

ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR DAN TINGKATAN PEKERJAAN KARYAWAN CV. HANANTA

Anthony Kusuma dan Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31412066@john.petra.ac.id ; esutanto@petra.ac.id

Abstrak – Penelitian ini ingin mengetahui hubungan dependensi dengan menggunakan uji Chi kuadrat dengan hasil penelitian bahwa adanya hubungan dependensi antara gaya kepemimpinan direktur dan jabatan karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan direktur dan jabatan karyawan di CV. Hananta.

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan, Tingkatan Pekerjaan Karyawan

I. PENDAHULUAN

Perkembangan manajemen sumber daya manusia saat ini didorong oleh kemajuan peradaban pendidikan, ilmu pengetahuan dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa. Menurut Nawawi (2001), Sumber Daya Manusia adalah potensi yang menjadi penggerak organisasi (dalam Gaol, 2014). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Banyak unsur yang menjadi hal penting dalam pencapaian tujuan perusahaan di antaranya adalah kepemimpinan. Sumber daya yang telah tersedia, jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan. Kepemimpinan dalam organisasi merupakan sesuatu yang wajib dalam kehidupan agar kehidupan organisasi menjadi teratur. Tugas seorang pemimpin adalah memahami dan menangani situasi bawahan dan juga memotivasi mereka agar bekerja lebih keras dan disiplin (Robbins & Judge, 2013). Kepemimpinan dalam organisasi sangat penting karena dalam keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif adalah dengan membangun, mendorong, dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan. Membangun kepercayaan terhadap kepemimpinan adalah tugas dan tanggungjawab pemimpin. Tanpa adanya kepercayaan, produktivitas bisa menjadi lemah, peluang-peluang pembangunan dan perbaikan organisasi terlewatkan, dan kinerja juga menjadi merosot. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kemampuan dan keluwesan pada gaya kepemimpinan dalam mengelola sumber daya yang ada pada organisasi. Karyawan akan bekerja secara optimal apabila melalui pekerjaan yang dilakukannya bisa memenuhi kebutuhan hidupnya. Mengoptimalkan sumber daya manusia dengan memberi motivasi maupun dorongan kepada karyawan juga terkait dengan hal kepemimpinan. Organisasi dapat mencapai tujuannya melalui pengoptimalan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia terkait dengan gaya kepemimpinan. Dalam ungkapan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepe-

mimpinan yang diterapkan pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Seperti bagaimana cara pemimpin menjalin hubungan dengan bawahan, bagaimana cara seorang pemimpin memperlakukan bawahan dan cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan (S. Surya 2015). Tidak sedikit kegagalan perusahaan disebabkan karena gaya kepemimpinan yang salah. Ada beberapa tipe gaya kepemimpinan, menurut Burns (1978), ada dua tipe gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional (dalam Yukl, 2010).

