

# **PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP UPAYA PEMBERDAYAAN KARYAWAN**

**(Suatu Kajian Terhadap Pengurus Koperasi Pegawai Republik  
Indonesia (KPRI) Kabupaten Jember)**

Sri Wahyuni\*

***Abstrack** : This study is based on the assumption that the staff are human resources with power, potential, and capability. However, not all the staff have the ability to optimize their power to yield the best performance in the organization. Therefore, the attempt of the leaders to empower his staff is needed to make produce more creative, innovative, independent and responsible staff to support the enchancement of the corporate competitive potential. The empowerment attempt is enfluenced by the behavior orientation by the leader. Te problems raised in this study are : what is leader's behavior like at the KPRI in the Jember Regency?; to what extent does the leader's behavior influence the staff empowerment attempts at the KPRI in the Jember Regency?; which leader's behavior type has the most profound influence on the staff empowerment attemps at the KPRI in the Jember Regency?.The main technique used in the data collection was by questionnaire. The data analyzed by descriptive analytical, correlation and multiple regression techniques.The findings of the study indicate that 87,10% the leaders at the KPRI in the Jember Regency implement the task-and-relationship oriented behavior. Most of the of the leaders at the KPRI in the Jember Regency (87,10%) showed high staff empowerment attempts. The multiple regression analysis shows that simultaneously, there was significant influence of the leaders with task-oriented behavior and those with realionship-oriented behavior on the staff empowerment attempt at the KPRI in the Jember Regency ( $R = 0,8983$  ;  $F = 58, 57416$ ;  $F$  Significance =  $0,0000$ ). The partial*

---

\* Sri Wahyuni adalah dosen Prog. Studi Ekonomi FKIP UNEJ

*regression coefficient for the task-oriented behavior of the leaders was 0,276402 where as that for variable the relationship-oriented behavior was 1,625408. The contributing influence was 80,71%, and the remaining 19,29% was contributed by the variables outside the investigation. The leaders relationship-oriented behavior contributed higher influence than the task-oriented one on the staff empowerment attempts at the KPRI in the Jember Regency. In short, the leaders is relationship-oriented behavior had the most profound influence on the staff empowerment attempts at the KPRI in the Jember Regency.*

**Keyword :** Leaders Behavior, Staff Empowerment

## PENDAHULUAN

Secara tradisional bekerja keras dipandang sebagai jalan menuju sukses. Persaingan global dan otomatisasi telah menggeser kunci sukses. Kesuksesan dicapai tidak hanya sekedar bekerja keras, tetapi juga bekerja tangkas (*working smart*). Aspek lain dari bekerja dengan tangkas yang seringkali dilupakan dunia kerja modern adalah melibatkan dan memberdayakan karyawan. Pemberdayaan ditujukan untuk memperoleh manfaat dari kreatifitas karyawan dan mendorong pemikiran dan inisiatif kreatif sebanyak mungkin karyawan akan memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, dan hasilnya daya saing yang makin meningkat.

Dasar pemikiran pemberdayaan adalah bahwa pelibatan dan pemberdayaan merupakan cara terbaik ke arah peningkatan daya saing organisasi. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan) (Tiptono, 1996:128). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindak lanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan karyawan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Kenyataan lain bahwa manusia bukanlah robot atau mesin otomatis. Saat bekerja mereka mengamati, berpikir, merasa, dan mempertimbangkan segala sesuatu. Oleh karena itu wajar jika seseorang mempertanyakan hal-hal seperti, mengapa tugas tersebut dikerjakan dengan cara seperti ini; bagaimana tugas ini dapat dikerjakan dengan lebih baik; apakah pelanggan membutuhkan produk seperti ini. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini merupakan suatu langkah penting dalam melakukan perbaikan.

Sejalan dengan itu kecenderungan yang penting telah berkembang selama dasawarsa terakhir ini, yang mempunyai implikasi yang sangat besar bagi kepemimpinan. Menurut Robbins (1996:65) kecenderungan tersebut adalah agar para pemimpin menganut pemberdayaan (*empowerment*). Lebih spesifik, para manajer dinasehati bahwa pemimpin yang efektif berbagi kekuasaan dan tanggungjawab dengan karyawan mereka. Peran pemimpin yang memberi kuasa adalah menunjukkan kepercayaan, memberi visi, menyingkirkan penghalang kinerja, mengemukakan dorongan, motivasi, dan melatih karyawan. Yang

menyebabkan seorang pemimpin yang hebat adalah pengikut yang hebat. Diakui bahwa di samping mempunyai pimpinan yang dapat memimpin, organisasi yang sukses memerlukan pengikut yang dapat mengikuti (Robbins : 86).

