

GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN

Samto Hadi Isnanto

Universitas Nurtanio Bandung

samtoisnanto@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk memberikan alternatif bagi para pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat agar kinerja karyawan-nya baik. Melalui studi kepustakaan, beberapa gaya kepemimpinan yang dianalisis secara deskriptif adalah kepemimpinan: autokratik, demokratik, partisipatif, transformasional dan transaksional. Hasilnya, setiap gaya kepemimpinan tidak sama pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan autokratik lebih cocok diterapkan ketika situasinya menunjukkan bahwa karyawan tidak patuh dan atau kurang mengerti aturan, tidak mengerti perteraan tugasnya, dan pada organisasi yang kecil. Kepemimpinan demokratik lebih cocok diterapkan pada situasi di mana diperlukan kreativitas dan inovasi dari karyawan dalam penyelesaian masalah melalui pertemuan antar departemen. Sedangkan kepemimpinan *laizes faire* atau partisipatif lebih cocok diterapkan dalam situasi di mana organisasi memiliki karyawan-karyawan yang pandai, kreatif dan inovatif. Kepemimpinan transformasional lebih cocok diterapkan pada situasi di mana karyawan-nya dan organisasi mengharapkan perubahan-perubahan yang telah mereka sepakati. Sementara itu kepemimpinan transaksional lebih cocok diterapkan pada situasi organisasi yang fokus berorientasi pada tujuan sehingga sistem *reward* dan *punishment* sebagai strategi andalannya.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

*The aim of this article is to provide an alternative for leaders in choosing the right leadership style for good employee performance. Through literature study, several leadership styles which are analyzed descriptively are: autocratic, democratic, participatory, transformational and transactional. As a result, each leadership style has different effect on employee performance. Autocratic leadership is more suitable to be applied when the situation shows that employees are disobedient and or do not understand the rules, do not understand the description of their duties, and in small organizations. Democratic leadership is more suitable to be applied to situations where creativity and innovation are needed from employees in solving problems through inter-departmental meetings. While *laizes faire* or participatory leadership is more suitable to be applied in situations where the organization has employees who are smart, active and innovative. Transformational leadership is better suited to situations where employees and the organization expect the changes they have agreed to. Meanwhile, transactional leadership is more suitable to be applied to organizational situations that focus on goal oriented so that the reward and funishment system is the mains strategy products.*

Keywords: *Leaderrship Style, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Di era *Internet of Things* ini, pemimpin organisasi harus *creative* dan *adaptive* terhadap situasi yang terjadi di dalam maupun luar organisasi-nya. Mereka menghadapi tantangan organisasi yang semakin kompleks. Persaingan antar organisasi semakin ketat, aturan makin mengikat, sumber daya makin terbatas, kebutuhannya terus meningkat, dan karyawan semakin kritis. Dalam menghadapi situasi seperti ini, pemimpin harus cerdas, tangkas, cepat dan cermat agar tetap mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya. Tanpa dukungan karyawan yang memiliki kinerja baik tujuan organisasi tidak terwujud. Mengoptimalkan kinerja karyawan itulah yang menjadi inti dari arti pentingnya sebuah kepemimpinan. Robbins & Judge (2015) dalam Setyaningrum (2017), menyatakan bahwa *“organizations need leaders who are able to improve the organization, create a future mission and inspire members of the organization to achieve the vision”*. Sebegitu besar arti pentingnya seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Pemimpin merupakan kompas moral bagi pengikutnya, pemimpin menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan para pengikutnya dalam mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Pemimpin merupakan determinan utama dalam mengoptimalkan kinerja karyawan yang pada akhirnya kinerja organisasi menjadi optimal. Pernyataan senada tentang pentingnya arti kepemimpinan disampaikan oleh Barbuto & Wheeler (2006), dalam Setyaningrum et al. (2010) *“leadership is considered to have an important role in ensuring the success of the company and employees performance”*. Sementara itu Yukl (2006) dalam Setyaningrum (2017)

,menyatakan bahwa *“effective leadership and success relies on the ability of leader to change his/her followers' behavior, to influence, inspire, and mobilize the followers towards organizational goals”*.

