

# Pengujian Gaya Kepemimpinan Organisasi

**Yuyun Rachmayuniawati**  
Universitas Nasional Pasim  
[yuyun.rachmayuniawati@gmail.com](mailto:yuyun.rachmayuniawati@gmail.com)

**Sri Mulyeni**  
Universitas Nasional Pasim  
[srimulyeni88@gmail.com](mailto:srimulyeni88@gmail.com)

Corresponding Author : Yuyun Rachmayuniawati

Submitted: 7 Juli 2020

Accepted: 7 Agustus 2020

Published: 7 Agustus 2020

## ABSTRACT

*This research tries to test leadership style in organizations. The research directed to evaluate the sentences stated by the leaders which signify their leadership style. In this study we propose three types of leadership: transformational (K1T), pseudo-transformational (K2T), and laissez-faire leadership (K3T). Then we examine what factors that make a leader transformational leader, pseudo-transformational, and or laissez-faire leader. We pose three variables as independent variables: satisfaction ( $X_1$ ), trust ( $X_2$ ), and respect ( $X_3$ ). Based on the result, in case of transformational leadership we find that only satisfaction that influences positive significant on leadership style. In case of laissez-faire leadership, only trust which can influence positive significant on leadership style. Meanwhile in the pseudo-transformational case, we do not find any variable that influences on leadership style. This finding confirms factor of followers that make leaders a leader: environment and circumstances.*

**Keywords:** Leadership, Satisfaction, Trust, Respect

## I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan secara umum dapat kita katakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi cara berpikir seseorang sehingga merasa perlu mengambil tindakan tegas dan bertanggung jawab (Patterson, 2015). Isu kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam keberhasilan organisasi. Tanpa pemimpin yang cakap, mustahil kinerja organisasi dapat berjalan baik.

Kita sering menyaksikan adanya figur tertentu yang berperan aktif memajukan sebuah lembaga pendidikan misalnya, yang dengannya lembaga itu bisa berkembang pesat. Institusi pendidikan yang diisi orang-orang berkompotensi tinggi, dijejali para professor dan pakar di berbagai disiplin

ilmu pengetahuan. Tapi tidak jarang kita menemukan kondisi sebaliknya, sebuah institusi yang selama berpuluh-puluh tahun tidak berkembang bahkan terkesan stagnan. Ada kampus yang selama puluhan tahun hanya mampu menyandang akreditasi C, tanpa guru besar, tanpa ada tokoh hebat di bidang apapun. Sekolah semacam itu terkadang hanya mampu menghasilkan lulusan pekerja, bukan intelektual. Kampus yang hanya menyediakan calon pekerja sejatinya gagal mencerdaskan generasi muda. Pasalnya, dunia yang terus berubah sudah terlalu banyak diisi para pekerja. Kita membutuhkan intelektual-wirausahawan yang terlatih, bahkan sejak masih di bangku kuliah. Hal itu dapat dicapai dengan memberikan

pendidikan disertai pelatihan yang baik (Holik & Erpurini, 2019). Munculnya perbedaan kondisi institusi pendidikan itu dikarenakan pemimpin yang menjadi figur sentral lembaga tersebut memiliki kemampuan dan kecakapan yang berbeda. Dengan kapasitas pemimpin yang unggul, institusi apapun mampu menarik sebanyak mungkin orang-orang hebat untuk berkerja bersama. Pemimpin yang memiliki kapasitas seperti itu disebut pemimpin transformasional.

Kemunculan gagasan tentang pemimpin transformasional telah menarik banyak kalangan untuk mengkaji persoalan ini secara serius. Gagasan tentang pemimpin transformasional telah mengubah cara berpikir masyarakat tentang bagaimana seharusnya pemimpin itu bekerja. Banyak yang percaya bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjalankan organisasi dengan sangat baik, dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Kajian ilmiah yang berkembang membahas fenomena tersebut dari berbagai sudut pandang. Pemimpin transformasional mampu menyebarkan kepemimpinan kepada orang-orang di sekitarnya sehingga secara tidak langsung dia telah menyiapkan penggantinya suatu saat nanti. Sementara pemimpin otoriter misalnya, sulit menerima ada yang memiliki kekuasaan selain dirinya, sehingga menyebabkan krisis kepemimpinan sepeninggal tokoh tersebut.

