

## **PERBEDAAN GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN GENDER DAN USIA PEMIMPIN PERUSAHAAN KELUARGA MAHASISWA UNIVERSITAS CIPUTRA**

**Stefany Ghaniah Kriska Sari<sup>1</sup> dan Febe Yuanita Ratna<sup>2</sup>**

International Business Management, Universitas Ciputra  
E-mail: ghaniahkriska@gmail.com<sup>1</sup> & febe.yuanita@ciputra.ac.id<sup>2</sup>

**Abstract:** *A family business tends to reduce its leadership to men. However as time goes by, the presence of women in family business has been increase. The purpose of this research is to find out different leadership style based on gender and age of family business leaders of Ciputra University. The sample of this research is the leaders of family business that are registered in guild family business community. This research itemized three leadership styles, that is Transformational, Transactional and Laissez-faire. The sample that is done by saturated sampling method. Data collection is conducted with a Google form that is distributed to 220 leaders and only 116 questionnaires returned. The questionnaire instrument uses 5x short Form Multifactor Leadership Questionnaire that consist of 36 question items. Data analysis uses descriptive statistical analysis by Statistical Product and Service Solutions (SPSS). This research uses Likert scale with 4 scales. Independent Sample T-Test used to evaluate different leadership styles based on gender while One Way ANOVA used to evaluate different leadership styles based on age. The results of this research indicate that female leaders have more transformational and transactional qualities than male leaders. Whereas male leaders have more laissez-faire qualities than women leaders. Other findings show that leaders aged 35 - 45 have the most effective leadership behavior.*

**Keywords:** *leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, laissez- faire, gender, age*

**Abstrak:** *Sebuah perusahaan keluarga cenderung akan menurunkan kepemimpinannya kepada pria. Namun seiring berkembangnya waktu, kehadiran perempuan dalam perusahaan keluarga telah meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender dan usia pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra. Sampel penelitian ini adalah pemimpin perusahaan keluarga yang terdaftar dalam guild family business community. Penelitian ini merinci tiga gaya kepemimpinan, yaitu Transformational, Transactional dan Laissez-faire. Sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan google form yang disebarakan kepada 220 pemimpin dan yang kembali hanya 116 kuesioner. Instrumen kuesioner menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire 5x short Form yang terdiri dari 36 item pertanyaan. Analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dengan menggunakan Statistical Product and Service Solution (SPSS). Penelitian ini menggunakan skala likert dengan 4 skala. Independent Sample T-Test digunakan untuk menguji perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender sedangkan One Way ANOVA digunakan untuk menguji perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan usia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin wanita lebih memiliki kualitas transformasional dan transaksional dibandingkan pemimpin pria. Sedangkan pemimpin pria lebih memiliki kualitas laissez-faire dibandingkan pemimpin wanita. Temuan lain menunjukkan bahwa pemimpin dengan usia 35 – 45 memiliki perilaku kepemimpinan paling efektif.*

**Kata kunci:** *gaya kepemimpinan, transformasional, transaksional, laissez-faire, gender, us*

## PENDAHULUAN

Pemimpin perusahaan memegang peranan penting agar sebuah perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Kepemimpinannya dalam perusahaan diharapkan mampu mempengaruhi orang-orang yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan yang spesifik. Pada umumnya, sebuah perusahaan keluarga dipimpin dan akan menurunkan kepemimpinannya kepada pria. Namun seiring berkembangnya waktu, wanita dapat membuktikan bahwa mereka mampu memimpin perusahaan. Seperti yang dipaparkan oleh Grant Thornton (2014) dalam Kubiček & Machek (2018), seiring berkembangnya zaman, peran wanita dalam perusahaan berubah, CEO wanita yang hanya beberapa persen di tahun 1970-an, saat ini mencapai 24 persen di seluruh dunia. Disamping itu, hasil *Global Family Business Survey 2018* yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers menyatakan wanita pemegang posisi di perusahaan keluarga mencapai 21% secara global. Kepemimpinan wanita semakin diakui, didukung oleh pemaparan Bass (1996) dalam Begum *et al.* (2018) yaitu pemimpin wanita lebih mempraktikkan perilaku transformasional yang disebut gaya kepemimpinan paling efektif.