Gaya kepemimpinan sebagai aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Jika penerapan-nya kurang tepat dapat menurunkan kinerja karyawan yang pada akhirnya organisasi gagal mencapai tujuannya. Kesting et al. (2016); Meindl (2013); Puni, Ofei & Okoe (2014) menyatakan hal itu bisa terjadi karena *“leadership happens to be the core but sometimes contentious issue in organizational research”*. Sementara itu, Lewin, Lippitt and White (1939) dalam Fiaz (2017) menyebutkan tiga gaya kepemimpinan utama dalam hal ini yaitu, *democratic, autocratic and laissez-faires*. Apapun namanya yang pasti bahwa kepemimpinan merupakan elemen yang amat penting bagi sebuah organisasi untuk lebih *profitable* maupun produktif. Lebih jauh lagi disampaikan bahwa keberhasilan tersebut tidak terlepas dari penerapan gaya kepemimpinan oleh pemimpinnya sehingga tercipta situasi yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja optimal.

Mencermati perkembangan situasi kekinian, sering kita lihat, baca dan dengarkan informasi tentang rendahnya kinerja organisasi sebagai akibat dari berbagai macam persoalan organisasi. Karyawan mangkir, korupsi, gratifikasi, kinerja buruk, dan lain sebagainya telah mengakibatkan organisasi tidak berkembang. Dalam menghadapi situasi seperti itu maka pemimpin dituntut peka dan cepat mengatasinya. Berbagai teori kepemimpinan telah mengajarkan bahwa kepemimpinan itu merupakan seni atau

proses untuk memberdayakan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Salah satu sumber daya organisasi yang sangat penting adalah karyawan. Berbicara tentang karyawan maka berbeda dengan sumber daya lainnya. Karyawan itu memiliki pengetahuan dan sikap yang termanifestasi dalam perilakunya. Setiap pemimpin akan menghadapi berbagai macam perilaku karyawan di dalam suatu organisasi yang lingkungannya juga bermacam-macam. Dalam teori kontinjensi Fred Edward Fiedler, tidak ada satupun model kepemimpinan yang disebutkan terbaik. Beda situasi beda model yang diterapkan, Gill (2012). Pernyataan senada disampaikan oleh Hogg (2012) dalam Darkwa (2017), *“there is no best leadership style that is effective; instead, the situation or the circumstance determines the leadership style to be adopted”*. Oleh karena itu pemimpin harus cakap dan adaptif dalam menghadapi situasi tersebut. Untuk menghadapi situasi yang beragam tersebut maka pemimpin dapat menerapkan gaya atau model kepemimpinan yang berbeda. Artikel ini akan menjawab pertanyaan model kepemimpinan yang bagaimana yang harus dipilih untuk mengoptimalkan kinerja organisasi.

KAJIAN TEORI

Konsep kepemimpinan dan efeknya terhadap kinerja karyawan telah banyak dibahas oleh para akademisi dan peneliti di berbagai Negara. Hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan tersebut bagi sebuah organisasi. Iqbal.N., et.al (2015) menilai bahwa pendekatan kepemimpinan gaya autokratik lebih cocok untuk diterapkan pada organisasi yang kecil

dan untuk jangka pendek sementara gaya demokratik cocok untuk jangka panjang yang organisasinya lebih besar. Begitu pula untuk gaya kepemimpinan partisipatif cocok untuk tujuan jangka panjang. Mintzberg (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kunci kepercayaan yang diperoleh dari rasa menghormati dan mempercayai orang lain, Kearns (2005), kepemimpinan juga merupakan sebuah proses yang timbul karena adanya interaksi diantara anggota organisasi dengan menggunakan kemampuan dan keahliannya untuk memengaruhi orang lain dalam menuju perubahan. Menurut Mahal dan Mayur (2016) dalam Jimenez (2018), setiap perubahan di dalam sebuah organisasi memerlukan pemahaman dari sang pemimpin baik dalam hal ini terkait dengan pengetahuan yang dimiliki ataupun tanggapannya terhadap reaksi yang timbul dari karyawan maupun pemangku kepentingan lainnya.