Terdapat karakteristik tertentu yang membedakan antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan *pseudo-transformational* (transformasional semu), dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Jika pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan mempengaruhi orang lain untuk memperkuat orang tersebut, pemimpin transformasional semu menginspirasi dan mempengaruhi orang lain untuk keuntungan dirinya.

Sementara pemimpin *laissez-faire* akan mudah menyerahkan segala urusan kepada orang lain, tanpa peduli akibat yang ditimbulkan. Namun dari semua pandangan tentang kepemimpinan ini, pemimpin transformasional adalah sosok yang diciptakan oleh lingkungannya. Dia tidak hadir begitu saja tanpa adanya usaha dan perjuangan dari individu hebat yang bakal menjadi pemimpin di masa depan. Mereka dibentuk oleh tindakan dan kepribadiannya, juga karena adanya faktor dari luar.

Pentingnya riset ini dilakukan karena kami melihat adanya urgensi pengkajian kepemimpinan dalam tubuh organisasi di Indonesia. Kami melihat telah banyak sekali wacana dan pemikiran tentang bagaimana kepemimpinan itu dibentuk, dan apa saja faktor yang dapat memicu munculnya gaya kepemimpinan tertentu. Selama ini peneliti lebih banyak mengkaji bagaimana pemimpin dapat membentuk jalannya organisasi melalui pengaruh terhadap anak buahnya. Tetapi jarang sekali penelitian dilakukan terhadap apa saja yang membentuk sang pemimpin tersebut.

Kelebihan dari riset kami ini terletak pada upaya serius dan sungguh-sungguh penelusuran faktor pembentuk gaya kepemimpinan. Kami sengaja membuat simulasi dengan menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu, dengan melibatkan respon bawahan yang menyaksikannya. Selama ini riset tentang kepemimpinan lebih tercurah pada kajian teoritik yang menelusuri hubungan atasan bawahan, atau keniscayaan yang seharusnya dimiliki pemimpin, alih-alih menemukan sikap dari bawahan yang membentuk pola kepemimpinan tersebut.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Para pemimpin adalah orang yang diberi wewenang untuk menjadi penggerak kemajuan organisasi. Namun terkadang, bentuk-bentuk kepemimpinan

tidak selaras dengan situasi saat ini dan membuat organisasi berjalak buruk. Masalah kepemimpinan erat kaitannya dengan perilaku dan kepribadian seseorang. Mereka yang berperilaku baik dan tidak pemaarah, dapat menjadi pemimpin yang memajukan organisasi. Secara umum, sindrom tentang kepribadian telah diidentifikasi sejak tahun 1940-an melalui pengungsi dari kejahatan Nazi, sebagai respons terhadap perlunya memahami dinamika anti-Semitisme (Nicholson, 2014). Para pengungsi Nazi adalah korban dari pemimpin diktator yang selalu memaksakan kehendaknya sesuka hati.

Pemimpin yang baik bisa menjadi panutan bagi bawahannya, dan membuat kinerja organisasi terus meningkat. Riset oleh Alghamdi (2018) di Saudi Arabia menunjukkan bahwa perawat, terlepas dari jenis kelamin mereka melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari gaya kepemimpinan transformasional manajer pria. Kesimpulan dalam riset ini menentang pandangan bahwa kepuasan kerja perawat dan persepsi kepemimpinan tidak tergantung pada jenis kelamin manajer.

Menurut Komsiyah (2016), pemimpin transformasional memiliki beberapa ciri: memiliki visi dan misi yang jelas serta berusaha mengejar pencapaiannya; mampu memotivasi anak buahnya; menunjukkan keyakinan terhadap visi dan misi yang dibuat; mampu membuat contoh ideal agar bawahannya faham sebuah nilai; berani membuat delegasi untuk suatu urusan yang dia anggap penting kepada bawahannya; memberi contoh riil kepada bawahannya.