Perilaku pemimpin atau disebut gaya kepemimpinan yang merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi orang lain (Thoha :297). Penelitian ini mengacu kepada model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1986 : 114). Yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas (*Task-oriented Behavior*), dan perilaku yang berorientasi hubungan (*Relationship-oriented Behavior*). Perilaku pemimpin yang berorientasi tugas, yaitu kadar upaya pemimpin yang lebih dalam hal mengorganisasikan dan menetapkan peranan bawahan, menjelaskan setiap bawahan serta dimana, kapan dan bagaimana cara menyelesaikannya, menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan perilaku yang berorientasi pada hubungan yaitu kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan anggotanya, dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan dan kemudahan-kemudahan.

Sebagai suatu organisasi, koperasi juga melaksanakan kegiatan usahanya dengan bantuan orang-orang pelaksana dalam koperasi, yaitu karyawan koperasi. Disamping mengutamakan pelayanan kepada anggota, orientasi bisnis juga diutamakan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan anggota. Oleh karena itu pengelolaan koperasi harus juga dipikirkan tentang bagaimana upaya melibatkan dan memberdayakan karyawan, agar menjadi sumber daya manusia yang cakap, kreatif, dan bertanggung jawab. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana perilaku pemimpin koperasi (pengurus) dalam mengelola bawahan atau karyawan. Tujuan penelitian

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Lokasi penelitian ditentukan di KPRI wilayah kabupaten Jember. Populasi penelitian seluruh pengurus (Ketua KPRI), sejumlah 79 orang. Sampel penelitian ditentukan 40% dari populasi, yakni 31 orang. Metode pengumpulan data dengan menggunakan angket, observasi, wawancara, dan dokumen. Analisis data adalah analisis inferensial dengan menggunakan analisis regresi linier

berganda. Variabel yang diteliti adalah perilaku pemimpin dan upaya pemberdayaan karyawan. Perilaku pemimpin yang berorientasi tugas (X1), diukur dari penyusunan tujuan, pengorganisasian, penetapan batas waktu, pengarahan, dan pengendalian. Perilaku pemimpin berorientasi hubungan (X2), diukur dari pemberian dukungan, pemberian kemudahan komunikasi, kemudahan interaksi, keaktifan menyimak, dan pemberian umpan balik. Upaya pemberdayaan karyawan (Y), diukur dengan berbagi kekuasaan, berbagai informasi, pemberian tanggung jawab, pemberian otoritas, pemberian kepercayaan, pemberian kesempatan berpartisipasi, melatih, memperlengkapi, penghargaan dan pengakuan, toleransi terhadap kesalahan/kegagalan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

#### Deskripsi Perilaku Pemimpin Yang Berorientasi Tugas

Perilaku pemimpin yang berorientasi tugas di KPRI Kabupaten Jember dapat dikatakan rata adalah tinggi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan prosentase jawaban adalah selalu dan sering. Untuk indikator penyusunan tujuan, 64% jawaban selalu dan sering, sisianya 36% kadang-kadang. Para pemimpin juga sering dan bahkan selalu mengorganisasikan pekerjaan karyawan sedemikian rupa sebesar 68%, selebihnya 32% kadang-kadang dan sangat jarang. Sebesar 71% responden menjawab selalu dan sering dalam hal menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, sedangkan 29% lebihnya kadang-kadang. Pengarahan pada tugas-tugas spesifik 68% responden menjawab sering dan 38% menjawab kadang-kadang. Tentang pengendalian terhadap karyawan, 64% selalu dan sering melaksanakan, dan 36% kadang-kadang.

Tabel 1. Kategori Perilaku Pemimpin yang Berorientasi Tugas

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi	%	Kategori
1	5 - 15	2	6	Rendah
2	16 - 25	29	94	Tinggi
	Jumlah	31	100	

Sumber ; Data diolah

Dari hasil perhitungan kategori pada tabel.1 diatas , maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pemimpin (dalam hal ini pengurus) KPRI Jember yang berorientasi tugas adalah termasuk pada kategori tinggi.