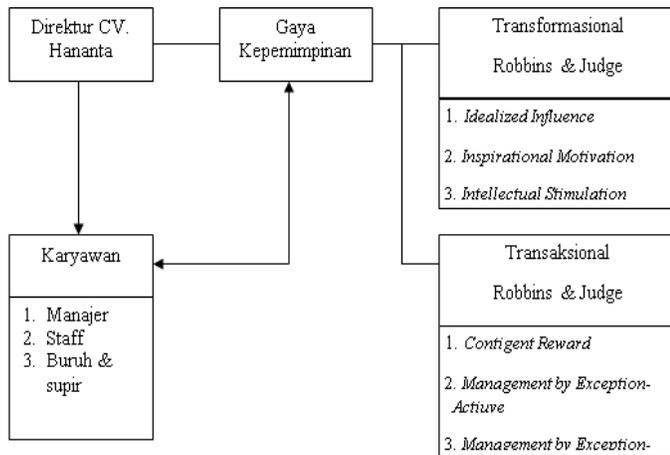
CV. Hananta merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang alat perikanan yang berlokasi di Semarang. Perusahaan yang sudah berdiri selama kurang lebih 40 tahun, memiliki cabang distribusi di seluruh Indonesia terutama daerah yang memiliki sumber daya laut yang besar. Selain itu perusahaan juga memiliki satu toko, total karyawan 42 orang yang terdiri dari tiga tingkatan pekerjaan yaitu manajer, staff, dan buruh. Perusahaan ini menjalin kerjasama dengan salah satu perusahaan di Cina untuk memproduksi barang merk *Daihan*, *Hanyl*, dan *Jiahao* dimana ke tiga merk tersebut merupakan merk dari CV. Hananta yang sedang di pasarkan di Indonesia. Fenomena yang ingin diteliti adalah tidak semua karyawan pada CV. Hananta memiliki tanggapan yang sama terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur. Dari wawancara singkat antara penulis dengan beberapa karyawan yang bekerja di CV. Hananta, ada beberapa buruh yang merasa tidak cocok dengan gaya kepemimpinan dari direktur karena merasa diabaikan, dan menerima perlakuan yang berbeda dari karyawan lain yang memiliki tingkat pekerjaan lebih tinggi, namun hasil wawancara singkat dengan salah satu staff berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dari direktur sudah cukup baik dan cocok diterapkan di perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menganalisis perbedaan tanggapan karyawan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur CV. Hananta dan mencari tahu hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur dengan tingkatan pekerjaan karyawan agar dapat memberikan solusi dari fenomena di atas sehingga lingkungan bisnis perusahaan menjadi lebih sejahtera.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh direktur di CV. Hananta.
2. Untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan direktur dan tingkatan pekerjaan karyawan.

Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir
Sumber: Robbins dan Judge (2007)

II METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan Direktur di CV. Hananta dengan tingkatan pekerjaan karyawan dan tanggapan karyawan terhadap gaya kepemimpinan Direktur di CV. Hananta untuk mencari tahu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Direktur.

Teknik Penentuan Sampel

Sampel merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya (Soehartono, 2004). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus yang artinya teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2006). Sampel penelitian yang digunakan adalah seluruh karyawan yang bekerja di CV. Hananta yang berjumlah 42 orang.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner. Menurut Sugiyono (2008), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dibagikan kepada sampel yang telah ditetapkan. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dalam suatu penelitian. Skala likert yang digunakan adalah 1 mewakili sangat tidak setuju, 2 mewakili tidak setuju, 3 mewakili netral, 4 mewakili setuju, dan 5 mewakili sangat setuju. Kuesioner disebarikan kepada responden penelitian, yaitu 42 orang karyawan CV. Hananta. Karyawan akan mengisi kuesioner yang berkaitan dengan indikator dari gaya kepemimpinan transformasional dan indikator dari gaya kepemimpinan transaksional.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Gaya Kepemimpinan

Tabel 3.1

Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Direktur di CV. Hananta

Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Transformasional	22	52,38
Transaksional	20	47,62
Total	42	100

Berdasarkan Tabel 3.1, jumlah karyawan CV Hananta yang bertanggapan bila direktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berjumlah 22 orang dan yang bertanggapan bila direktur menerapkan gaya kepemimpinan transaksional berjumlah 20 orang. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan direktur di CV. Hananta tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

Tabel 3.2

Deskripsi gaya kepemimpinan berdasar hasil angket

Jabatan responden	Mean hasil skor Transformasional	Mean hasil skor Transaksional	Gaya Kepemimpinan yang diterapkan
staff	3.818181818	3.857142857	Transaksional
staff	4	4.428571429	Transaksional
manajer	4.181818182	4.142857143	Transformasional
buruh	3.909090909	4.142857143	Transaksional
buruh	3.727272727	3.857142857	Transaksional
buruh	3.909090909	4	Transaksional
buruh	3.636363636	4.142857143	Transaksional
manajer	4.181818182	4	Transformasional
staff	4	3.714285714	Transformasional
buruh	2.909090909	4.428571429	Transaksional
staff	3.727272727	3.428571429	Transformasional
supir	3.181818182	3	Transformasional
buruh	3.727272727	3	Transformasional
manajer	4.272727273	2.857142857	Transformasional
staff	3.727272727	2.857142857	Transformasional
staff	3.727272727	3.714285714	Transformasional
buruh	3.727272727	2.714285714	Transformasional
staff	3.636363636	3.142857143	Transformasional
buruh	3.363636364	3.714285714	Transaksional
staff	3.727272727	3.571428571	Transformasional
buruh	3.363636364	3.428571429	Transaksional
staff	4.363636364	3.857142857	Transformasional
buruh	3.636363636	4.571428571	Transaksional
buruh	3.181818182	3.857142857	Transaksional
buruh	2.727272727	3.285714286	Transaksional
manajer	4.090909091	3	Transformasional
buruh	3	3	Transaksional
staff	3.818181818	2.857142857	Transformasional
buruh	3.363636364	3	Transformasional
buruh	3.545454545	2.857142857	Transformasional