Hasil kajian Bamford-Wade & Moss (2010) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti membuat tenaga keperawatan menjadi percaya diri, kompeten dan berkomitmen. Mereka juga mampu dan

rela melakukan pembelajaran berkelanjutan dan mengungkapkan rasa hormat secara profesional satu sama lain. Dalam dunia praktisi, kepemimpinan transformasional memungkinkan terjadinya perubahan, baik di tingkat unit maupun keseluruhan organisasi.

Temuan empiris Fischer (2016) di sebuah institusi pengobatan menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi, dan dampak pada pasien yang berobat cukup berbeda dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Temuan riset ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu kemampuan yang dapat diajarkan, bukan bakat terpendam. Dengan kepemimpinan transformasional, kinerja tim semakin tinggi dan kualitas perawatan pasien pun meningkat.

Dust et al. (2014) menyimpulkan bahwa pemberdayaan pemimpin transformasional cukup penting dalam memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik. Riset ini menemukan adanya urgensi pemberdayaan psikologis dalam hal menciptakan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan perilaku organisasi.

Para pemimpin transformasional adalah pribadi yang memiliki kecerdasan emosional tinggi. Mereka bukan pribadi yang gegabah menentukan sesuatu. Echevarria et al. (2017) menemukan adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional. Maka wajar, organisasi yang komando pemimpin semacam itu dapat cepat berkembang dan menghasilkan pekerjaan yang patut dipuji.

Dampak gaya kepemimpinan sangat dirasakan berbeda bagi bawahan. Christie et al. (2011) menemukan bahwa pemimpin pseudo-transformational mendapatkan kepatuhan bawahannya. Sedangkan pemimpin transformasional

mendapatkan kepercayaan, kepuasan dan kepatuhan sekaligus.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor apa saja yang membentuk gaya kepemimpinan—tercermin dari pernyataan yang diucapkan sang pemimpin. Riset dilakukan di salah satu instansi milik pemerintah di wilayah Jawa Barat. Dalam penelitian ini, kami mengajukan tiga gaya kepemimpinan: kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), kepemimpinan transformasional semu (*pseudo-transformational leadership*), dan kepemimpinan *laissez-faire* (*laissez-faire leadership*). Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui pembagian kuesioner terhadap sejumlah partisipan.

Teknik pengumpulan data dalam riset ini menggunakan beberapa cara: 1) observasi. Peneliti melakukan pengamatan langsung terkait kondisi di lapangan; 2) wawancara. Peneliti berkomunikasi dengan para staf yang berada di lokasi untuk mendapatkan pemahaman langsung atas fenomena; 3) penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden. Jumlah partisipan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, dengan tujuan untuk memudahkan. Setelah menghilangkan *outlier*, kami menentukan sebanyak 50 staf yang layak terlibat dalam riset ini. Data yang bersifat ordinal akan kami ubah menjadi interval sebelum dilakukan analisis regresi, dengan menggunakan Skala Likert 1 hingga 5.

Analisis data dilakukan dengan dua pendekatan: deskriptif dan asosiatif. Analisis deskriptif ditujukan untuk menjelaskan data hasil pengamatan. Berikut di sini kami mengajukan pengujian validitas dan reliabilitas atas

kuesioner yang dijadikan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan pengujian, semua data dinyatakan valid. Hal ini tercermin dari nilai *pearson's correlation* pada tiap-tiap kuesioner yang diajukan lebih besar dibandingkan nilai terkecil *r* table, yakni 0.3. Dari sini dapat kami simpulkan bahwa data sudah dinyatakan valid.