### **Deskripsi Perilaku Pemimpin yang Berorientasi Hubungan**

Hasil angket responden menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan di KPRI Kabupaten Jember adalah tinggi. Hal ini terbukti bahwa dari jawaban responden, 58% selalu dan sering memberikan dukungan terhadap karyawan, 42% kadang-kadang. Dalam hal pemberian kemudahan komunikasi 78% selalu dan sering melakukan, 27% kadang-kadang dan sangat jarang. Kemudahan interaksi diberikan oleh pemimpin , dengan ditunjukkan 61% selalu dan sering, sedangkan 39% kadang-kadang dan sangat jarang. Keaktifan menyimak keluhan karyawan, 71% selalu dan sering dilakukan, sisanya 29% kadang-kadang. Umpan balik selalu dan sering diberikan, sebanyak 71% dan 28% sisinya kadang-kadang dan sangat jarang.

Kategorisasi perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2 Kategori Perilaku Pemimpin yang Berorientasi Hubungan

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi	%	Kategori
1	5 - 15	3	10	Rendah
2	16 - 25	29	90	Tinggi
	Jumlah	31	100	

Sumber : Data diolah

Tabel 2 diatas menunjukkan perilaku pemimpin (dalam hal ini Pengurus) KPRI Kabupaten Jember sebagian besar berorientasi hubungannya tinggi.

Selanjutnya dari kategori rendah tinggi, baik perilaku pemimpin yang berorientasi tugas maupun yang berorientasi hubungan, dapat dideskripsikan keadaam perilaku : tinggi tugas – rendah hubungan; tinggi tugas –tinggi hubungan; rendah tugas – tinggi hubungan; dan rendah tugas - rendah hubungan.

Tabel dibawah ini menunjukkan deskripsi perilaku pemimpin sesuai gaya dasar kepemimpinan.

Tabel 3 Perilaku Pemimpin Berdasarkan Gaya Dasar

Nomor	Perilaku Pemimpin	Frekuensi	%
1	Tinggi tugas – rendah hubungan	2	6,46
2	Tinggi tugas – tinggi hubungan	27	87,10
3	Rendah tugas - tinggi hubungan	1	3,22
4	Rendah tugas – rendah hubungan	1	3,22
	Jumlah	31	100

Sumber : Data diolah

Dari tabel 3 diatas dapat diketahui bahwa pemimpin (dalam hal ini Pengurus) KPRI Jember sebagian besar orientasi perilaku kepemimpinannya pada tinggi tugas-tinggi hubungan.

Tingkat upaya pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh pemimpin KPRI Kabupaten Jember, termasuk kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, yang selanjutnya dikategorisasikan ke dalam tingkatan rendah dan tinggi, seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 4 Kategori Tingkat Upaya Pemberdayaan Karyawan KPRI

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi	%	Kategori
1	5 - 27	4	3	Rendah
2	27 - 50	27	87	Tinggi
	Jumlah	31	100	

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan melalui analisis regresi berganda dapat diketahui persamaan garis regresi :

$$Y = -3,493456 + 0,276402X_1 + 1,625408X_2 + e$$

Dari persamaan garis regresi ini dapat dimaknai bahwa variabel perilaku pemimpin yang berorientasi tugas ( $X_1$ ) dapat mempengaruhi tingkat upaya pemberdayaan karyawan KPRI dengan nilai kelipatan sebesar 0,276402. Sedangkan variabel perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan ( $X_2$ ) dapat

mempengaruhi upaya pemberdayaan karyawan KPRI dengan nilai kelipatan sebesar 1, 625408.

Selanjutnya diketahui bahwa nilai koefisien diterminasi (R Square) sebesar 0,80709, berarti variabel perilaku pemimpin yang berorientasi tugas (X1) dan variabel perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan (X2) secara simultan berpengaruh terhadap upaya pemberdayaan karyawan (Y) sebesar 80,71%. Dari uji t diketahui besarnya pengaruh secara parsial masing-masing variabel. Kontribusi efektif perilaku pemimpin yang berorientasi tugas (X1) terhadap upaya pemberdayaan karyawan (Y) sebesar 7,21%. Kontribusi efektif perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan (X2) terhadap upaya pemberdayaan karyawan (Y) sebesar 73,50%.