staff	3.727272727	3.285714286	Transformasional
staff	3.181818182	2.857142857	Transformasional
buruh	3.636363636	2.571428571	Transformasional
staff	3.454545455	3	Transformasional
staff	3.909090909	3.571428571	Transformasional
buruh	3.545454545	3.857142857	Transaksional
buruh	3.363636364	4.142857143	Transaksional
buruh	3.636363636	3.714285714	Transaksional
buruh	3.636363636	3.714285714	Transaksional
supir	3.272727273	3.285714286	Transaksional
supir	3.545454545	3.571428571	Transaksional
supir	3.636363636	3.714285714	Transaksional

Berdasarkan Tabel 3.2, hasil angket diperoleh data:

- Empat dari empat (100%) karyawan dengan jabatan manajer di CV. Hananta bertanggung jawab bahwa direktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional
- Dua belas dari empat belas (85,7%) karyawan dengan jabatan staff di CV. Hananta bertanggung jawab bahwa direktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan dua dari empat belas (14,3%) karyawan dengan jabatan staff di CV. Hananta bertanggung jawab bahwa direktur menerapkan gaya kepemimpinan transaksional.
- Lima dari dua puluh (25%) karyawan dengan jabatan buruh di CV. Hananta bertanggung jawab bahwa direktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan lima belas dari dua puluh (75%) karyawan dengan jabatan buruh di CV. Hananta bertanggung jawab bahwa direktur menerapkan gaya kepemimpinan transaksional.
- Satu dari empat (25%) karyawan dengan jabatan supir di CV. Hananta bertanggung jawab bahwa direktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan tiga dari empat (75%) karyawan dengan jabatan supir di CV. Hananta bertanggung jawab bahwa direktur menerapkan gaya kepemimpinan transaksional.

3.1.1 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel 3.3

Rata-rata indikator Idealized Influence

Jabatan	Angket no. 1	Angket no. 2	Mean
Manajer	4.250	4.000	4.125
Staff	3.286	3.571	3.428,5
Buruh	2.950	3.300	3.125
Supir	2.250	3.500	2.875
Total	3.119	3.476	

Berdasar Tabel 3.3, hasil rata-rata dari indikator *Idealized Influence* yang menunjukkan nilai yang paling setuju adalah dari tingkatan pekerjaan Manajer. Hal ini dikarenakan manajer merupakan orang-orang kepercayaan dari direktur, maka dari itu direktur memberikan contoh positif terhadap manajer dalam perilaku sikap, prestasi, dan komitmen agar manajer akan merasa hormat dan kagum, sehingga para manajer ingin melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan oleh direktur.

Tabel 3.4

Rata-rata indikator Inspirational Motivation

Jabatan	Angket no. 3	Angket no. 4	Angket no. 5	Angket no. 6	Mean
Manajer	3.750	4.250	4.500	4.250	4.187,5
Staff	3.500	4.000	4.071	3.786	3.839,25
Buruh	3.450	3.650	3.550	3.500	3.537,5
Supir	3.750	3.250	3.500	3.250	3.437,5
Total	3.524	3.786	3.810	3.643	

Berdasar Tabel 3.4, hasil rata-rata dari indikator *Inspirational Motivation* yang menunjukkan nilai yang paling setuju adalah dari tingkatan pekerjaan Manajer. Hal ini dikarenakan manajer merupakan orang-orang kepercayaan dari direktur, maka dari itu direktur memberikan semangat kepada manajerdengan cara memotivasi dan menginspirasi semangat kerja manajer, sehingga mereka mampu untuk bekerja lebih rajin dan melampaui ekspektasi yang awalnya diharapkan oleh direktur.