Analisis reliabilitas juga menunjukkan tanda bahwa semua variabel sudah dinyatakan *reliable*. Hal ini dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dibandingkan *r*-tabel. Hasil perhitungan masing-masing variabel dapat dilihat di bawah ini:

**Tabel 1.** Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	
<i>K1T</i>	0.834
<i>K2T</i>	0.815
<i>K3T</i>	0.808
<i>X<sub>1</sub></i>	0.783
<i>X<sub>2</sub></i>	0.796
<i>X<sub>3</sub></i>	0.782

Setelah yakin semua kuesioner valid dan *reliable*, maka kami dapat melanjutkan pembahasan hingga ke analisis asosiatif. Analisis asosiatif bertujuan menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yang dalam hal ini menggunakan regresi berganda OLS (Ordinary Least Square) (Gujarati & Porter, 2009). Dalam penelitian ini model ekonometrik dibuat dalam 3 bentuk.

Model 1 melibatkan gaya kepemimpinan transformasional:

$$K1T_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Keterangan:

*K1T<sub>i</sub>* = gaya kepemimpinan transformasional

*X<sub>1i</sub>* = kepercayaan

*X<sub>2i</sub>* = kepuasan

*X<sub>3i</sub>* = penghormatan

$\beta_0$  = konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien variabel bebas  
 $\varepsilon_i$  = error

Model 2 melibatkan kepemimpinan *pseudo-transformational*:

$$K2T_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Keterangan:

$K2T_i$  = gaya kepemimpinan *pseudo-transformational*  
 $X_{1i}$  = kepercayaan  
 $X_{2i}$  = kepuasan  
 $X_{3i}$  = penghormatan  
 $\beta_0$  = konstanta  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien variabel bebas  
 $\varepsilon_i$  = error

Model 3 melibatkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* :

$$K3T_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \varepsilon_i \quad (3)$$

Keterangan:

$K3T_i$  = gaya kepemimpinan *laissez-faire*

$X_{1i}$  = kepercayaan  
 $X_{2i}$  = kepuasan  
 $X_{3i}$  = penghormatan  
 $\beta_0$  = konstanta  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien variabel bebas  
 $\varepsilon_i$  = error

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pola kepemimpinan erat kaitannya dengan sikap pegawai. Para pekerja dapat mempengaruhi pemimpin mereka menjadi seperti apa. Dalam riset ini, kami menunjukkan apa saja yang membentuk tipe pemimpin dalam organisasi.

Untuk pengujian yang melibatkan pola komunikasi pemimpin transformasional, kami mendapatkan hasil seperti di tabel 2. Hasilnya diketahui bahwa hanya variabel

**Tabel 2.** Pengujian Model 1

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.089	3.408		1.787	0.081		
	X1T	0.027	0.165	0.028	0.161	0.873	0.562	1.779
	X2T	0.391	0.174	0.452	2.253	0.029	0.420	2.379
	X3T	0.001	0.163	0.001	0.004	0.997	0.556	1.799
R Square: 0.222								
a. Dependent Variable: KIT								

independen  $X_2$  yang menunjukkan tanda signifikan. Dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 2.253 yang lebih besar dibandingkan t-tabel pada derajat 5 % dan 10 % yang secara berturut-turut sebesar 2.021 dan 1.684. Dari tabel tersebut kita bisa mengatakan bahwa ketika terjadi kenaikan  $X_{2i}$  atau kepuasan sebesar 1 satuan, maka variabel dependen berupa gaya kepemimpinan transformasional akan semakin tinggi, naik sebesar 0,391 satuan. Hubungan

kepuasan dengan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan tanda positif signifikan. Semakin besar kepuasan karyawan terhadap pimpinannya, maka pemimpin itu dapat bersikap sebagai sosok pemimpin transformatif. Namun perlu diingat kembali bahwa untuk menjadi sosok yang memuaskan bawahan membutuhkan kerja keras, tidak semudah membalikkan telapak tangan. Pemimpin seperti itu bekerja dengan sungguh-



sejajar dengan segenap jiwa sehingga mampu mempengaruhi anak buahnya untuk mencapai target.

Hasil dari estimasi pada model 1 menggunakan regresi terbukti sudah memenuhi pengujian asumsi klasik: pada uji normalitas, data sudah terbukti terdistribusi secara normal.