Sementara itu menurut Al Mehrzi dan Singh, (2016) dalam Razak (2018), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Lebih lanjut, Yang et al. (2016) menyatakan kinerja lebih singkat yaitu sesuatu yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan terkait dengan tugasnya. Sedangkan Samilan (2016) dalam Razak (2018) mengartikan bahwa kinerja karyawan adalah tindakan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi pekerjaan dan tanggungjawabnya sebagai karyawan sebuah organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Artikel ini merupakan hasil dari riset kepustakaan. Metodologi dan jenis penelitiannya adalah kualitatif deskriptif. Sumber data berupa data sekunder penelitian terdahulu. Teknik pengumpulan data dan prosedurnya menggunakan mesin pencarian Google dengan kata kunci *leadership style* dan *employee performance*. Data yang berupa atikel-artikel internasional yang relevan dengan topik riset selanjutnya dianalisis untuk mendukung argumen penulis.

Tujuan dari metodologi ini adalah untuk menjelaskan beberapa gaya kepemimpinan yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan alternatif bagi para pimpinan untuk memilih gaya kepemimpinan mana yang cocok diterapkan di organisasinya untuk menghadapi situasi dan tantangan yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam prakteknya, kepemimpinan itu mempengaruhi seluruh *stakeholder*, baik yang ada di dalam maupun luar organisasi. Di dalam organisasi mulai dari level top sampai level pekerja sedangkan bagi yang di luar organisasi sudah barang tentu terkait *outcome* atau luaran dari organisasi tersebut. Jika itu organisasi publik maka berpengaruh pada layanan yang diberikan sementara bagi organisasi bisnis maka keuntungan finansial maupun kualitas produknya yang berpengaruh. Gaya kepemimpinan itu merupakan manifestasi dari setiap pemimpin mengenai atribut yang mereka miliki baik itu sifat, sikap, pengetahuan, ketrampilan dan kapasitasnya dalam mengerti, memahami, dan menguasai lingkungan kerjanya. Gaya kepemimpinan tidak bisa digeneralisasikan bahwa baik di tempat organisasi A akan baik pula di

organisasi B. Misalnya gaya kepemimpinan militer yang cenderung autokratik kurang cocok jika diterapkan di lingkungan perguruan tinggi. Begitu sebaliknya gaya kepemimpinan *laizes faire* kurang tepat untuk diterapkan pada batalion tempur. Jadi pendek kata beda situasi beda pula gaya kepemimpinan yang diterapkan. Berikut 5 macam gaya kepemimpinan dengan karakteristiknya:

1) Gaya Kepemimpinan Autokratik

Menurut Ardichvili dan Kuchenkedan Egwunyenga (2010), pemimpin atokratik tidak memperbolehkan stafnya mengambil keputusan dan umumnya mengambil jarak dengan para staf dan anggotanya. Sedangkan menurut Baughman (2008), Kepemimpinan autokratik ini adalah kepemimpinan yang senang memaksakan kehendak dan lebih suka tindakan-tindakan *coercive*. Segala keputusan diambilnya sendiri tanpa memperhatikan pendapat para karyawannya, Chukwusa (2018). Sementara itu, menurut Gosnos and Gallo (2013), kepemimpinan model ini ditandai dengan tidak melibatkan staf atau bawahannya dalam pengambilan keputusan. Seluruh keputusan organisasi ditentukannya sendirian. Pemimpin tipe ini juga biasa menggunakan kepemimpinan tangan besi. Mereka tidak mau melakukan kompromi. Mereka tidak peduli terhadap apa yang dirasakan dan dipikirkan oleh stafnya. Kepemimpinan autokratik menghambat kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Kepemimpinan autokratik dapat diterapkan dalam kondisi tertentu dan bisa produktif namun tidak bisa membangun komitmen karyawan dalam jangka panjang. Kepemimpinan autokratik efektif pada masa lalu, terutama di industri-industri

kereta api dan pabrik-pabrik pada masa revolusi industri. Menurut Chukwusa (2018), di era modern kepemimpinan autokratik masih bisa ditemui di organisasi-organisasi bisnis yang belum *go public*, organisasi militer, bahkan di beberapa negara.

Menurut Milgron (1991), pemimpin model autokratik dijauhi oleh karyawannya. Kepemimpinan model ini menurut Dawson (2002), sulit menerima kritik maupun masukan dari orang lain. Lebih lanjut dikatakan bahwa segala keputusan diambilnya sendiri tanpa mendengarkan dan mengakomodasi pendapat orang lain. Di sisi lain gaya kepemimpinan ini bisa lebih cepat dalam mengambil keputusan sehingga efisiensi waktu dapat diperoleh. Model ini cocok untuk organisasi yang kecil dan untuk jangka pendek. Pada kenyataannya kepemimpinan model ini jarang diterapkan pada organisasi bisnis yang telah bersekala besar.