Tabel 3.5

Rata-rata indikator Intellectual Stimulation

Jabatan	Angket no. 7	Angket no. 8	Angket no. 9	Mean
Manajer	4.250	4.000	4.250	4.166,67
Staff	4.214	3.857	3.786	3.952,33
Buruh	3.400	3.600	3.650	3.550
Supir	3.250	3.750	3.500	3.500
Total	3.738	3.738	3.738	

Berdasar Tabel 3.5, hasil rata-rata dari indikator *Intellectual Stimulation* yang menunjukkan nilai yang paling setuju adalah dari tingkatan pekerjaan Manajer. Hal ini dikarenakan manajer merupakan orang-orang kepercayaan dari direktur, maka dari itu direktur mendorong manajer untuk menjagi lebih kreatif dalam penyelesaian masalah sehingga proses dan hasil dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah bisa menjadi lebih akurat dan efektif.

Tabel 3.6

Rata-rata indikator Individualized Consideration

Jabatan	Angket no. 10	Angket no. 11	Mean
Manajer	4.250	4.250	4.250
Staff	3.857	3.571	3.714
Buruh	3.700	3.500	3.600
Supir	3.750	3.750	3.750
Total	3.810	3.619	

Berdasar Tabel 3.6, hasil rata-rata dari indikator *Individualized Consideration* yang menunjukkan nilai yang paling setuju adalah dari tingkatan pekerjaan Manajer. Hal ini dikarenakan manajer merupakan orang-orang kepercayaan dari direktur, maka dari itu direktur memberi perhatian dan pengertian kepada manajer secara formal dan penuh dengan rasa hormat sebagai individu yang utuh. Seperti memberikan perlakuan yang sepatasnya serta memberikan kritik dan saran kepada bawahannya.

3.1.2 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Tabel 3.7
Rata-rata indikator *Contigent Reward*

Jabatan	Angket no. 1	Angket no. 2	Mean
Manajer	3.750	3.250	3.500
Staff	3.500	3.571	3.535,2
Buruh	3.700	3.400	3.550
Supir	3.500	3.250	3.375
Total	3.619	3.429	

Berdasar Tabel 3.7, hasil rata-rata dari indikator *Contigent Reward* yang menunjukkan nilai yang paling setuju adalah dari tingkatan pekerjaan Buruh. Hal ini dikarenakan buruh merupakan faktor penting dari sebuah perusahaan dagang. Direktur memberi bonus untuk buruh yang berkinerja baik agar kinerja mereka tetap baik. Sehingga buruh merasa tidak ada hormat kepada direktur karena tidak ada komunikasi yang baik.

Tabel 3.8
Rata-rata indikator *Active Management by Exception*

Jabatan	Angket no. 3	Angket no. 4	Mean
Manajer	3.250	3.500	3.375
Staff	3.429	3.429	3.429
Buruh	3.450	3.550	3.500
Supir	3.500	3.500	3.500
Total	3.429	3.500	

Berdasar Tabel 3.8, hasil rata-rata dari indikator *Active Management by Exception* yang menunjukkan nilai yang paling setuju adalah dari tingkatan pekerjaan buruh dan supir. Hal ini dikarenakan buruh dan supir merupakan faktor penting dari sebuah perusahaan dagang untuk pengiriman barang dalam jumlah besar. Direktur mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan standar perusahaan, yang kemudian akan dilakukan tindakan perbaikan. Sehingga buruh dan supir merasa hanya dilihat kesalahannya saja dan tidak termotivasi agar bekerja lebih giat lagi.