## **PEMBAHASAN**

Dari hasil analisis deskripsi berdasarkan skor perilaku pemimpin, dapat dijelaskan bahwa orientasi perilaku pemimpin KPRI Kabupaten Jember sebagian besar (87,10%) berperilaku tinggi tugas – tinggi hubungan. Hal ini berarti bahwa orientasi perilaku pemimpin yang merujuk kepada penyusunan tujuan yang perlu dicapai karyawan, mengorganisasi situasi kerja karyawan, menetapkan batas waktu secara ketat atas kerja karyawan, arahan yang spesifik, dan penetapan laporan tentang kemajuan pelaksanaan tugas, yang kesemuanya dikendalikan dengan kadar yang tinggi. Selanjutnya orientasi perilaku pemimpin yang merujuk pada sejauh mana pemimpin memberi dukungan dan dorongan, melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima, memudahkan interaksi antar orang-orang, berusaha menyimak pendapat dan kerisauan karyawan, memberikan balikan tentang prestasi karyawan juga selalu dan sering dilakukan.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis regresi berganda, maka cukup bukti untuk menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dan pemimpin yang berorientasi hubungan secara bersama-sama terhadap upaya pemberdayaan karyawan. Namun baik dari hasil persamaan garis regresi, maupun hasil uji parsial menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan lebih berpengaruh terhadap upaya pemberdayaan karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa ternyata perilaku pemimpin yang orientasi tugasnya tinggi, artinya pemimpin yang cenderung otoriter, tidak menghasilkan upaya pemberdayaan karyawan yang tinggi pula. Hal itu disebabkan dengan penugasan yang tinggi, interaksi yang terbatas, pengendalian yang ketat, menunjukkan kekuasaan yang lebih besar pada para pemimpin, maka hasilnya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap upaya pemberdayaan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dan Posner (1999), menyatakan bahwa kekuasaan karyawan adalah faktor yang paling penting dalam menjelaskan perbedaan antara kantor cabang dengan unjuk kerja yang rendah. Pemimpin yang paling terbuka terhadap pengaruh, yang mendengarkan dan membantu orang lain, adalah pemimpin yang paling efektif, bukan bos suka mengendalikan dan keras.

Hal ini juga sejalan dengan kesimpulan peneliti Michigan, bahwa pemimpin yang berorientasi karyawan (hubungan) dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi produksi (tugas) cenderung dikaitkan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah. Demikian juga hasil penelitian ini memperkuat pendapat Fiedler (dalam Sjak, 1990:150), bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan efektif digunakan apabila pemimpin tersebut mempunyai profesionalisme yang berkaitan dengan tugas yang bersifat rumit dan insidental, sehingga tugas-tugas dalam kelompok yang dipimpinya dapat diselesaikan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan efektif digunakan dalam situasi yang relatif menyenangkan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Perilaku pemimpin di KPRI Kabupaten Jember cenderung tinggi-tugas tinggi hubungan. Ada pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin terhadap upaya pemberdayaan karyawan KPRI Kabupaten Jember. Perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan lebih dominan pengaruhnya dibandingkan dengan perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dalam upaya pemberdayaan karyawan KPRI Kabupaten Jember.

### **Saran**

Berdasar hasil penelitian, dapat disarankan bahwa pemimpin (pengurus) KPRI lebih membangun orientasi perilaku kepemimpinannya kepada orientasi hubungan. Agar supaya karyawan dapat lebih terlibat berdaya sebagai sumber daya lebih produktif, cakap, kreatif, dan bertanggung jawab. Karena pemimpin yang memberi kuasa adalah menunjukkan kepercayaan, memberi visi, menyingkirkan penghalang kinerja, mengemukakan dorongan, memotivasi, dan melatih karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Cook, Sarah & Macaulay, Steve, 1997, *Perfect Empowerment, Pemberdayaan yang Tepat*, PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Hersey Blanchard, H, Kennets, 1986, **Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia**, Terjemahan Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ken Blanchard, Carlos, John P & Randolph A, 1998, *Empowerment Takes More Than a Minute (Pemberdayaan Memerlukan Waktu Lebih Dari Semenit)*, Alih Bahasa Zulkifli Kasip, Interaksara, Batam Centre, 29432.
- Kauzes, Posner, 1999, *The Leadership Challenge-Tantangan Kepemimpinan*, Alih Bahasa Anton Adiwiyoto, Interaksara, Batam Centre, 29432.
- Stewart, Aileen M, 1998, *Empowering People, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, terjemahan Agus M. Hardjana, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Robbin, Stephen, 1996, **Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi**, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT Preshallindo, Jakarta.
- Sudjana, 1996, **Teknik Analisis Regresi dan Korelasi**, Penerbit Tarsito, Bandung.
- Yukl, Garry, 1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, alih bahasa Usuf Udaya, Preshallindo, Jakarta