Van Vugt et al. (2004) menyatakan bahwa pemimpin otoriter hanya menekankan kerja dan kerja tanpa memikirkan keadaan karyawan. Seluruh kekuasaan organisasi ada di tangannya sehingga peran manajer level di bawahnya sangat terbatas. Mereka mengatakan hal senada dengan para praktisi maupun akademisi sebelumnya. Pemimpin autokratik menguasai segala keputusan *managerial* maupun kontrol dan interaksi kegiatan di organisasinya. Basis asumsi dari kepemimpinan ini menganggap bahwa seluruh karyawan itu malas bekerja dan cenderung tidak patuh pada aturan oleh karenanya perlu diawasi secara ketat oleh sang pemimpin. Dampak kepemimpinan model ini adalah sikap apatis, masa bodoh dan karyawan melakukan pekerjaan karena

ketakutan dan ketergantungan bukan karena kesadarannya. Akibatnya kepuasan kerja bisa menurun dan motivasi rendah. Menurut Fiaz (2017) jika hal ini terus berlanjut maka tidak usah heran jika banyak karyawan yang berhenti bekerja dan pindah ke tempat lain. Karyawan yang bertahan adalah mereka yang merasa terikat karena tidak ada tempat lain untuk bekerja.

Pemimpin yang menggunakan gaya otokratis biasanya membuat semua keputusan dengan sedikit atau tanpa masukan dari orang lain. Penting untuk membedakan diktator dari para pemimpin ini. Semua diktator adalah pemimpin otokratis, tetapi tidak semua pemimpin otokratis adalah diktator. Dalam bisnis, para pemimpin otokratis tidak menggunakan kekuatan mereka untuk penindasan, sebaliknya gaya kepemimpinan ini lebih fokus pada kekuatan untuk mendorong kelompok terus ke depan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena itu, gaya kepemimpinan otokratis adalah untuk membangun kontrol terpusat dan menggunakan kontrol itu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Beberapa ciri kepemimpinan ini dapat terlihat seperti uraian berikut ini. Pertama, terbatasnya masukan dari pemangku kepentingan. Pemimpin otokratis membuat sebagian besar keputusan sendirian. Hal ini bisa meningkatkan efisiensi karena keputusan dibuat lebih cepat, tetapi tentu saja tidak meningkatkan moral tim. Jika karyawan tidak dipercaya dalam membuat keputusan dan atau tugas-tugas penting mereka bisa kecewa dan dimungkinkan untuk pindah ke tempat lain yang lebih nyaman. Misalnya seorang *supervisor* tidak dipercaya oleh manajernya dalam mengendalikan anak buah dan

tanggung jawab pekerjaannya karena ada sentimen pribadi maka dapat menurunkan moral dan semangat *supervisor* tersebut sehingga tidak betah di tempat kerjanya. Kedua, struktur adalah suatu keharusan mutlak dalam setiap organisasi. Namun dalam gaya otokrasi, lingkungan cenderung sangat terstruktur hingga menjadi kaku. Pengaturan kerja bisa terlalu ketat dalam lingkungan otokratis. Misalnya, jika para karyawan atau bawahan tahu bahwa kinerja mereka terus-menerus dipantau, maka ketakutan mungkin merupakan satu-satunya motivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Mereka melaksanakan tugasnya bukan karena kesadaran atau motivasi dari dalam dirinya tetapi karena ketakutan terhadap atasannya. Ketiga, aturan dan proses yang didefinisikan dengan jelas. Di bawah pemimpin otokratis, tidak ada pertanyaan siapa yang memiliki keputusan akhir, apakah itu keputusan bisnis yang penting atau bagaimana perusahaan dijalankan. Ketika peran, aturan, dan proses didefinisikan dengan jelas dalam pengaturan gaya kepemimpinan ini, segala sesuatunya cenderung berjalan lancar dan efisien karena satu orang melakukan segalanya. Tetapi mengorbankan kreatifitas dan masukan karyawan dalam proses sehingga berisiko kehilangan ide-ide cemerlang. Lebih buruk lagi, kondisi ini mengirimkan pesan yang keras dan jelas bahwa kreatifitas atau masukan mereka tidak dihargai.