Tabel histogram membentuk gambar lonceng, dan nilai standar deviasi sebesar 0.969. Hal ini membuktikan bahwa data sama sekali tidak bermasalah. Gambar P-Plot pun menunjukkan bahwa data berada pada garis diagonal. Hal ini menandakan bahwa *residual* sama sekali tidak mengalami penyimpangan tetapi terdistribusi secara merata.

Berdasarkan pengujian autokorelasi ditemukan bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1.486. Nilai ini

lebih besar jika dibandingkan  $d_l$  yang sebesar 1.24. Sedangkan  $d_u$  sebesar 1.49. Dari temuan ini kita dapat mengatakan bahwa data sudah terbebas dari masalah autokorelasi. Detail tabel Durbin-Watson dapat dilihat pada hasil estimasi regresi tabel 2. Gambar scatterplot menunjukkan bahwa titik berkumpul pada garis yang sejajar di titik nol (0). Dari sini dapat difahami bahwa model sudah terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Nilai VIF dalam pengujian empiris menunjukkan angka lebih kecil dari 10. Hal ini artinya data tidak memiliki masalah multikolinearitas, selengkapnya dapat dilihat di tabel 2.

Pada tabel 3 atau model 2, kita memasukkan variabel dependen gaya kepemimpinan *pseudo-transformational*.

**Tabel 3.** Pengujian Model 2

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.211	4.072		1.526	0.134		
	X1T	0.263	0.197	0.250	1.337	0.188	0.562	1.779
	X2T	-0.202	0.208	-0.211	-0.974	0.335	0.420	2.379
	X3T	0.268	0.195	0.258	1.373	0.177	0.556	1.799
R Square: 0.097								
a. Dependent Variable: K2T								

Berdasarkan table 3 diketahui bahwa tidak ada satu pun variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Nilai t-statistik semuanya lebih kecil daripada t-tabel pada derajat 5 % dan bahkan 10 % sekalipun yang secara berturut-turut sebesar 2.021 dan 1.684. Artinya di sini kita bisa mengatakan bahwa variasi perubahan pada variabel dependen tidak dipengaruhi variabel independen apapun dalam model penelitian ini. Pola komunikasi pemimpin *pseudo-transformational* sama sekali lepas dari

unsur kepercayaan, kepuasan dan penghormatan dari bawahannya. Faktor utamanya kemungkinan besar disebabkan pemimpin dengan gaya *pseudo-transformational* ini kurang memiliki prinsip yang jelas dalam setiap tindakannya, baik ucapan maupun sikap mereka. Sehingga berbeda sekali dengan sosok pemimpin transformasional sesungguhnya yang sangat kuat memberikan pengaruh kepada bawahan. Pemimpin transformasional semu sulit ditentukan arah tindakannya. Mereka cenderung ambigu dalam memutuskan

sesuatu. Kendati hampir mirip dengan pemimpin transformasional, pemimpin transformasional semu tidak mampu menginspirasi anak buahnya karena berbagai hal, seperti kurangnya keberanian dan keyakinan.

Hasil dari estimasi model 2 menggunakan regresi terbukti sudah memenuhi pengujian asumsi klasik: pada uji normalitas, data sudah terbukti terdistribusi secara normal. Tabel histogram membentuk gambar lonceng, dan nilai standar deviasi sebesar 0.969. Hal ini membuktikan bahwa data sama sekali tidak bermasalah. Gambar P-Plot pun menunjukkan bahwa data berada pada garis diagonal. Hal ini menandakan bahwa *residual* sama sekali tidak mengalami penyimpangan tetapi terdistribusi secara merata.

