

PERBEDAAN KEMANDIRIAN KERJA KARYAWAN ANTARA YANG DIPIMPIN DENGAN GAYA TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL

Fitri Rezeki¹; Ade Rizky Oktavian²

^{1,2} Universitas Pelita Bangsa Bekasi

Fitri_rezeki@pelitabangsa.ac.id¹; rizkyade45@gmail.com²

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis perbedaan kemandirian kerja karyawan antara yang dipimpin dengan gaya transformasional dan transaksional. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif komparatif *expostfacto*. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan toko di Kabupaten Banjarnegara yang terdiri dari 2 kelompok, yaitu karyawan yang dipimpin dengan gaya transaksional dan transformasional. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 100 orang yang terdiri dari 2 kelompok, yaitu 50 orang karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional dan 50 orang yang dipimpin dengan gaya transaksional. Pengumpulan data dilakukan dengan angket yang telah diujikan validitas dan reliabilitas pada 30 orang di luar sampel. Analisis data dilakukan dengan teknik uji-t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa data lolos uji asumsi klasik normalitas dan homogenitas. Rata-rata kemandirian karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional sebesar 3,648, lebih tinggi dari kemandirian karyawan yang dipimpin dengan gaya transaksional sebesar 3,242. Selanjutnya, pada independen sampel tes, diperoleh nilai t sebesar 4,393 yang signifikan pada 0,000. Hal ini menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal kemandirian antara karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional dan transaksional, dimana kemandirian karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional lebih tinggi.

Kata Kunci: **Kemandirian Kerja; Transformasional; Transaksional**

ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the differences in employee work independence between those who are led by transformational and transactional styles. The method used in this research is *expostfacto* comparative quantitative. The population of this study were all store employees in Banjarnegara Regency which consisted of 2 groups, namely employees who were led by transactional and transformational styles. The number of samples was determined as many as 100 people consisting of 2 groups, namely 50 employees who were led with a transformational style and 50 people who were led with a transactional style. Data was collected using a questionnaire that had been tested for validity and reliability on 30 people outside the sample. Data analysis was carried out using the *t*-test technique. The results showed that the data passed the classical assumption of normality and homogeneity tests. The average independence of employees who are led with a transformational style is 3,648, higher than the independence of employees who are led with a transactional style of 3,242. Furthermore, in the independent test sample, the *t*-value of 4.393 was obtained which was significant at 0.000. This shows that there is a significant difference in terms of independence between employees who are led with a transformational and transactional style, where the independence of employees who are led with a transformational style is higher.*

Keywords: **Work Independence; Transformational; Transactional**

PENDAHULUAN

Terdapat berbagai perspektif yang menjelaskan mengenai bagaimana proses untuk menjadi pemimpin yang baik. Dari perspektif sumber kepemimpinan, setidaknya terdapat dua perspektif yaitu kepemimpinan bersumber dari bawaan, dan latihan. Perspektif yang pertama memiliki konsep bahwa pemimpin yang baik

tidak dapat dibentuk, namun merupakan bawaan sejak lahir. Teori ini bersumber pada aliran filsafat nativisme yang dikemukakan oleh (Sharpe, M., & Ure, 2021, p. 183). Aliran ini menyatakan bahwa manusia lahir telah memiliki bakat dan pembawaan, termasuk dalam hal memimpin. Lebih lanjut, dalam ilmu psikologi dikenal adanya orang bertipe korelik (Hunter, 2014; Ekayati & Saniaty, 2018) yang merupakan pemimpin yang baik. Sedangkan dalam teori manajemen dikenal Greatman Theory (Aidonojie & Ikubanni, 2021; Harris et al., 2019), yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan bawaan.

Perspektif yang kedua adalah untuk menjadi pemimpin yang baik, seseorang dapat menjalani berbagai latihan kepemimpinan. Hal ini berbeda dengan pendapat pertama. Aliran filsafat yang mendasari hal ini adalah aliran Empirisme yang dikemukakan oleh (Mousa et al., 2020). Aliran ini menyatakan bahwa manusia lahir bagaikan kertas putih yang tanpa noda dan tanpa cela. Pengalaman dan lingkunganlah yang membentuknya menjadi orang yang utuh (termasuk menjadi pemimpin). Lebih lanjut, dikatakan bahwa pengembangan diri untuk menjadi pemimpin dapat dilakukan dengan belajar dari pengalaman, membangun kompetensi teknis, membangun hubungan baik dengan superior, dan membangun hubungan baik dengan sesama (Hughes et al., 2012, p. 77). Teknis cara yang dapat digunakan untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan ini dijelaskan lebih lanjut oleh (Yukl, 2013, p. 83).