Pro dan kontra dari kepemimpinan otokratis. Gaya ini dapat bekerja dengan baik di mana kepemimpinan yang kuat dan langsung dibutuhkan. Namun gaya otokratis distereotipkan sebagai suka memerintah, brutal, dan kurang empati. Kekuatan

absolut mereka dapat mengintimidasi dan menimbulkan ketakutan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan demokratis membiarkan banyak orang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Jenis kepemimpinan ini dapat dilihat dalam berbagai konteks, dari bisnis, sekolah hingga pemerintah. Kerangka kerja untuk kepemimpinan demokratis mencakup (1) Pembagian tanggung jawab. Pemimpin demokratis tidak menjadi orang yang memegang semua tanggung jawab. Sebaliknya, peran mereka adalah untuk mendistribusikan tanggung jawab dan memaksimalkan keterlibatan orang lain dalam upaya mencapai tujuan yang ditentukan. (2) Pemberdayaan orang lain. Para pemimpin demokratis juga memberdayakan anggotanya untuk membuat keputusan yang cerdas. Mendorong orang untuk mengambil tanggung jawab bersama adalah cara yang bagus untuk mencapai hal ini, karena proses keterlibatan dapat membantu mereka menjadi lebih terlatih dalam pengambilan keputusan, pemikiran kritis, dan keterampilan berharga lainnya yang dapat meningkatkan harga diri dan kompetensi mereka. (3) Membantu pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis juga perlu memainkan peran sebagai *fasilitator* dalam pengambilan keputusan. Ini berarti mampu membimbing kelompok melalui percakapan yang produktif, menjaga hubungan yang sehat antar tim, dan menciptakan ruang di mana pendekatan demokratis benar-benar dianut.

Gaya kepemimpinan ini konsultatif dengan staf atau bawahannya. Dalam pengambilan keputusan, pemimpin tipe ini

meminta masukan dari staf di bawahnya. Pelibatan staf dalam pengambilan keputusan merupakan ciri khas dari kepemimpinan model ini. Milgron (1991) and Ittner (2002) menyatakan bahwa “*this approach is considered most preferable in the many organization which brings all activities that gives direction and benefit to its social existence while persevering and enduring the duties from individual accomplices*”. Heneman et.al (1999), penerapan gaya ini dapat mendorong berbagai tanggung jawab dan pendelegasian wewenang. Model ini lebih memberikan keleluasaan staf atau karyawan untuk berkembang. Model ini mendewasakan karyawan sehingga cenderung mudah berkembang dan memiliki tanggung jawab yang sesungguhnya, bukan karena tekanan. Model ini cocok untuk organisasi yang besar, rentang kontrol-nya luas dan menyamping. Model ini juga lebih bertahan untuk jangka panjang. Tannenbaum dan Schmidt (1958) mengemukakan bahwa model ini mendorong terjadinya kolaborasi yang kuat serta desentralisasi kekuasaan sehingga karyawan lebih merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Model ini juga sangat menghargai pendapat bawahan, baik berupa kritik maupun saran. Dengan demikian model ini lebih kuat dalam membangun *self of belonging* karyawan terhadap organisasinya. Meski demikian bukan berarti tidak ada kelemahan dalam penerapan model ini. Kelemahannya diantaranya lama dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian bisa menghambat kegiatan jika diperlukan adanya keputusan yang cepat.

Apa Pro dan Kontra dari Kepemimpinan Demokratis? Di tempat kerja saat ini, kepemimpinan demokratis

diterima dan dipraktikkan secara luas. Namun, bukan berarti tidak memiliki kekurangan atau kelemahan. Kelebihan dari gaya ini adalah: mendorong kolaborasi; menghargai berbagai pendapat dan cara berpikir; menghasilkan keterlibatan dan produktivitas kelompok yang lebih tinggi; dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif; dan hasilnya didukung oleh mayoritas. Sementara itu, kelemahannya adalah: pendapat minoritas dikesampingkan; keterlibatan banyak orang dapat menyebabkan lebih banyak kesenjangan komunikasi dan kebingungan; dapat memakan waktu lebih lama untuk mengambil keputusan; lambat dalam pengambilan keputusan.