Gender mempengaruhi gaya kepemimpinan dan model pengambilan keputusan melalui berbagai aspek. Pembahasan mengenai gender dengan kepemimpinan akan langsung merujuk pada wanita yang identik dengan prasangka bahwa peran dan karakteristiknya dianggap kurang kompeten dan kurang layak memegang posisi tertinggi di perusahaan (Eagly, 2002 dalam Karunarathna, 2016). Faktor budaya ikut serta mempengaruhi pandangan tentang kepemimpinan wanita. Terutama budaya Asia yang menggenggam peran tradisi serta harapan pada anak laki-laki sebagai ahli waris alami. Górska (2016) juga menyatakan keyakinan bahwa pria adalah pemimpin yang lebih baik daripada wanita, karena pria menunjukkan karakteristik maskulin, termasuk kekuatan dan kontrol, yang dulunya dianggap sebagai ciri-ciri pemimpin yang baik. Pada dasarnya prasangka serta asumsi yang menganggap bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh gender (Qureshi, 2016). Menurut McKinsey (2009 dalam Górska, 2016), gaya kepemimpinan wanita berbeda dengan gaya kepemimpinan pria, wanita lebih berperikemanusiaan dan dideskripsikan sebagai *role modeling*. Disebutkan juga bahwa perempuan memberikan harapan dan *reward* yang jelas. Serupa dengan penelitian yang dirancang oleh Zenger Folkman pada tahun 2012 (dalam Górska, 2016) yang mengatakan bahwa wanita lebih berkompeten dalam mengambil inisiatif, pengembangan diri serta kejujuran. Akan tetapi, hasil penelitian oleh Karunarathna (2016) menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan dilihat dari gaya kepemimpinan pria maupun wanita, menurutnya baik pria maupun wanita harus memiliki kesempatan yang sama dalam berkarir. Oleh karena isu gender diatas, peneliti berkeinginan meneliti dan menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan antara keduanya.

Selain gender, menurut Oshagbemi (2004 dalam Uzonwanne, 2016), perlu adanya penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan dan perilaku para pemimpin organisasi dilihat dari perbedaan usia untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dalam memimpin sebuah organisasi. Kabacoff dan Stoffey (2001 dalam Uzonwanne, 2016) juga menyebutkan pentingnya meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan usia disebabkan adanya asumsi bahwa perbedaan multigenerasi pemimpin memiliki dampak pada gaya kepemimpinan. Beberapa penelitian mengakui bahwa seiring bertambahnya usia perubahan tersebut berdampak pada perilaku dan sikap pemimpin, serta pada motivasi mereka terhadap pekerjaan (mis. Cleveland & Shore, 1992; Kooij *et al.*, 2011 dalam García & Vicente, 2018). Dalam hal perubahan perilaku dan sikap, sebagian besar penelitian menekankan bahwa individu yang lebih tua kurang inovatif dan menghindari perubahan, lebih skeptis, dan kurang berpartisipasi dalam pengembangan karir (De Lange *et al.*, 2010; Ng & Feldman, 2012 dalam García & Vicente, 2018).

Dari uraian yang telah dijelaskan, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender dan usia pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra Surabaya.

## LANDASAN TEORI

### ***The Full-Range Model of Leadership***

*The Full-Range Model of Leadership* merupakan teori yang diusulkan oleh Avolio dan Bass (1991) dalam bukunya *The Full-Range of Leadership Development*. Dalam bentuknya saat ini, *Full Range Leadership Theory* menyebutkan sembilan dimensi gaya kepemimpinan yang terdiri dari lima dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: *Idealized Influence (attribute)*, *Idealized Influence (behavior)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, tiga dimensi kepemimpinan transaksional, yaitu: *Contingent Reward*, *Management by exception (active)*, *Management by exception (passive)*, dan satu dimensi kepemimpinan *laissez-faire*. Dalam pengembangan instrumen survei gaya kepemimpinan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) pada tahun 2009 salah satu dimensi gaya kepemimpinan transaksional *Management by exception (passive)* dipindahkan menjadi dimensi gaya kepemimpinan *laissez-faire* (Bass & Avolio, 2015).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang diaplikasikan secara terus-menerus oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2014). Bass telah membahas kepemimpinan dalam hal berbagai pendekatan dan gaya. Menurut Bass (1990) dalam Begum *et al.* (2018), ada tiga pendekatan dan gaya kepemimpinan umum yaitu, gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Pendekatan oleh Bass tersebut dikembangkan bersama Avolio menjadi sebuah rangkaian konsep mengenai gaya kepemimpinan yaitu teori *the full-range model of leadership*.