Tabel 3.9
Rata-rata indikator *Passive Management by Exception*

Jabatan	Angket no. 5	Angket no. 6	Angket no. 7	Mean
Manajer	3.750	3.500	3.500	3.583,33
Staff	3.214	3.500	3.429	3.381
Buruh	3.550	3.550	4.000	3.700
Supir	3.250	3.250	3.500	3.333,33
Total	3.429	3.500	3.714	

Berdasar Tabel 3.9, hasil rata-rata dari indikator *Passive Management by Exception* yang menunjukkan nilai yang paling setuju adalah dari tingkatan pekerjaan buruh. Hal ini dikarenakan buruh merupakan faktor penting dari sebuah perusahaan dagang untuk pengiriman barang dalam jumlah besar. Direktur mengamati dan mencari penyimpangan hanya jika target perusahaan tidak tercapai. Sehingga buruh semakin merasa malas bekerja karena target perusahaan tercapai pun direktur tidak memberi perhatian lebih.

3.2 Tabulasi Silang

Tabulasi silang adalah data deskriptif berbentuk tabel frekuensi untuk dua variabel. Tabulasi silang diperoleh dari hasil rata-rata setiap variabel oleh setiap responden. Berikut hasil analisis tabulasi silang yang dilakukan:

Tabel 3.10
Tabulasi Silang antara Gaya Kepemimpinan dan Jabatan Karyawan

Jabatan	Gaya Kepemimpinan				Total	
	Transformasional		Transaksional		n	%
	n	%	n	%		
Manager	4	100	0	0	4	100
Staff	12	85,7	2	14,3	14	100
Buruh	5	25	15	75	20	100
Supir	1	25	3	75	4	100

Berdasarkan Tabel 3.10, dapat dilihat bahwa karyawan dengan jabatan manajer sebanyak empat orang (100%) bertanggung bahwa direktur di CV. Hananta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Jabatan staff sebanyak 12 orang (85,7%) bertanggung bahwa direktur di CV. Hananta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Jabatan buruh sebanyak 15 orang (75%) bertanggung bahwa direktur di CV. Hananta menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Jabatan supir sebanyak tiga orang (75%) bertanggung bahwa direktur di CV. Hananta menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki jabatan pekerjaan manajer dan staff, bertanggung bahwa direktur di CV. Hananta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan karyawan yang memiliki jabatan pekerjaan buruh dan supir, bertanggung bahwa direktur di CV. Hananta menerapkan gaya kepemimpinan transaksional.

3.3 Analisis *Chi Square* dan Koefisien Kontingensi

Tabel 4.17
Hasil Analisis Uji *Chi Square* dan Koefisien Kontingensi

	Value	Df	Asymp. Sig
<i>Pearson Chi Square</i>	17,086	3	0,001
<i>Likelihood Ratio</i>	19,654	3	0,000
<i>Linear by Linear Ass.</i>	13,640	1	0,000
<i>N of Valid Cases</i>	42		
<i>Contingency Coefficient</i>	0,538		0,001

Berdasarkan Tabel 4.9, diketahui bahwa hasil uji chi square menunjukkan nilai sig = 0,001 yang berarti lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan hasil terima H1 yaitu adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkatan pekerjaan karyawan. *Contingency coefficient* menunjukkan nilai value 0,538 yang menunjukkan korelasi kuat karena nilai value >0,5 dengan nilai sig = 0,001 yang berarti memenuhi syarat karena lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$. Adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan direktur dengan tingkatan pekerjaan karyawan di CV. Hananta menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan tidak hormat kepada pimpinannya apabila pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak tepat. Direktur CV. Hananta akan lebih mendapat rasa hormat dan loyalitas dari semua karyawan

