumber data yang digunakan ada dua, yaitu Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, Sugiyono (2010, p. 402), dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen, Sugiyono (2010, p. 402). Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis wawancara semiterstruktur. Tujuan menggunakan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2010). Menurut Bogdan (dalam Sugiyono, 2010), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Miles dan Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data tersebut adalah sebagai berikut: (dalam Sugiyono, 2010, p. 430-438)

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data reduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya.

3. *Conclusion Drawing / Verification*

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang - remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Ada empat macam gaya kepemimpinan yang akan diulas yang sebelumnya sudah dibahas di bab dua. Dari empat macam gaya kepemimpinan tersebut, akan dievaluasi gaya kepemimpinan dari Rudyanto berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing gaya kepemimpinan yang ada.

Gaya Kepemimpinan Kharismatik, dari segi Visi dan Artikulasi, menurut Robbins and Judge (2007), pemimpin dengan gaya kharismatik mempunyai visi yang jelas dan mempunyai kemampuan baik untuk bisa membagikan visinya kepada para pengikutnya. Dari uraian hasil wawancara dengan tiga narasumber, pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa sudah menyampaikan visi dan misi secara jelas, hanya saja untuk visi dan misi tersebut memang tidak ada secara tertulis. Pemimpin biasa hanya menyampaikan secara lisan melalui *meeting*, *briefing*, maupun saat memberikan bimbingan kepada karyawan. Contohnya pemimpin memberikan dengan cara tulisan-tulisan motivasi yang ditempelkan di ruangan *meeting*,

guna mengingatkan mereka akan visi dan misi tersebut. Contoh tulisan tersebut tentang macam-macam gaya hidup. Tetapi dari hasil analisa yang penulis lakukan, pemimpin kurang mempersiapkan visi dan misinya dengan baik. Karena semua yang disampaikan kepada karyawan, lebih kepada harapan atau pandangan.

Rasio Personal, dapat dikatakan bahwa disini pemimpin berkorban bukan demi karyawan atau bawahannya, melainkan demi PT. Wijaya Makmur Sentosa saja. Dalam wawancara para narasumber banyak mengatakan pengorbanan pemimpin untuk perusahaan, contohnya waktu merupakan pengorbanan terberat, dan yang paling mempengaruhi adalah *volume* target yang harus dicapai sesuai dengan target yang sudah ditentukan sejak awal. Target ini bersifat mingguan, jadi setiap minggu target akan berubah dan meningkat. Tergantung tuntutan target yang diberikan oleh pihak PT. HM. Sampoerna. Peka terhadap lingkungan, pemimpin sudah memperhatikan langkah apa yang akan dilakukan. Contohnya dalam *meeting*, pemimpin menyampaikan *plan-plan* yang akan dilakukan untuk periode selanjutnya, serta melakukan evaluasi kerja dari hasil periode sebelumnya. Contohnya pada saat bulan puasa seperti ini atau pada saat situasi pasar sedang sepi, pemimpin membuat strategi memberikan diskon jika mengambil dalam jumlah banyak, dan juga boleh membayar secara kredit dalam waktu yang sudah disepakati. Untuk menghadapi ancaman dari luar atau *competitor*, pemimpin menghadapinya secara optimisme, dan mengambil tindakan sesuai dengan situasi yang sedang terjadi pada saat itu. Hal ini di dukung dengan pernyataan narasumber kedua dan ketiga.

Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, Pemimpin mau mendengarkan nasehat, ide, serta masukkan dari karyawannya, karena hal itu sangat penting. Dari masukkan-masukkan tersebut juga dapat dijadikan pertimbangan bagi pemimpin untuk mengambil keputusan atau langkah-langkah kedepannya. Contohnya pada saat *meeting* atau evaluasi, maka semua saran atau masukkan dari karyawan akan didengarkan dan ditampung. Dalam merencanakan pembagian rokok, karyawan biasanya memberitahukan misalnya Toko A bila diberikan kredit, pada saat penagihan susah sekali untuk diminta pembayaran, lebih baik kedepannya tidak usah diberikan kredit. Pemimpin mempertimbangkan hal tersebut untuk penjualan kedepannya. Pemimpin memperhatikan kebutuhan mereka baik dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Dalam pekerjaan pemimpin memfasilitasi kebutuhan mereka, contohnya seragam, transportasi, uang makan dan gaji disesuaikan dengan UMK (Upah Minimum Kota), bahkan diatas UMK yang ada. Sedangkan diluar pekerjaan, pemimpin memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan mengikutkan mereka program BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial), tidak hanya mereka tetapi juga isteri dan anak mereka. Dan terkadang karyawan melakukan izin untuk tidak masuk kerja dikarenakan ada acara keluarga, pemimpin pun memberikan mereka izin sesuai dengan kurun waktu yang diperlukan. Jadi disini pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa sudah memperhatikan kebutuhan para pengikutnya.