### **Gaya Kepemimpinan Transformational**

Menurut Bass dan Avolio (2015), kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi, dimana para pemimpin mengubah pemikiran rekan atau pengikut mereka agar sadar akan hal penting, dan menggerakkan rekan-rekan ini untuk melihat diri mereka dan peluang serta tantangan dari lingkungan sekitar mereka dengan cara baru. Terdapat lima dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio (2015), yaitu sebagai berikut:

1. *Idealized Influence (attribute)*: Dimensi ini menggambarkan persepsi pengikut tentang kekuatan pemimpin, kepercayaan diri, dan cita-cita inspirasional dan juga dikaitkan sebagai karisma pemimpin.
2. *Idealized Influence (behavior)*: Dimensi ini menggabungkan perilaku pemimpin yang berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan pemimpin, visi, nilai-nilai etika dan moral, dan juga disebut sebagai karisma perilaku.
3. *Inspirational Motivation*: Dimensi ini mendorong dan mengawasi pengikut untuk menunjukkan keunggulan. Pemimpin mendorong pengikut untuk membayangkan masa depan yang lebih baik untuk organisasi, serta untuk diri mereka sendiri.
4. *Intellectual Stimulation*: Dimensi ini mendorong pengikut untuk berpikir inovatif dengan mempertanyakan asumsi dan mengundang solusi kreatif untuk masalah abstrak.
5. *Individualized Consideration*: Dimensi ini mengacu pada para pemimpin yang memberi perhatian luar biasa pada kebutuhan individu untuk pertumbuhan dan perkembangan mereka.

### **Gaya Kepemimpinan Transactional**

Menurut Bass dan Avolio (2015), Kepemimpinan transaksional mendefinisikan harapan dan meningkatkan performa untuk mencapai level tertentu. Memberikan penghargaan untuk pencapaian dan memonitor penyimpangan dan kesalahan adalah dua perilaku inti yang terkait dengan fungsi manajemen dalam organisasi. Terdapat dua dimensi dalam kepemimpinan transaksional yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio (2015), yaitu sebagai berikut:

1. *Contingent Reward*: Pemimpin yang berfokus pada pencapaian hasil. Pemimpin ini yang sering memberi penghargaan kepada orang yang berprestasi. Mereka cenderung memperjelas harapan dan menawarkan pengakuan ketika tujuan tercapai. (Bass & Avolio, 2015).
2. *Management-by-exception (active)*: Gaya kepemimpinan ini menyiratkan pemantauan ketat untuk penyimpangan, kesalahan, dan kesalahan, kemudian segera mengambil tindakan korektif (Bass & Avolio, 2015).

### **Gaya Kepemimpinan Laissez-faire**

Dalam beberapa aspek, gaya kepemimpinan ini hampir seperti tanpa kepemimpinan. Dengan demikian, gaya keduanya dapat dikelompokkan bersama sebagai kepemimpinan pasif atau penghindaran (Bass & Avolio, 2015). Gaya kepemimpinan ini akan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan secara independen, memilih metode dan melakukan pekerjaan (Spreitzer, 1996 dalam Pahi *et al.*, 2018). Terdapat dua dimensi dalam kepemimpinan *laissez-faire* yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio (2015), yaitu sebagai berikut:

1. *Management-by-exception (passive)*: Pemimpin yang menunggu masalah muncul sebelum mengambil tindakan korektif. Pemimpin tidak akan mengintervensi atau menanggulangi masalah hingga masalah menjadi parah dan menjadi hal yang serius (Bass & Avolio, 2015).

2. *Laissez-faire*: Pemimpin *Laissez-faire* cenderung menghindari keterlibatan. Gaya kepemimpinan ini dapat dengan mudah didefinisikan sebagai non-kepemimpinan. Pada dimensi ini pemimpin menolak untuk memikul tanggung jawab yang merupakan bagian dari posisi mereka sebagai pemimpin (Bass & Avolio, 2015).

### **Gender**

*Gender* adalah seperangkat peran, perilaku, kegiatan dan atribut yang dianggap layak bagi pria maupun wanita yang dibangun secara sosial dalam suatu masyarakat (WHO, 2012 dalam Ditaria, 2016). *Gender* dapat dikatakan sebagai suatu karakter yang melekat pada pria maupun wanita yang dibentuk berdasarkan kebudayaan sosial (Dietz, 2003; Lanaj & Hollenbeck, 2015 dalam Syed & Tariq, 2017).

### **Usia**

Departemen Kesehatan mendefinisikan usia atau umur sebagai satuan waktu yang digunakan untuk menaksir waktu adanya suatu benda atau makhluk, baik yang hidup maupun yang mati. Disamping itu, menurut KBBI, umur adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan).