Berdasarkan pengujian autokorelasi ditemukan bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1.814. Nilai ini lebih besar jika dibandingkan dengan  $d_u$  dan  $d_l$  yang secara berturut-turut sebesar 1.49 dan 1.24. Dari temuan ini kita dapat mengatakan bahwa data sudah terbebas dari masalah autokorelasi. Gambar scatterplot menunjukkan bahwa titik berkumpul pada garis yang sejajar di titik nol (0). Dari sini dapat difahami bahwa model sudah terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

Nilai VIF dalam pengujian empiris menunjukkan angka lebih kecil dari 10. Hal ini artinya data tidak memiliki masalah multikolinearitas, selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 4. Pengujian Model 3**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.404	3.717		3.606	0.001		
	X1T	0.398	0.180	0.410	2.211	0.032	0.562	1.779
	X2T	-0.168	0.189	-0.190	-0.889	0.379	0.420	2.379
	X3T	-0.198	0.178	-0.207	-1.112	0.272	0.556	1.799
R Square: 0.112								
a. Dependent Variable: K3T								

Hasil temuan empiris di tabel 4 atau model 3 menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Perhitungan pada model 3 membuktikan bahwa hanya variabel  $X_1$  yang memiliki hubungan signifikan serta positif dengan variabel dependen (gaya kepemimpinan *laissez-faire*). Hal ini ditandai dengan t-statistik sebesar 2.211. Nilai ini lebih besar dibandingkan t-tabel pada derajat 5 % dan 10 % yang secara berturut-turut sebesar 2.021 dan 1.684. Dari sini dapat diartikan bahwa ketika terjadi kenaikan kepuasan ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan, maka akan berpengaruh positif terhadap pola kepemimpinan *laissez-faire* sebesar 0,398 unit. Temuan ini sebenarnya tidak terlalu mengejutkan karena ketika pemimpin sangat dipercaya oleh anak buahnya, maka pemimpin itu dapat bertindak sesuai kehendaknya. Terlepas apakah tindakannya itu benar atau salah, pemimpin akan selalu diikuti anak buahnya.

Hasil dari estimasi menggunakan regresi sudah terbukti memenuhi pengujian asumsi klasik: pada uji normalitas, data sudah terbukti terdistribusi secara normal. Tabel histogram membentuk gambar lonceng, dan nilai standar deviasi sebesar 0.969. Hal ini membuktikan bahwa data sama sekali tidak bermasalah. Gambar P-Plot pun menunjukkan bahwa data berada pada garis diagonal. Hal ini menandakan bahwa *residual* sama sekali tidak mengalami penyimpangan tetapi terdistribusi secara merata.

Berdasarkan pengujian autokorelasi ditemukan bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1.838. Nilai ini lebih besar jika dibandingkan dengan  $d_u$  dan  $d_l$  yang secara berturut-turut sebesar 1.49 dan 1.24. Dari temuan ini kita dapat mengatakan bahwa data sudah terbebas dari masalah autokorelasi. Gambar scatterplot menunjukkan bahwa titik berkumpul pada garis yang sejajar di titik nol (0). Dari sini dapat difahami bahwa model sudah terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

Nilai VIF dalam pengujian empiris menunjukkan angka lebih kecil dari 10. Hal ini artinya data tidak memiliki masalah multikolinearitas. Tabel lengkap dapat dilihat di tabel 4.

Temuan empiris dalam penelitian ini telah menunjukkan kepada kita tentang perbedaan gaya kepemimpinan yang disebabkan beberapa faktor. Terbukti bahwa para bawahan juga berperan penting membentuk pola kepemimpinan atasannya seperti apa. Sehingga menjadi jelas bahwa sesungguhnya pemimpin yang hebat dan berwibawa tidak saja dikarenakan kepribadian mereka semata. Tetapi hal lainnya juga berpengaruh, berupa lingkungan yang mendukung terciptanya pemimpin tersebut. Kami sengaja tidak melibatkan aspek kepribadian sang pemimpin dalam riset ini, karena ingin mengetahui secara rinci bagaimana pengaruh sikap bawahan terhadap gaya kepemimpinan atasan mereka.

Dari ketiga contoh dalam riset ini, terbukti bahwa kepemimpinan transformasional ditentukan oleh kepuasan bawahan. Ketika bawahan merasa puas, pemimpin itu cenderung menjadi sosok yang mampu menginspirasi mereka untuk mengejar target organisasi. Bagaimana cara agar menjadi sosok yang memuaskan bawahan? Ini sesuatu yang hanya bisa diperoleh dengan kerja keras sang pemimpin itu sendiri.