Perilaku tidak konvensional, Menurut Robbins and Judge (2007) pemimpin dikatakan berperilaku tidak konvensional apabila pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru

dan melawan norma. Pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa disini tidak melakukan hal tersebut. Contohnya dalam membuat peraturan, tidak pernah ada peraturan yang dibuat tanpa diberitahukan kepada bawahannya. Dan jika karyawan tidak mengerjakan tugasnya dengan baik atau melanggar peraturan, maka akan disesuaikan dengan *SOP (Strandart of Procedure)* yang berlaku.

Gaya Kepemimpinan Transaksional, dari segi Imbalan Kontingen, pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa sudah termasuk pemimpin yang memberikan imbalan kontingen. Karena terbukti dari apresiasi yang diberikan kepada karyawannya. Jika karyawan memenuhi target jualannya, maka akan diberikan bonus berupa insentif. Insentif ini berdasarkan jumlah target yang tercapai, misalnya yang tercapai 80%, maka dari gaji mereka sebulan akan dikalikan 80%, jika tercapai 100%, maka mereka akan mendapatkan insentif *full* satu bulan gaji mereka, dan insentif ini akan dibagikan setiap tiga bulan sekali. Diluar dari itu, pemimpin juga memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi, contohnya handphone dan jam tangan. Handphone ini diberikan kepada salahsatu karyawan yang di anggap beprestasi. Penilaian dilihat dari bagaimana karyawan itu bekerja, rajin atau tidak, kedisiplinan jam kerja. Sedangkan untuk jam tanga diberikan kepada dua admin, karena mereka selalu mengerjakan nota, pembukuan, dan laporan dengan baik dan tepat waktu. Dengan adanya imbalan tersebut sekaligus untuk memotivasi karyawan agar dapat berkompetisi antar karyawan menjadi karyawan yang berprestasi. Manajemen Pengecualian Aktif, pemimpin menunjukkan cara kerja yang efisien dengan cara membagikan wawasan dan pengalamannya dalam bekerja. Karena sebelumnya pemimpin sendiri yang turun langsung ke lapangan untuk berjualan, jadi pemimpin juga mengetahui bagaimana medan atau situasi lapangan yang dihadapi para karyawan. Selain itu pemimpin membagikan pengalaman kerjanya, yang mulai dari nol sampai hingga bisa seperti ini, memberikan contoh-contoh kepada karyawan sesuai dengan potret kehidupan. Pemimpin juga selalu mengingatkan untuk bekerja secara hati-hati dan teliti, jangan teburu-buru. Contohnya dalam pembuatan nota, kadang mereka menghitung tidak teliti dan terjadi selisih. Dan pemimpin juga mengingatkan apa tujuan awal mereka, yaitu mencapai target penjualan. Jadi pemimpin sudah menghimbau karyawannya agar selalu berhati-hati dalam bekerja.

Manajemen Pengecualian Pasif, Berdasarkan data wawancara yang ada, disini pemimpin sudah baik, karena selalu mengingatkan karyawan agar tidak melakukan kesalahan. Pemimpin tidak membiarkan kesalahan itu terjadi, karena akan merugikan perusahaan dan karyawan itu sendiri. Karena kesalahan yang dilakukan karyawan akan berpengaruh terhadap penilaian terhadap karyawan itu sendiri. Tetapi pemimpin tidak akan mengecap karyawan itu sebagai seorang yang kurang berpotensi, karena itu sesuai dengan kemampuan masing-masing, hal ini diperkuat dengan pernyataan narasumber satu dan tiga. Karena dulu ada salah satu karyawan yang memang dalam pembuatan nota itu agak lambat dan ceroboh, tetapi pemimpin membimbingnya sampai akhirnya dia bisa sekarang. Kendali Bebas (*Laissez Faire*), Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pemimpin memang