### **Family Business**

Pada dasarnya *Family Business* memiliki pengertian yang sama dengan kebanyakan bisnis pada umumnya, namun yang membedakan adalah kepemimpinan dan kepemilikan yang ada pada *family business* diturunkan kepada anaknya oleh pemimpin sebelumnya dan terus seperti itu kepada generasi berikutnya, itu semua berawal dari sebuah kewirausahaan yang terbentuk di dalam keluarga (Poza 2007 dalam Wijaya, 2018).

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang kemudian akan dianalisis secara statistik. Metode kuantitatif dipilih dengan tujuan untuk mengetahui perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender dan usia pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiyono, 2018).

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra yang tergabung dalam *guild Family Business* dengan jumlah 220 orang.

Metode sampling dalam penelitian ini menggunakan metode *Nonprobability Sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2018). Sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2018), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, dengan kriteria utamanya adalah Pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra yang tergabung dalam *guild Family Business* berjumlah 220 orang.

### Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif (Sugiyono, 2018). Penelitian ini memodifikasi Skala *Likert* dengan menggunakan 4 skala yang menghilangkan kategori jawaban yang di tengah yaitu netral seperti sebagai berikut:

Skala 1 untuk pilihan jawaban Sangat Setuju (SS) Skala 2 untuk pilihan jawaban Setuju (S)

Skala 3 untuk pilihan jawaban Tidak Setuju (TS) Skala 4 untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

### Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian ini berdasarkan tekniknya menggunakan kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018). Kuesioner penelitian yang disebarkan adalah *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang terdiri dari 36 poin soal yang masing-masing poin soal menggambarkan perilaku kepemimpinan.

### Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode analisis statistik deskriptif dan menggunakan metode *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* 25 untuk menganalisis data.

### Uji Validitas & Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan atau kepatutan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan yang merinci suatu variabel (Sujarweni, 2019). Uji reliabilitas digunakan untuk menyelidiki keajegan atau konsistensi alat ukur yang biasanya menggunakan kuesioner (Priyatno, 2014).

### Uji Asumsi Dasar

Uji Normalitas dan Uji Homogenitas digunakan sebagai prasyarat dalam uji hipotesis, yaitu *Independent Samples T Test* dan *One Way ANOVA*. Penelitian ini menggunakan uji normalitas *Shapiro Wilk* dengan acuan nilai signifikan 0,05 (Razali & Wah, 2014). Sedangkan uji homogenitas menggunakan acuan nilai signifikan 0,05 (Priyatno, 2014).

### Independent Sample T Test & One Way ANOVA

*Independent Sample T Test* digunakan untuk menguji perbedaan variabel gaya kepemimpinan berdasarkan variabel gender, sedangkan *One Way ANOVA* digunakan untuk menguji perbedaan variabel gaya kepemimpinan berdasarkan variabel usia. Dasar kriteria pengujian hipotesis uji *Independent Sample T Test* menggunakan uji t dan uji ANOVA menggunakan uji F sebagai kriteria pengujian hipotesisnya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 220, akan tetapi dari jumlah tersebut hanya 116 kuesioner yang kembali dengan *response rate* sebesar 52,7%. Hasil *response rate* dinyatakan diatas rata-rata dan disimpulkan bahwa kuesioner dapat diolah.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kriteria	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	73	62.9
	Wanita	43	37.1
Usia	26 – 35 tahun	21	18.1
	36 – 45 tahun	13	11.2
	46 – 55 tahun	61	52.6
	> 56 tahun	21	18.1

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 1 mengenai karakteristik responden, menunjukkan jumlah responden pria lebih banyak dibanding responden wanita, yaitu berjumlah 73 orang (62,9%) dan jumlah responden wanita berjumlah 43 orang (37,1%). Kemudian, karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh pemimpin berusia antara 46 – 55 tahun. Responden yang usianya antara 25 – 35 tahun berjumlah 21 orang (18.1%). Responden yang berusia 36 – 45 tahun berjumlah 13 orang (11.2%). Responden yang usianya antara 46 – 55 tahun berjumlah 61 orang (52.6%) dan responden yang berusia > 56 tahun berjumlah 21 orang (18.1%).

#### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada tahap awal dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode korelasi Pearson dan *Cronbach's Alpha*. Berdasarkan hasil olah SPSS, hasil signifikan korelasi Pearson adalah 0.000 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.847. Dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dinyatakan valid dan reliabel. Pernyataan akan dikatakan valid apabila nilai Sig. (2-tailed) < 0,05 dan *Pearson Correlation* bernilai positif. Kemudian, pernyataan akan dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

#### Hasil Uji Normalitas dan Homogenitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data menggunakan *Shapiro-Wilk*, dapat diketahui bahwa nilai Sig. untuk setiap variabel lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Data akan dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai Sig > 0,05 (Razali & Wah, 2014). Kemudian, hasil output uji homogenitas yaitu nilai Sig. variabel gender dan variabel usia masing-masing sebesar 0.560 dan 0.191, dapat diketahui bahwa data memiliki varian yang sama atau homogen apabila nilai Sig. pada output *Test of Homogeneity of Variance* > 0,05 (Priyatno, 2014).

#### Independent Sample T-Test

Analisis perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan variabel gender penelitian ini menggunakan uji Independent Sample T-Test. Hasil pengolahan data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Uji *Independent Sample T-Test*

Dimensi Gaya Kepemimpinan	Mean			T V a l u e	S i g ( 2 - t a i l e d )
	P e m i m p i n P r i a	P e m i m p i n W a n i t a	D i f f e r e n c e		
Kepemimpinan Transformasional					
<i>Idealized influence (attributed)</i>	1 2 . 8 1	1 3 . 5 1	0 . 7 0 3	- 1 . 8 6 2	0 . 0 6 5
<i>Idealized influence (behavior)</i>	1 4 . 5 1	1 4 . 8 8	0 . 3 7 7	- 1 . 5 3 2	0 . 1 2 8
<i>Inspirational motivation</i>	1 4 . 4 8	1 4 . 7 7	0 . 2 8 8	- 0 . 8 7 0	0 . 3 8 6

<i>Intellectual stimulation</i>	1 3 7 1	1 4 4 4	0 7 3 0	- 2 3 9 8	0 0 1 8
<i>Individualized consideration</i>	1 3 4 4	1 4 2 3	0 7 9 4	- 2 3 3 9	0 0 2 1
Kepemimpinan Transaksional					
<i>Contingent Reward</i>	1 3 9 6	1 4 3 7	0 4 1 3	- 1 2 8 9	0 2 0 0
<i>Management-by-exception (active)</i>	1 2 9 6	1 3 5 8	0 6 2 2	- 1 6 2 7	0 1 0 6
<i>Laissez-faire</i>					
<i>Management-by-exception (passive)</i>	9 7 1	9 2 1	0 5 0 3	0 7 0 4	0 4 8 3
<i>Laissez-faire</i>	8 0 0	7 2 6	0 7 4 4	0 9 2 5	0 3 5 7

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil output uji *Independent Sample T-Test*, terdapat perbedaan secara signifikan pada 2 dimensi gaya kepemimpinan antara pemimpin pria dan pemimpin wanita. Dua dimensi gaya kepemimpinan tersebut adalah *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. Kedua dimensi tersebut mempunyai nilai Sig. (2-tailed) di bawah 0.05 sehingga membuktikan bahwa  $H_1$  “Ada perbedaan yang signifikan dalam gaya kepemimpinan pada pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra berdasarkan variabel gender” diterima.

#### One Way ANOVA

Analisis perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan variabel usia penelitian ini menggunakan uji *One Way ANOVA*. Hasil pengolahan data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Uji *One Way ANOVA*

Dimensi Gaya Kepemimpinan	Mean				F	S i g ( 2 - t a i l e d )
	2	3	4	>		
	6	6	6	5		
	-	-	-	6		
	3	4	5			
5	5	5				
Kepemimpinan Transformasional						
<i>Idealized influence (attributed)</i>	1 3 3 3	1 2 5 4	1 2 9 5	1 3 4 8	0 7 9 5	0 4 9 9

<i>Idealized influence (behavior)</i>	1 4 . 1 4	1 4 . 9 2	1 4 . 6 9	1 4 . 8 6	1 5 . 0 0	0 2 . 1 8
<i>Inspirational motivation</i>	1 4 . 1 0	1 5 . 0 0	1 4 . 9 0	1 3 . 9 0	2 7 . 2 1	0 0 . 4 8
<i>Intellectual stimulation</i>	1 4 . 0 0	1 4 . 0 8	1 3 . 9 8	1 3 . 9 0	0 3 . 1	0 9 . 9 3
<i>Individualized consideration</i>	1 3 . 7 1	1 4 . 2 3	1 3 . 6 2	1 3 . 7 6	0 4 . 0 3	0 7 . 5 1
<b>Kepemimpinan Transaksional</b>						
<i>Contingent Reward</i>	1 3 . 9 5	1 4 . 6 2	1 4 . 2 1	1 3 . 6 7	1 0 . 2 8	0 3 . 8 3
<i>Management-by-exception (active)</i>	1 3 . 4 3	1 2 . 6 9	1 3 . 3 3	1 2 . 8 6	0 6 . 5 0	0 5 . 8 5
<b>Laissez-faire</b>						
<i>Management-by-exception (passive)</i>	1 0 . 2 9	9 0 . 0	9 3 . 9	9 4 . 8	0 4 . 0 2	0 7 . 5 2
<i>Laissez-faire</i>	8 9 . 5	6 7 . 7	7 6 . 7	7 2 . 4	0 9 . 2 5	0 4 . 3 1