Pemimpin transformasional semu sulit ditemukan faktor penyebabnya. Dari ketiga variabel sama sekali tidak menunjukkan pengaruh. Sementara pola kepemimpinan *laissez-faire* dipengaruhi faktor kepercayaan. Semakin bawahan memberikan kepercayaan yang tanpa batas kepada atasannya, sang atasan rentan berperilaku bebas. Dalam melakukan tindakan apapun, pemimpin semacam itu tidak terlalu memperdulikan otoritasnya sebagai sosok pemimpin. Tidak aneh jika kemudian, para anak buahnya lebih senang membuat keputusan sendiri-sendiri.



## V. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan faktor yang membentuk gaya kepemimpinan dalam organisasi. Dalam kasus kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan dipengaruhi hanya oleh variabel kepuasan. Sedangkan variabel independen lainnya sama sekali tidak menunjukkan adanya pengaruh.

Pada kasus kepemimpinan transformasional semu, kita menemukan bahwa semua variabel independen sama sekali tidak menunjukkan adanya pengaruh.

Sedangkan pada kasus kepemimpinan *laissez-faire* (bebas sesuka hati), pola kepemimpinan hanya dipengaruhi satu variabel independen yakni kepercayaan. Sisa dua variabel independen lainnya sama sekali tidak memiliki pengaruh.

Dari temuan ini kita dapat menyatakan bahwa gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan lingkungan yang membentuk sosok pemimpin tersebut. Adanya satu pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang khas, ternyata ditopang oleh lingkungan yang mendukung. Jika bawahan di organisasi dapat mengubah sikap mereka terhadap atasannya, maka sang pemimpin pun turut pula berubah. Pemimpin yang terlalu dipercaya anak buahnya akan menjadi sosok yang menggampangkan sesuatu. Hal ini karena dia melakukan tindakannya tanpa adanya kritik dan sensor dari bawahan yang dipimpinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alghamdi, M. G., Topp, R., & Alyami, M. S. (2018). The Effect of Gender on Transformational Leadership and Job Satisfaction among Saudi Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 74(1): 119 – 127.
- Bamford-Wade, A., & Moss, C. (2010). Transformational Leadership and Shared Governance: an Action Study, *Journal of Nursing Management*, 18(7): 815 – 821.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Oslen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1): 138 – 157.
- Burch, T. C., & Guarana, C. L. (2014). The Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader-Member Change on Follower Engagement, *Journal of Leadership Studies*, 8(3): 6 – 25.
- Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes, *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12): 2943 – 2984.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic-Organic Context, *Journal of Organizational Behavior*, 35(3): 413 – 433.
- Echevarria, I. M., Patterson, B. J., & Krouse, A. (2017). Predictor of Transformational Leadership of Nurse Managers, *Journal of Nursing Management*, 25(3): 167 – 175.
- Fischer, S. A. (2016). Transformational Leadership in Nursing: a Concept Analysis, *Journal of Advanced Nursing*, 72(11): 2644 – 2653.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). New York: McGrawHill Companies, Inc.

Holik, A., & Erpurini, W. (2019). Measuring Financial Performance of Student Entrepreneur's Business, *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 3(2): 93 – 107.

Komsiyah, I. (2016). Kepemimpinan Transformatif: Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan, *Ta'alam*, 4(2): 293 – 315.

Kvist, T., Mäntynen, R., Turunen, H., Partanen, P., Miettinen, M., Wolf, G. A., Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *Journal of Nursing Management*, 21(1): 152 – 164.

Nicholson, N. (2014). Authoritarian Personality. In Cooper, C. L. (ed.). *Wiley Encyclopedia of Management*. New Jersey: John Wiley.

Patterson, A. (2015). *Leader Evolution From Technical Expertise to Strategic Leadership*. New York: Business Expert Press.