sepenuhnya memberikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada karyawan. Hal itu dilakukan karena memang sesuai dengan *job descnya* masing-masing. Mereka harus bisa handle pekerjaan dilapangan, karena itu sudah kewajiban mereka. Pemimpin hanya mengawasi dan melakukan *control* saja. Contohnya melakukan *crosscheck*, benar atau tidak bahwa karyawan ini mengunjungi semua kios-kios yang dituju, dengan menanyakan kepada pemilik kios langsung. Jadi pemimpin tidak hanya tinggal diam.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dari segi Pengaruh Ideal, Berdasarkan data wawancara maka dapat dikatakan pemimpin sudah memberikan pengaruh yang ideal kepada bawahannya. Karena terlihat pemimpin mempunyai prinsip "jika tidak memberikan pengaruh positif bagaimana karyawan itu sendiri dapat melakukan dengan positif". Contohnya datang ke kantor dengan tepat waktu, agar itu dapat dijadikan contoh kepada karyawan agar selalu *on time* dan tidak terlambat. Diluar dari konteks pekerjaan, pemimpin selalu memberikan nasehat, contohnya agar karyawan itu dapat mengatur keuangannya, pemasukkan dan pengeluaran harus seimbang. Inspirasi, Pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa sudah bisa menjadi inspirasi bagi bawahannya, dengan memberikan contoh-contoh pengalamannya dalam dunia bekerja. Selain itu pemimpin juga membuat *quotes-quotes* yang ditempel diruangan meeting, itu guna menyemangati sekaligus memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Pemimpin selalu memberikan bimbingan dan motivasi kepada karyawan, jika karyawan mengalami kesulitan dalam memahami sesuatu, maka pemimpin menjelaskan dengan cara yang santai, yang penting karyawan itu paham.

Stimulasi Intelektual, bahwa pemimpin membantu karyawan dalam mencapai target penjualan dengan cara memberitahukan tata cara bagaimana menawarkan *product*, bagaimana agar menarik pelanggan, dan karyawan juga harus bisa membaca *financial* si calon pembeli tersebut, kalau memang bisa beli lebih diberi lebih. Selain itu terkadang pemimpin ikut melakukan penjualan melalui telepon, misalnya menawarkan *product* atau menarik pelanggan agar membeli banyak, kadang pemimpin ikut ke lapangan langsung. Bila karyawan sedang mengalami permasalahan, maka pemimpin pun turut membantu dengan berembuk secara kekeluargaan, diajak ngobrol layaknya teman sendiri, dengan begitu karyawan secara tidak langsung diajak berpikir bersama untuk menemukan solusi. Pertimbangan Individual, hasil wawancara menunjukkan pemimpin juga memperhatikan kebutuhan karyawan diluar pekerjaan. Misalnya saat karyawan memerlukan uang untuk keperluan pribadi yang mendadak, contoh saat anaknya sedang sakit, pemimpin mengizinkan karyawan untuk meminjam uang. Pernah juga ada karyawan yang sakit, pemimpin memberikan sedikit bantuan berupa uang untuk berobat. Sedangkan dalam kontkes pekerjaan dari segi gaji sendiri pemimpin sudah memberikan diatas UMR yang ada, dan fasilitas lain contohnya transportasi, uang makan, seragam sudah memadai. Pemimpin tidak memandang derajatNya berbeda dengan karyawan, dia mengaggap karyawan sama denganNya, hanya pekerjaannya saja yang berbeda. Mereka sering juga mengobrol setelah pekerjaan selesai, sebagai seorang teman.

Gaya Kepemimpinan Visioner, dari segi Visi yang Realistis, Visi yang Kredibel dan Visi yang menarik mengenai masa depan, Memang visi dan misi itu tidak pernah dibuat secara tertulis, pemimpin hanya menyampaikannya secara lisan. Menurut saya itu lebih mengarah pada harapan, dan mengayomi karyawan, tetapi memang pemimpin mempersiapkan harapan itu dengan baik, dan selalu menghimbau karyawan untuk tidak melenceng. Para karyawan memang memahami apa yang diarahkan atau dijelaskan oleh pemimpin. Jadi caranya sudah pas, hanya saja visi dan misi kurang jelas.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan:

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan penulis, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di PT. Wijaya Makmur Sentosa ini tidak hanya menganut satu gaya kepemimpinan saja. Tetapi menganut tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Tetapi dari tiga macam gaya kepemimpinan ini, ada satu gaya kepemimpinan yang paling menonjol, yaitu Gaya Kepemimpinan Transaksional. PT. Wijaya Makmur Sentosa belum melakukan Gaya Kepemimpinan Visioner.