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil output uji *One Way ANOVA*, terdapat perbedaan secara signifikan pada 1 dimensi gaya kepemimpinan antara pemimpin berusia 26 – 35 tahun, pemimpin berusia 36 – 45 tahun, pemimpin berusia 46– 55 tahun dan pemimpin berusia lebih dari 56 tahun. Dimensi gaya kepemimpinan tersebut adalah *Inspirational Motivation*. Dimensi tersebut mempunyai nilai Sig. (2-tailed) di bawah 0.05 yang membuktikan  $H_2$  “Ada perbedaan yang signifikan dalam gaya kepemimpinan pada pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra berdasarkan variabel usia” diterima.

### Pembahasan

#### Perbedaan Gaya Kepemimpinan berdasarkan Gender Pemimpin

Hasil analisis gaya kepemimpinan berdasarkan gender pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin pria dan wanita sama-sama menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Akan tetapi skor pemimpin wanita menunjukkan bahwa mereka lebih transformasional dan transaksional dibandingkan pemimpin pria. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil nilai mean pemimpin wanita yang lebih tinggi dibandingkan pemimpin pria pada seluruh dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan pemimpin pria mendapatkan nilai mean lebih tinggi pada dimensi kepemimpinan *Laissez-faire*. Pernyataan ini didukung oleh peneliti Silva & Mendis (2017) yang menyatakan bahwa pemimpin wanita memiliki kualitas kepemimpinan yang lebih transformasional dibandingkan pemimpin pria, sedangkan pemimpin pria memiliki kualitas kepemimpinan *Laissez-faire*. Penelitian Roi (2006 dalam dalam Hurduzeu, 2015) juga menunjukkan terdapat hubungan positif antara pemimpin transformasional dengan pertumbuhan pendapatan jangka panjang, yaitu peningkatan terhadap kinerja keuangan dalam hal profitabilitas,



peningkatan pendapatan. Begitu juga menurut Ahmad & Ejaz (2019) pemimpin transformasional sangat memotivasi dan membantu pekerja untuk bekerja dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil uji perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender pemimpin, terdapat perbedaan signifikan pada dimensi gaya kepemimpinan *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* yang merupakan dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional. Pada dimensi *intellectual stimulation*, pemimpin wanita digambarkan lebih kritis dalam menyeleksi asumsi yang tepat serta mencari perspektif berbeda dalam pemecahan masalah dibandingkan pemimpin pria. Pada *individualized consideration*, pemimpin wanita digambarkan lebih fokus pada pengembangan dan pemberdayaan karyawan dibandingkan pemimpin pria.

Pemimpin wanita juga dinyatakan mendapatkan skor lebih tinggi pada dimensi *Contingent Reward* dan *Management by exception (active)* yang merupakan dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional. Menurut Hussain *et al.* (2017 dalam Tang, 2019) pemimpin transaksional akan ikut campur ketika karyawan tidak memenuhi standar kinerja serta akan memulai tindakan korektif untuk meningkatkan kinerja. Kepemimpin transaksional menghadirkan bentuk kepemimpinan strategis yang sangat penting untuk pengembangan organisasi dan pengembangan inovasi. Disisi lain, kepemimpinan transaksional ditemukan lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Epitropaki & Martin, 2005; LePine, Zhang, Crawford, & Rich, 2015 dalam Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

Pada dimensi kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin pria mendapatkan skor lebih tinggi dibandingkan pemimpin wanita. Para pemimpin *laissez-faire* akan menghindari keterlibatan sehingga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan secara independen, memberikan kebebasan untuk memilih metode dan melakukan pekerjaan (Spreitzer, 1996 dalam Pahi *et al.*, 2018). Oleh karena itu, pemimpin ini akan mendorong bawahan untuk menghasilkan ide-ide baru dan mendorong inovasi (Zhang & Zhou, 2014; Ryan & Tipu, 2013 dalam Pahi *et al.*, 2018). Pernyataan tersebut mengkritik asumsi bahwa pemimpin *laissez-faire* yang cenderung menghindari dan gagal menginterfensi masalah hingga masalah menjadi serius. Disisi lain, temuan penelitian Pahi *et al.* (2018) menyatakan gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang memengaruhi komitmen serta kreatifitas dan inovasi karyawan.