Dari kedua perspektif tersebut, nampak bahwa perspektif kedua lebih realistis dan memberikan peluang bagi banyak orang untuk dapat menjadi pemimpin. Lebih lanjut, untuk menjadi pemimpin yang baik, seorang pemimpin harus memahami kondisi anak buahnya, dan menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat. Berikut beberapa gaya kepemimpinan yang dapat dipilih oleh seorang pemimpin. (1) Gaya kepemimpinan otoriter; (2) Gaya kepemimpinan *laizez faire*; (3) Gaya kepemimpinan demokratis; (4) Gaya kepemimpinan partisipatif; (5) Gaya kepemimpinan karismatik; (6) Gaya kepemimpinan transaksional; (7) Gaya kepemimpinan transformasional; (8) Gaya kepemimpinan situasional; (9) Gaya kepemimpinan visioner. Dari berbagai gaya kepemimpinan tersebut, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang cenderung kontra satu sama lain, seperti gaya demokratis dan otoriter. Saat ini, dua gaya kontras yang banyak diadopsi adalah gaya transformasional dan transaksional. Lebih lanjut, untuk menentukan gaya kepemimpinan yang dapat dipilih, pemimpin harus mempertimbangkan berbagai hal, yang salah satunya adalah karakter bawahan dan tujuan yang hendak dicapai (Daft, 2014; Heli; et al., 2021).

Berdasarkan observasi pendahuluan yang dilaksanakan pada beberapa toko kelontong di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah ditemukan bahwa karyawan toko memiliki kemandirian bekerja yang rendah. Dengan kata lain, karyawan cenderung memiliki ketergantungan yang tinggi pada pemilik toko. Sebagai

contoh, ketika melayani seorang pembeli, pelayan selalu menanyakan harga barang pada pemilik toko, padahal barang tersebut adalah barang yang sering terjual, dan harganya juga tidak berubah-ubah (perubahan harga terjadi dalam jangka waktu yang lama, dan hanya di saat-saat tertentu saja). Berdasarkan wawancara dengan karyawan, ditemukan bahwa karyawan hafal harga-harga barang, namun mereka tidak berani memutuskan harga, sehingga bergantung pada pemilik toko.

Ketergantungan yang tinggi dari karyawan kepada pemilik toko menjadi keluhan tersendiri bagi pemilik toko. Ketika pemilik toko memiliki acara keluar toko dalam waktu yang cukup lama, maka terpaksa mereka menutup tokonya dan meliburkan karyawan. Hal ini menjadi masalah karena mereka tidak mendapatkan pemasukan untuk saat-saat tersebut. Sehingga pemilik toko sering kebingungan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu diperlukan suatu upaya yang bertujuan untuk membangun kemandirian karyawan melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Menurut (Komang et al., 2020) kemandirian merupakan suatu kemampuan individu untuk mengatur dirinya sendiri dan tidak tergantung kepada orang lain. Definisi ini merupakan definisi kemandirian yang paling sesuai dengan penelitian ini. Lebih lanjut, ciri-ciri kemandirian menurut (Hernawati, 2017) merupakan ciri-ciri kemandirian yang sesuai dengan definisi tersebut, yaitu sebagai berikut: (1) Menunjukkan inisiatif dan berusaha untuk mengejar prestasi; (2) Secara relatif jarang mencari pertolongan pada orang lain; (3) Menunjukkan rasa percaya diri; (4) Mempunyai rasa ingin menonjol. Keempat ciri-ciri kemandirian tersebut selanjutnya menjadi indikator-indikator kemandirian yang menjadi dasar pengembangan instrumen kemandirian. Untuk mengembangkan kemandirian karyawan, penelitian ini akan menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan, yang terdiri dari transformasional dan transaksional.