Di mana penerapan kepemimpinan demokratis. Salah satu manfaat kepemimpinan demokratis adalah dapat diterapkan dalam banyak konteks dan tempat. Model ini bisa diterapkan sebagai organisasi baik bisnis, sosial, pendidikan dan organisasi nirlaba.

3) *Laissez Faire Style*

Kepemimpinan *Laissez-faire* didasarkan pada kepercayaan. Orang-orang yang menikmati tingkat kebebasan yang luas dalam membuat keputusan dan mengerjakan proyek secara mandiri seringkali paling nyaman dengan para pemimpin *laissez-faire*. Singkatnya dapat dikatakan pemimpin percaya penuh kepada bawahannya. Lakukan apa yang engkau mau, yang penting sesuai aturan dan tujuan bisa tercapai. Pemimpin memberi kebebasan penuh kepada bawahannya. Waggoner (1999), kepemimpinan model ini lebih longgar terhadap karyawan atau bawahan. Gaya kepemimpinan model ini umumnya pemimpin membagikan atau pun

menyerahkan tanggung jawab kepada bawahannya dan menerima saja usulan-usulan dari bawahannya. Model ini cocok diterapkan pada organisasi yang memiliki karyawan yang pandai-pandai inovatif dan kreatif. Mereka sudah mengerti tanggung jawabnya dan merasa memiliki perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Pemimpin model ini dekat dengan anak buahnya, bahkan sering membaur dan terlibat dalam kegiatan-kegiatan bersama anak buahnya. Graver et.al, (1995), menyatakan bahwa “*participative style would be unimpressive for the present nevertheless; this style is more cost-effective for any organization*”. Keuntungan dari model ini adalah rasa tanggung jawab karyawan tinggi karena merasa dipercaya dan dekat dengan para pimpinannya. Northouse (2001), menggaris bawahi bahwa dalam model ini, pemimpin dan stafnya selalu terbuka dan senang melibatkan anggotanya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. *This authority style has a negative effect which is extra unrestricted working environment for employees*. Mullins (2002) dan Kerr (1975), menjelaskan bahwa gaya partisipatif ini adalah prosedur yang mempertimbangkan pembagian kekuasaan sehingga memperkuat ikatan dalam organisasi di masa mendatang. Model ini akan menguntungkan organisasi karena dapat menciptakan ikatan yang kuat antara pimpinan dengan bawahannya. Di sisi lain menurut Mohiuddin (2018) model ini kurang cocok diterapkan pada organisasi kecil dan pemula yang karyawannya masih belajar. Gaya ini memberdayakan individu, kelompok, atau tim untuk membuat keputusan. Kritik terhadap gaya kepemimpinan lepas tangan ini berpendapat

bahwa berisiko untuk mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan secara universal kepada anggota staf. Grup dan tim tidak memiliki kekuatan untuk membuat keputusan strategis yang berjangkauan luas, namun pemimpin *laissez-faire* mengizinkan individu atau tim untuk memutuskan bagaimana mereka akan menyelesaikan pekerjaan mereka. Kepemimpinan model ini bisa cocok pada organisasi atau departemen yang masih berada dalam fase inkubator pengembangan produk atau mereka terlibat dalam bisnis yang sangat kreatif. Gaya kepemimpinan ini sangat relevan untuk perusahaan *start-up*, di mana inovasi sangat penting untuk kesuksesan awal perusahaan.

4) Gaya Kepemimpinan *Transformational*
Kepemimpinan *transformasional* adalah gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka yang mengikutinya. Buil, Martínez dan Matute (2018) mendefinisikan kepemimpinan *transformative* adalah pendekatan yang mana pemimpin ikut terlibat langsung dan memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Model ini dapat mendorong karyawan untuk lebih semangat bekerjanya untuk mencapai hasil yang melebihi target yang telah ditentukan. Model ini juga dapat lebih efektif dan efisien. Menurut Belasen dan Frank (2012), kepemimpinan transformatif tepat dalam membawa perubahan organisasi termasuk membawa perubahan karyawan dan budaya organisasinya. Gaya kepemimpinan ini memiliki orientasi masa depan dan perubahan. Di era *internet of things* sekarang ini menurut Ghani (2018), model kepemimpinan transformatif cocok diterapkan karena selalu berorientasi masa