Hal ini dapat dilihat dari pemimpin memberikan apresiasi kepada karyawan, bisa dalam bentuk insentif atau hadiah lainnya. Dengan adanya imbalan atau hadiah tersebut, karyawan menjadi lebih termotivasi dan loyal dalam pekerjaannya. Pemimpin selalu menunjukkan cara kerja yang efisien kepada karyawan, dan dari pekerjaan itu baik karyawan dan pemimpin sama-sama diuntungkan. Pemimpin juga selalu mengingatkan karyawan agar selalu berhati-hati agar tidak melakukan kesalahan. Karena dengan adanya kesalahan, maka otomatis akan berpengaruh terhadap prestasi karyawan itu sendiri. Pemimpin memang menyerahkan seluruh pekerjaan dan tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan *job descnya* masing-masing. Disini tugas pemimpin hanya mengontrol dan memastikan apakah pekerjaan itu sudah benar atau belum, target dan tujuan sudah tercapai atau belum.

##### Saran:

PT. Wijaya Makmur Sentosa sudah berjalan dengan baik, hanya saja disini pemimpin juga tidak boleh terlalu santai dalam menjalankan perusahaan maupun menghadapi permasalahan yang terjadi. Sebaiknya jika ada karyawan yang memang sudah tidak bisa di pertahankan lagi, alangkah baiknya diberhentikan saja segera. Karena tidak menutup kemungkinan akan merugikan perusahaan sendiri. Pemimpin PT. Wijaya Makmur Sentosa juga dapat mencoba menerapkan Gaya Kepemimpinan Visioner, karena untuk visi dan misi menurut penulis kurang jelas dan rinci. Mungkin untuk kedepannya bisa di perjelas dan dibuat visi dan misi secara tertulis, agar perusahaan dapat berjalan lebih baik lagi. Karena dalam sebuah perusahaan visi dan misi itu sangat penting sebagai pengayom dan tujuan perusahaan itu sendiri. Jadi ke

depannya diharapkan pemimpin dapat membuat visi dan misi dengan jelas secara tertulis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Susanto, A. B. (2009). *Leadpreneurship, Pendekatan Strategic Managaement dalam Kewirausahaan*. Esensi, Penerbit Erlangga.
- Adi, L. (2015). *Gaya Kepemimpinan Camat (Studi Kasus di Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintan)*, Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji. Retrieved July 24, 2016, from JURNAL-ADI-LESTARI.pdf
- Ana, M. G., dan Ana, M. P. (2015). *Team leadership across contexts: a qualitative study*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 5 pp. 489 - 511. Retrieved March 30, 2016, from emerald data base.
- David, S. K. (2010). *Manajemen Eksekusi Bisnis, Edisi Pertama – Yogyakarta; Graha Ilmu*.
- Diah, K. W., I Gd, Anggan, S., dan Md, Yudana. (2013). *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengelolaan Sekolah : (Studi Kasus di Sekolah HighScope Indonesia-Bali)*. e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013). Retrieved March 30, 2016, from [http://pasca.undiksha.ac.id/ejournal/index.php/jurnal\\_ap/article/viewFile/673/458](http://pasca.undiksha.ac.id/ejournal/index.php/jurnal_ap/article/viewFile/673/458)
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Heidjrachman, R., dan Husnan, S. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, P. (2004). *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delapratasa.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. (2005). *Manajemen Publik*. Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- John, C. M. (2004). *The 21 Irrefutable Laws Of Leadership*. Interaksa, Jakarta.
- Joko Widodo 1. (2008). *Kepemimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional Di SMK Non Teknik*, *Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol 3 No.1 Februari*, Tahun 2008. Retrieved July 24, 2016, from JURNAL%20BUKU%202.pdf
- Kartina. (2014). *Analisi Gaya Kepemimpinan Lurah Batu IX Kecamatan TanjungPinang Timur*. Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji. Retrieved July, 24, 2016, from JURNAL.pdf
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.

- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Steven, H. A., Medea, C. D., Owen, MacDonald., dan Thai-Son, NGUYEN-QUANG. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 Iss 2 pp. 73 - 80. Retrieved March 30, 2016, from emerald data base.
- Tania, B. L., dan Robinson, P. R. (2010). Effects of leadership style on team learning, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 Iss 4 pp. 228 - 248. Retrieved March 30, 2016, from emerald data base.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.