Gaya transformasional adalah lawan dari gaya transaksional (Munawir Nasir, Jafar Basalamah, 2018). Dalam gaya transformasional, peran pemimpin lebih cenderung pada koordinasi saja, dan tidak memberikan perintah-perintah secara teknis kepada bawahan seperti yang diterapkan dalam gaya kepemimpinan transaksional. Beberapa ciri gaya transformasional yang lain di antaranya adalah: (1) Ketergantungan bawahan pada pemimpin dalam gaya kepemimpinan relatif rendah; (2) Pengambilan keputusan dalam gaya transformasional dilakukan secara partisipatif. Selain itu, terdapat konsep membangun hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan, dimana pemimpin memiliki posisi yang sama dengan bawahan; (3) Peran pemimpin sebagai koordinator saja, karena semua anggota organisasi dapat menjadi pemimpin (kepemimpinan tim), (Rahmi & Mulyadi, 2018). Berdasarkan teori tersebut, maka dapat dihipotesiskan bahwa kemandirian karyawan dapat lebih terbentuk dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam meningkatkan kemandirian karyawan. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan pemilik toko dapat menerapkan gaya yang tepat untuk meningkatkan kemandirian karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif komparatif *expostfacto*. Penelitian ini mengkaji perbedaan kemandirian karyawan antara yang dipimpin dengan gaya transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya yang selama ini digunakan oleh pemilik toko, tanpa memberikan *treatment* apapun. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pengumpulan data, peneliti menganalisis gaya kepemimpinan dari pemilik toko, sehingga dapat masuk dalam kategori transformasional maupun transaksional. Setelah ditemukan toko-toko yang dipimpin oleh pemilik dengan gaya transformasional dan transaksional, ditetapkan toko-toko yang terpilih sesuai target sampel penelitian.

Populasi penelitian ini adalah semua karyawan toko di Kabupaten Banjarnegara yang terdiri dari 2 kelompok, yaitu karyawan yang dipimpin dengan gaya transaksional dan transformasional. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 100 orang yang terdiri dari 2 kelompok, yaitu 50 orang karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional dan 50 orang yang dipimpin dengan gaya transaksional. Pengumpulan data gaya kepemimpinan dilakukan dengan wawancara dan observasi. Sedangkan data kemandirian dilakukan dengan angket yang telah diujikan validitas dan reliabilitas pada 30 orang diluar sampel. Validitas diuji dengan *corrected item-total correlation* dengan batasan 0,2, sedangkan reliabilitas diuji dengan *alpha cronbach*. Analisis data perbedaan kemandirian dari kedua kelompok sampel dilakukan dengan teknik uji-t. Tingkat kesalahan penelitian ditentukan sebesar 0,05. Secara ringkas, langkah-langkah penelitian tergambar dalam gambar 1 berikut.

Gambar 1.

Langkah-langkah Penelitian



Sumber: Pengelolaan Penulis, 2021

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis gaya kepemimpinan, ditetapkan 12 toko dengan total 50 orang karyawan yang termasuk kategori dipimpin dengan gaya transformasional, dan 7 toko dengan total 50 karyawan yang termasuk kategori dipimpin dengan gaya transaksional. Selanjutnya, dalam proses pengembangan instrumen, 15 item yang telah diujikan pada 30 orang dianalisis validitas dan reliabilitasnya, dimana hasil perhitungan dapat disimak dalam tabel 1 dan 2 berikut.

Tabel 1.
 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	15

Sumber: Pengelolaan Penulis, 2021

Tabel 2.
 Hasil Uji Validitas Instrumen

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	36,1333	76,464	,882	,935
VAR00002	36,6333	77,137	,715	,939
VAR00003	36,5667	77,909	,767	,938
VAR00004	36,6000	77,076	,750	,938
VAR00005	36,6333	76,102	,780	,937
VAR00006	36,7000	78,631	,811	,937
VAR00007	36,6667	79,540	,692	,940
VAR00008	36,7333	80,823	,607	,942
VAR00009	36,6000	78,938	,694	,939
VAR00010	36,4000	79,903	,734	,939
VAR00011	36,4333	79,220	,690	,940
VAR00012	36,3667	80,930	,620	,941
VAR00013	36,3000	80,424	,639	,941
VAR00014	36,3333	81,402	,558	,943
VAR00015	36,3000	80,217	,617	,941

Sumber : Pengelolaan Penulis, 2021

Berdasarkan tabel 1 dan 2, nampak bahwa semua item valid (memiliki koefisien corrected item-total correlation di atas 0,2), dan reliabilitas cukup tinggi (diatas 0,6). Setelah didapatkan item-item instrumen yang valid, penelitian berlanjut pada pengumpulan data kemandirian bagi 100 orang karyawan yang menjadi sampel penelitian. Data setiap item yang terkumpul kemudian dirata-rata menjadi nilai kemandirian setiap karyawan. Data nilai kemandirian kemudian dikelompokkan sesuai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemilik toko, dan dihitung dalam statistik deskriptif sebagai mana ditunjukkan dalam tabel 3 berikut.

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3,4450
Median		3,4000
Mode		3,30
Std. Deviation		,50300
Minimum		2,10
Maximum		4,50

Tabel 3.

Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif Data Kemandirian Karyawan

sumber: pengelolaan Penulis, 2021

Selanjutnya, data diuji dengan uji t. Hipotesis yang akan diuji dalam hal ini adalah kemandirian karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional (Y1) lebih tinggi dibanding karyawan yang dipimpin dengan gaya transaksional (Y2). Secara statistik, hipotesis dapat dituliskan sebagai berikut.

$$H_0: \mu Y_1 \leq \mu Y_2$$

$$H_1: \mu Y_1 > \mu Y_2$$

Selanjutnya, hasil uji t yang telah dilakukan tersaji dalam tabel 4 berikut.

Tabel 4.

Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Independent Samples Test								
Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the	

									Difference	
									Lower	Upper
Kemandirian	Equal variances assumed	0,792	0,376	4,393	98	0	0,406	0,09242	0,2226	0,5894
	Equal variances not assumed			4,393	97,929	0	0,406	0,09242	0,22259	0,58941

Sumber: Pengelolaan Penulis, 2021

Berdasarkan tabel 4 tersebut, nampak bahwa pada independen sampel tes, diperoleh nilai t sebesar 4,393 yang signifikan pada 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari tingkat kesalahan yang ditentukan dalam penelitian ini, yaitu 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kemandirian karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional lebih tinggi dibanding karyawan yang dipimpin dengan gaya transaksional.

Temuan penelitian tersebut merupakan konfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Rahmi & Mulyadi, 2018) yang menyatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan transformasional, ketergantungan bawahan pada pemimpin dalam gaya kepemimpinan relatif rendah. Hal ini berarti kemandirian karyawan dalam gaya kepemimpinan transformasional relatif tinggi. Hal ini bertolak belakang dengan gaya transaksional yang merupakan lawan dari gaya transformasional, (Munawir Nasir, Jafar Basalamah, 2018).

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kemandirian karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional lebih tinggi dibanding karyawan yang dipimpin dengan gaya transaksional yang juga merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini. Oleh karena itu, disarankan kepada pemilik toko untuk menggunakan gaya transformasional jika berkeinginan untuk memiliki karyawan yang mandiri. Secara teknis, langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah membangun hubungan yang baik dengan karyawan, menempatkan diri sejajar dengan karyawan, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif, peran pemimpin sebagai koordinator saja, karena semua karyawan dapat menjadi pemimpin (kepemimpinan tim).

DAFTAR PUSTAKA

- Aidonjje, P., & Ikubanni, O. (2021). *The challenges and relevance of technology in administration of justice and human security in nigeria: amidst the covid19 pandemic*. *October*, 0–206.
- Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experience (6th ed.)*.89(8), 457–458. <https://doi.org/10.1080/08832323.2014.921593>
- Ekayati, R., & Saniaty, D. (2018). Communication Strategies Used By Tourist Guides: A Case Study at Bukit Lawang. *KnE Social Sciences*, 3(4 SE-Articles). <https://doi.org/10.18502/kss.v3i4.1983>
- Harris, D. C. H., Davies, S. J., Finkelstein, F. O., Jha, V., Donner, J.-A., Abraham, G., Bello, A. K., Caskey, F. J., Garcia, G. G., Harden, P., Hemmelgarn, B., Johnson, D. W., Levin, N. W., Luyckx, V. A., Martin, D. E., McCulloch, M. I., Moosa, M. R., O'Connell, P. J., Okpechi, I. G., ... Zhao, M.-H. (2019). Increasing access to integrated ESKD care as part of universal health coverage. *Kidney International*, 95(4, Supplement), S1–S33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.kint.2018.12.005>
- Heli, H., M.S, S., Joni, E. K. E., Jusoh, J. B. M., & Nordin, M. N. bin. (2021). Elements Of Experience In The Leadership Construct Of Special Education Head Teachers In Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5269–5273.
- Hernawati. (2017). PENGARUH EFEKTIVITAS KERJA DAN KEMANDIRIAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN SAMARINDA SEBERANG. *ADMINISTRASI PUBLIK*, 1(1). <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/AP/article/view/3693>
- Hughes, R. L., Curphy, G. J., & Ginnett, R. C. (2012). *Leadership : enhancing the lessons of experience / Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy*. Boston : Irwin McGraw Hill.
- Komang, N., Juliandari, A., Putu, G., Jana, A., & Bagia, I. W. (2020). *LILIN LOVINA BEACH HOTEL TAHUN 2016*. 8(1).
- Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>
- Munawir Nasir, Jafar Basalamah, M. Z. M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 319. <https://doi.org/10.24912/je.v23i3.416>
- Rahmi, A., & Mulyadi. (2018). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh Amelia. *Jurnal Ilman*, 6(1), 68–76.

<http://journals.synthesispublication.org/index.php/Ilman/article/view/7>

Sharpe, M., & Ure, M. (2021). *Philosophy as a Way of Life: History, Dimensions, Directions*.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations, 8th edition*.