depan dan menanamkan kepada karyawannya untuk kreatif dan antisipatif terhadap perubahan Bass and Avolio (1990); Kirkpatrick dan Locke (1996); Spreitzer et al. (2005) menyatakan bahwa banyak bukti empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara positif memengaruhi kinerja karyawan. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional wanita dengan keterlibatan karyawan. Namun demikian ada juga bukti penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berkorelasi positif terhadap kinerja organisasi. Misalnya Voigtländer (2016) dalam Chen (2018), menyatakan kepemimpinan transformatif berkorelasi negatif terhadap pertumbuhan organisasi skala kecil. Dengan demikian, sebagai seorang pemimpin mesti harus peka dan tajam dalam mengenali, mengidentifikasi dan memahami perilaku para anggotanya. Jika banyak anggotanya yang kurang seirama dengan pimpinannya, khususnya dalam melakukan perubahan maka tidak serta merta model kepemimpinan transformatif bisa optimal dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Gaya ini dirancang untuk memberi karyawan lebih banyak ruang untuk berkreasi, melihat ke masa depan, dan menemukan solusi baru untuk masalah lama. Karakteristik kepemimpinan transformasional. Menurut Bass, inilah ciri-ciri pemimpin transformasional yang membedakan mereka dari gaya kepemimpinan lainnya. Seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang: mendorong motivasi dan perkembangan positif para pengikut; mencontohkan standar moral dalam organisasi dan

mendorong hal yang sama dari orang lain; membina lingkungan kerja yang etis dengan nilai, prioritas, dan standar yang jelas. Gaya kepemimpinan ini juga membangun budaya perusahaan dengan mendorong karyawan untuk beralih dari sikap mementingkan diri sendiri ke pola pikir di mana mereka bekerja untuk kebaikan bersama; menekankan pada keaslian, kerja sama, dan komunikasi terbuka; memberikan pembinaan dan pendampingan tetapi memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan dan mengambil alih tugas dan tanggung jawab.

5) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan ini basis asumsinya adalah adanya kontrak antara pemimpin dengan bawahannya. Pemimpin memberikan target kepada karyawan dengan janji bahwa jika target tercapai maka akan diberikan hadiah yang memadai. Wehrich et al, (2008) menyatakan bahwa sebagian orang berasumsi bahwa gaya ini merupakan varian dari gaya transformasional. Pencapaian target yang tinggi menjadi fokus dengan janji imbalan, atau semacam bonus. Gaya ini juga menurut Mohiuddin (2018) ditandai hubungan yang dekat antara pimpinan dengan karyawan. Garcia-Morales et al, (2008); Keller, (1992), kepemimpinan transaksional ditandai dengan perilaku pemimpin yang gemar memberikan rangsangan bonus kepada karyawan yang dapat memicu stagnasi dan kondisi *status quo*.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertukaran, atau transaksi: pemimpin memberi penghargaan kepada pekerja yang melakukan tugas mereka ke tingkat yang ditentukan dan menghukum

pekerja yang tidak melakukan sesuai standar yang ditetapkan Hubungan antara pemimpin dengan bawahan berdasar pada asumsi bahwa individu tidak memiliki motivasi diri untuk melakukan tugas mereka sehingga membutuhkan rangsangan dari luar. Yang perlu diwaspadai terhadap gaya kepemimpinan ini adalah adanya kecenderungan karyawan sulit atau tidak mau untuk berubah.

Karakteristik kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transaksional bekerja paling baik dalam lingkungan terstruktur di mana terdapat proses yang mapan serta peran yang ditentukan dengan tugas khusus untuk diselesaikan. Menurut teori kepemimpinan transaksional, pemimpin transaksional bekerja dalam struktur organisasi yang ada. Dia berusaha agar bawahan memberikan hasil spesifik yang diartikulasikan dengan baik dan dapat diukur. Seorang pemimpin transaksional mengevaluasi bawahan apakah mereka memenuhi persyaratan yang ditentukan dan hasil yang diharapkan atau tidak.