### **Perbedaan Gaya Kepemimpinan berdasarkan Usia Pemimpin**

Hasil analisis gaya kepemimpinan berdasarkan usia pemimpin perusahaan keluarga menunjukkan terdapat perbedaan signifikan pada dimensi *Inspirational motivation*. Dimensi ini menggambarkan bahwa pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi, menampilkan antusias dan optimis akan masa depan yang lebih baik. Kategori usia 26 – 35 tahun menunjukkan skor mean 14.10, kategori usia 36 – 45 tahun menunjukkan skor 15.00, kategori usia 46 – 55 tahun menunjukkan skor 14.90 dan kategori usia 56 atau lebih menunjukkan skor 13.90. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa pemimpin dengan usia 36 – 45 tahun memiliki nilai paling tinggi dan usia 56 atau lebih memiliki nilai paling rendah. Dapat ditarik kesimpulan, pemimpin pada kategori usia 36 – 45 tahun sangat antusias dan optimis akan pemikiran masa depan, sebaliknya, pemimpin dengan kategori usia 56 atau lebih akan cenderung tidak berfokus dan terbuka pada pemikiran masa depan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian mis. Cleveland & Shore (1992); Kooij *et al.*, (2011) dalam García & Vicente (2018) yang mengakui bahwa seiring bertambahnya usia perubahan tersebut berdampak pada perilaku dan sikap pemimpin, serta pada motivasi mereka terhadap pekerjaan. Hal tersebut sangat menarik untuk dibahas, apabila dikaitkan dengan proses suksesi, pemimpin dengan usia 36 – 45 tahun kemungkinan akan cenderung terbuka dan memikirkan proses ini untuk keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang sehingga, proses suksesi yang baik dilakukan sejak pemimpin berusia 36 – 55 tahun.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat perbedaan signifikan gaya kepemimpinan berdasarkan gender pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra, sehingga hipotesis pertama diterima pada penelitian ini. Ditemukan terdapat perbedaan yang signifikan pada dimensi *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

Melalui beberapa perbandingan, pemimpin wanita memiliki kualitas gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional lebih dibandingkan pemimpin pria.

2. Terdapat perbedaan signifikan gaya kepemimpinan berdasarkan usia pemimpin perusahaan keluarga mahasiswa universitas Ciputra, sehingga hipotesis kedua diterima pada penelitian ini. Ditemukan terdapat perbedaan yang signifikan pada dimensi *inspirational motivation*.

### Saran

- Saran untuk Pemimpin Perusahaan Keluarga

Dapat menjadi masukan bagi pemimpin perusahaan keluarga pada saat melakukan proses suksesi. Pemimpin perusahaan dapat menanamkan nilai atau perilaku gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh calon suksesor agar pada saat suksesor memimpin dan mengambil alih perusahaan, mereka sudah siap dan matang untuk menjalankan perusahaan keluarga. Selain itu, masukan lain yang masih berkaitan dengan proses suksesi adalah usia berapakah yang tepat bagi pemimpin perusahaan melakukan proses suksesi. Usia yang baik adalah ketika pemimpin perusahaan berada di usia 35 – 55 tahun karena pada usia itulah pemimpin perusahaan memiliki pandangan kedepan pada keberlangsungan masa depan sebuah perusahaan.

- Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Penggunaan sampel yang lebih besar memungkinkan peneliti dapat melihat lebih dalam perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender dan usia pemimpin perusahaan. Selain itu, penggunaan sampel yang lebih besar akan membuat sebaran data untuk tiap variabel gender maupun usia akan lebih rata. Dalam menentukan objek penelitian, akan lebih baik mempertimbangkan objek yang memiliki kemudahan dalam hal pengumpulan data untuk mempersingkat waktu penelitian

### Keterbatasan

Dari penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa keterbatasan- keterbatasan dalam penelitian ini yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik lagi. Keterbatasan penelitian tersebut antara lain:

1. Keterbatasan penelitian terjadi saat penyebaran kuesioner melalui *google form*. Responden penelitian, yaitu pemimpin perusahaan keluarga yang cukup sulit dijangkau oleh peneliti.
2. Keterbatasan penelitian terjadi saat penyebaran kuesioner melalui *google form*. Responden penelitian, yaitu pemimpin perusahaan keluarga yang tidak mengetahui cara mengisi dan menggunakan *google form*.
3. Responden dalam penelitian ini hanya difokuskan pada pemimpin perusahaan keluarga yang terdaftar pada guild *Family Business* Universitas Ciputra.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M., & Ejaz, T. (2019). Transactional and Transformational leadership impact on Organizational Performance: Evidence from Textile sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(2), 97-103.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. doi:10.1016/j.fbj.2016.05.002
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2015). *Multifactor Leadership Questionnaire: Self Form*.
- Begum, N., Begum, S., Rustam, A., & Rustam, S. (2018). Dialogue. Gender Perspectives of Transformational Leadership Style and Leadership Effectiveness: A Case Study of Pakistan and Turkey, 13(2).
- Ditaria. (2016). Analisis Gender Peran Kepemimpinan Perempuan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bantul Tahun 2016. <http://repository.umsida.ac.id/handle/123456789/2460>
- García, I. C., & Vicente, J. A. (2018). *The Impact of a Leader's Demographic and Professional Characteristics on Employee Motivation: Do they really matter?*. *Emerald Insight*. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2017-0253>

- Górska, A. (2016). Gender Differences in Leadership. *Studia i Materiay*, (20), 136-144. doi: 10.7172/1733-9758.2016.20.10
- Hurduzeu, R. E. (2015). The Impact of Leadership on Organizational Performance. *SEA - Practical Application of Science*, 3(1), 289-294.
- Karunarathna, K. D. (2016). Influence of Gender on Leadership Styles and Effectiveness of Leader. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(8).
- Kubiček, A., & Machek, O. (2018). Gender-related Factors in Family Business Succession: a Systematic Literature Review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963-1002. doi:10.1007/s11846-018-0278-z
- Qureshi, D. (2016). Gender and Leadership Styles: a Conceptual Framework for Analysis. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2016.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2014). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2, 21-33.
- Rivai, V. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Vol. 3. Rajawali Pers, 2014.
- Pahi, M. H., Shaikh, S. S., Abbasi, Z. A., Shahani, N. N., & Hamid, K. A. (2018). Effects of Laissez-Faire Leadership on Commitment to Service Quality. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 110-124.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS22 Pengolahan Data Terpraktis* (1st ed.).
- Silva, S., & Mendis. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2019). *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Baru Press.
- Syed, Tariq. "Paradox of gender and leadership in India: a critical review of Mardaani." *South Asian Journal of Business Studies*, 2017: 365-379.
- Tang, K. N. (2019). Leadership Styles and Organizational Effectiveness. *Leadership and Change Management*, 11-25. doi:10.1007/978-981-13-8902-3\_2.
- Uzonwanne, F. (2016). Influence of Age and Gender on Decision-Making Models and Leadership Styles of Non-profit Executives in Texas, USA. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2). doi:10.1108/IJOA-05-2013-0667
- Wijaya, B., Wijaya, A., & Kurniawan, R. (2018). Pengaruh Sikap yang Baik, Integritas, Loyalitas Dan Kepercayaan terhadap Suksesi Pada Bisnis Keluarga Berbasis Family Owned Enterprise (FOE) Generasi Pertama. doi:10.30813/bmj.v14i1.1127

## LAMPIRAN

**Tabel 4. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel Penelitian	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
	Sig.	Kesimpulan	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
X1	.000	Valid	.847	Reliabel
X2	.000	Valid		
X3	.000	Valid		
X4	.000	Valid		
X5	.000	Valid		
X6	.000	Valid		
X7	.000	Valid		
X8	.000	Valid		
X9	.000	Valid		

Sumber: Data diolah, 2019

**Tabel 5. Uji Normalitas**

Grouping Variable	Test of Normality Shapiro-Wilk	
		Sig.
Gender	Pria	0.272
	Wanita	0.077
Usia	26 – 35 tahun	0.956
	36 – 45 tahun	0.691
	46 – 55 tahun	0.107
	> 56 tahun	0.161

Sumber: Data diolah, 2019

**Tabel 6. Uji Homogenitas**

Grouping Variable	Test of Homogeneity of Variances	
	Levene Statistic	Sig.
Gender	0.341	0.560
Usia	1.612	0.191

Sumber: Data diolah, 2019