jika direktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ke semua tingkatan pekerjaan karyawan dan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional agar karyawan mendapat gaji yang setimpal dengan tingkat kesulitan pekerjaan mereka dengan layak dan adil.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang dilakukan, maka kesimpulan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur di CV. Hananta menurut hasil angket yang telah disebarakan adalah menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang sebesar 52,38% dan gaya kepemimpinan transaksional yang sebesar 47,62%. Dari persentase tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan direktur di CV. Hananta tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Hal itu disebabkan karena direktur di CV. Hananta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung kepada karyawan yang memiliki jabatan pekerjaan manajer dan staff, sedangkan direktur menerapkan gaya kepemimpinan transaksional cenderung kepada karyawan yang memiliki jabatan pekerjaan buruh dan supir. Hasil ini merupakan hasil yang cukup baik karena menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara seimbang karena karyawan akan merasa bahwa direktur bisa memberi motivasi yang positif serta pemberian gaji yang adil sesuai dengan tingkatan pekerjaannya.
2. Hasil analisis *Chi Square* dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktur di CV. Hananta memiliki hubungan dependensi dengan variabel jabatan pekerjaan karyawan dengan nilai signifikan 0,001 dengan aturan jika nilai signifikan lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ maka terdapat hubungan dependensi antara kedua variabel. Adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan direktur dengan tingkatan pekerjaan karyawan di CV. Hananta menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan tidak hormat kepada pimpinannya apabila pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak tepat. Direktur CV. Hananta akan lebih mendapat rasa hormat dan loyalitas dari semua karyawan jika direktur menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ke semua tingkatan pekerjaan karyawan dan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional agar karyawan mendapat gaji yang setimpal dengan tingkat kesulitan pekerjaan mereka dengan layak dan adil.
3. Hasil analisis *Contingency Coefficient* dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktur di CV. Hananta memiliki korelasi kuat dengan nilai signifikan 0,001 yang berarti memenuhi syarat karena lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,005$. Kuatnya korelasi antara gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur dengan tingkatan pekerjaan karyawan menyebabkan jika direktur tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, karyawan akan mudah kehilangan rasa hormat kepada direktur dan akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat dikembangkan beberapa saran untuk pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini. Saran yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tanpa membeda-bedakan jabatan pekerjaan karyawan di CV. Hananta untuk menghindari perasaan tidak adil dari karyawan yang dapat membuat kinerja karyawan tidak maksimal dan rasa hormat kepada direktur menurun.
2. Meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional khususnya kepada karyawan dengan tingkatan jabatan pekerjaan supir karena pada hasil angket yang memperoleh nilai rata-rata paling rendah adalah karyawan yang memiliki tingkatan pekerjaan supir. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepada tingkat jabatan pekerjaan supir akan menambah rasa hormat para supir kepada direktur dan loyalitas ke perusahaan CV. Hananta akan bertambah.
3. Meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transaksional khususnya kepada karyawan dengan tingkatan jabatan pekerjaan manajer dan staff karena manajer dan staff dengan kinerja baik dan dengan perlakuan direktur kepada mereka baik, jika tidak dipenuhi kebutuhan finansialnya, mereka beresiko pindah ke perusahaan yang bisa memenuhi kebutuhan finansial mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Bednarz, T. F. (2012). *Great! What makes leaders great*. United States: Majorium Business Press.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Ohio: Thomson South-Western.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. 6th edition. Mason, Ohio: South-Western.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. 5th edition. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hersey. (2004). *Manajemen perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Marques, J. F. (2007). Leadership: Emotional intelligence, passion and what else. *Journal of Management Development*, 26(7), pp. 644–651.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan mengaktifkan organisasi*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. 5th edition. Thousand oaks: Sage publications.
- Robbins, S. P & Judge, Tim. (2006). *Organizational behavior*. 12th edition. Pearson education, Upper saddle river.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- (2012). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif (R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2014). *Statistika non parametrik dalam aplikasi penelitian*. Andi, Yogyakarta.
- Surya, S. (2015). Organizational leadership: A conceptual analysis. *International journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*, 4(2), pp. 1796–1799.

- Tjiptono, F. (2006). *Manajemen pelayanan jasa*, Andi, Yogyakarta.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6th edition. Pearson education, Upper saddle river.
- (2010). *Leadership in organizations*. 7th edition. Pearson education, Upper Saddle river.
- Zikmund, W.G. (2010). *Business research methods*. 8th edition. South-Western, USA: Cengage learning.