Seorang pemimpin transaksional menjunjung tinggi *status quo*. Karena itu, seorang pemimpin transaksional umumnya tidak cocok dengan lingkungan kewirausahaan dan pengaturan serupa di mana diperlukan kreativitas dan inovasi. Kepemimpinan transaksional sering dikontraskan dengan kepemimpinan transformasional, gaya di mana para pemimpin berusaha untuk memotivasi dan menginspirasi pekerja. Seorang pemimpin transaksional berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan melakukan tugas dengan benar dan sesuai spesifikasi, tipe pemimpin ini tidak mendorong perubahan,

melainkan mengikuti protokol dan prosedur yang telah ditetapkan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan autokratik orientasinya fokus pada hasil, kurang memperhatikan karyawan atau bawahan. Kepemimpinan ini sulit menerima masukan dan cenderung otoriter. Lebih cocok diterapkan pada organisasi yang masih kecil dan mempunyai rentang komando tegak lurus. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa model ini berkorelasi negatif terhadap kinerja karyawan. Kelebihan gaya ini adalah cepat dalam pengambilan keputusan, namun memicu ketidakpuasan bawahan sehingga mengakibatkan *turnout* yang tinggi.

Kepemimpinan demokratis membuka peluang karyawan secara luas untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara pemimpin dengan karyawan dekat sehingga memudahkan komunikasi dan interaksi di dalam organisasi. Kelemahan gaya ini adalah menyita waktu dalam pengambilan keputusan. Beberapa penelitian yang di *review* menunjukkan bahwa model kepemimpinan ini berko relasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan *over partisipative/ laissez faire*. Model kepemimpinan ini tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan demokratis, bahkan lebih memberi kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi dan berkreasi serta menjadi *leader* pada diri dan kelompoknya masing-masing. Hubungan antara pemimpin dengan karyawan sangat dekat. Hasil *review* dari beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan ini

dengan kinerja karyawan. Cocok untuk organisasi *startup* yang perlu kreativitas dan inovasi tinggi dari para pekerja yang penuh talenta dan integritas. Namun demikian, kepemimpinan ini tidak cocok untuk diterapkan pada organisasi yang kecil dan karyawan-nya tidak memiliki kompetensi yang baik dan komitmen organisasi yang tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional. Model ini cocok diterapkan pada organisasi yang berorientasi adaptif pada perubahan lingkungan. Pemimpin membawa karyawan untuk terlibat dalam melakukan perubahan. Hubungan pemimpin dengan karyawan dekat. Dari *review* beberapa artikel menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional ini dengan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transaksional. Gaya ini basis asumsinya adalah adanya kontrak antara pemimpin dengan karyawan. Pemimpin memberikan target yang tinggi dan diberikan *reward* jika tercapai, sebaliknya akan menerima *punishment* jika gagal. Dari artikel yang direview menunjukkan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transaksional ini dengan kinerja karyawan.

REFERENSI

- Bambale, A. J. 2017. Leadership Styles and Workers' Performance In Small and Medium Scale Industries In Adamawa State, Nigeria: A Research Model. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 9(2), 14-23.
- Chen, Y. 2018. Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*.
- Chukwusa, J. 2018. Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.
- Darkwa, P. 2017. Leadership Styles of Owner-Managers and Employees' Performance: The Moderating Role of. *Romanian Economic and Business Review – Vol. 13, number 3*.
- Fiaz, M. 2017. Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective From An Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas. Volume 51 No. 4*.
- Ghani, F. A. 2018. An Empirical Investigation of the Relationship Between Transformational, Transactional Female Leadership Styles and Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 10, No. 3*.
- Gorondutse, A. H. 2018. Influence of leadership style, training, role of ambiguity on employee performance of higher education of Saudi Arabia (KSA). *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 13 Issue 1*.
- JIMÉNEZ, M. 2018. Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through The Lens of Emotional Intelligence. *Foundations of Management, Vol. 10*.
- Mohiuddin, Z. A. 2018. Influence of Leadership Style on Employees performance: Evidence from Literatures. *Journal of Marketing and Management*, 8(1), 18-30.
- Razak, A. 2018. Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on

Employee Performance in PT. ABC
Makassar. *International Review of
Management and Marketing*, 8(6), 67-
71.

Setyaningrum, R. P. 2017. Employees
Performance; Leadership,
Organizational Commitment and Trust.
*International Journal of Economic
Perspectives*, 2017, Volume 11, Issue 2,
281-288.

Zawawi, A. A. 2015. Knowledge,
Transformational Leadership,
Identification, And Task Performance Of
Teams: A Review Of Its Theoretical
Underpinnings. *Annamalai International
Journal of Business Studies & Research*