*Published on Proceedings Book of International Seminar and Conference (ISC) 2010 Faculty of Economics Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Jakarta: UNJ, p. 41.*

# The Impacts of Leadership Styles, Conflict Management, and Intuitive Skill on Leading Change

Sunjoyo
Management Department of Economics Faculty
Maranatha Christian University
sokonagari@yahoo.com

***Abstract***

*The purpose of this study is to examine whether leadership styles, conflict management, and intuitive skill affect on leading change. A sample of this empirical study was conducted 1,114 data and can be used 1,096 data. The respondents are people who have a job in a formal or an informal group in Bandung. The outliers, validity, reliability, statistics descriptive, correlation, and model fit tests were conducted before research questions testing. Eight research questions were conducted, but only five research questions were examined because three constructs failed to fill reliability criteria. The regression analysis was used to examine five research questions. The results show that four research questions were supported. In the short, leadership styles that people-oriented and task-oriented, competition and accommodation, and conflict management positively affect on leading change. Whereas, intuitive skill did not affects on leading change. The implications of these findings were discussed and suggestions for the future research were advanced.*

*Keywords: leadership styles; conflict management; intuitive skill; leading change.*

## Latar Belakang

Greenberg dan Baron (2000: 587) menyatakan bahwa perubahan merupakan suatu fenomena global. Ekonomi global penuh dengan masalah dan peluang. Hal ini memberikan kejutan-kejutan baru secara terus menerus kepada para eksekutif bisnis. Bukan hanya para eksekutif bisnis, semua orang di tempat kerja baru (atau lama) harus berani melakukan adaptasi dan perubahan secara berkelanjutan. I-Ching dalam kitabnya mengingatkan bahwa tidak ada yang pasti di dunia ini, yang pasti adalah perubahan (Sunjoyo, 2006: 6). Perubahan itu sebagai tanda adanya kehidupan (Kasali, 2005). Jika ada orang atau organisasi yang tidak berubah, itu berarti pada hakekatnya orang atau organisasi tersebut mati, meskipun tampaknya mereka itu hidup. Suka atau tidak suka, siap atau tidak siap, setiap waktu, setiap orang dan organisasi selalu dihadapkan pada lingkungan yang terus berubah. Jika Anda tidak berubah, Anda akan punah, demikian pernyataan Johnson (2009: 41). Ironisnya, meskipun demikian, fakta menunjukkan bahwa mitra-mitra perubahan *(agents of change)* sangat sulit atau langka untuk dijumpai dalam kehidupan ini.

Hanya mitra perubahan yang dapat membuat rencana, mengambil keputusan, dan melakukan berbagai perubahan untuk menghadapi turbulensi lingkungan bisnis. Seringkali mitra perubahan yang dipekerjakan sebagai konsultan berasal dari luar organisasi. Saat ini, para manajer dan pemimpin dituntutkan mampu bertindak dalam kapasitas seorang mitra perubahan. Peran kepemimpinan adalah untuk melakukan adaptasi dan perubahan yang signifikan (Schermerhorn, Jr. *et al.*, 2000). Miner (1992: 228) menyatakan bahwa pemimpin adalah mitra perubahan – tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain lebih dari

berbagai tindakan orang lain yang memengaruhinya. Oleh sebab itu, pertanyaan penting pertama yang mencuat adalah apa gaya kepemimpinan yang harus dimiliki seseorang agar mampu *leading change?*

Melalui mitra perubahan, organisasi dapat bergerak menuju berbagai tujuan yang secara terencana telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa mitra perubahan, perubahan tidak pernah terjadi, baik dalam konteks personal maupun organisasional. Kini, semua organisasi berhadapan dengan satu tantangan yang sangat mengerikan, yaitu "berubah atau mati." Tentunya, tidak ada satu organisasi pun yang ingin punah karena tantangan tersebut. Telah dinyatakan bahwa ekonomi global dapat berdampak pada timbulnya berbagai masalah, selain peluang-peluang. Dengan berbagai masalah yang timbul dari perubahan lingkungan, maka akan memicu berbagai konflik antarindividual di dalam suatu organisasi. Konflik yang terjadi diharapkan bersifat konstruktif, namun pada kenyataannya, konflik yang bersifat destruktif sering dijumpai. Dengan demikian, timbullah pertanyaan penting kedua, apa gaya resolusi konflik yang mampu *leading change?*

Di samping itu, setiap saat dan setiap orang diperhadapkan dengan keputusan dan untuk melakukan perubahan merupakan suatu keputusan. Keputusan yang tepat atau efektif dapat membawa organisasi menuju kemajuan yang diharapkan. Agor dalam Schermerhorn, Jr. *et al.* (2000: 535) menyatakan bahwa "Teknik-teknik analitis tradisional… tampaknya tidak banyak gunanya bagi mereka yang mengambil berbagai keputusan penting. Jika anda berharap bahwa persiapan menyambut hari esok yang lebih baik, berikanlah perhatian untuk menggunakan dan mengembangkan berbagai keterampilan intuitif dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, pertanyaan penting ketiga yang timbul adalah apa keterampilan intuitif memengaruhi *leading change?*

Oleh sebab itu, studi ini hendak memberikan kontribusi mengenai berbagai faktor yang memengaruhi *leading change.* Faktor-faktor tersebut pastilah sangat banyak, dan riset ini hanya akan memfokuskan pada gaya kepemimpinan dan gaya resolusi konflik (manajemen konflik) apa yang memengaruhi *leading change*, serta apakah keterampilan intuitif juga memengaruhi *leading change.* Dengan harapan, hasil studi ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis bagi para pemimpin organisasi dalam perekrutan, seleksi, serta pelatihan dan pengembangan sumber daya insani. Selain itu, studi ini juga dapat dijadikan sebagai acuan pengembangan diri dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di dunia ini.

## Rerangka Teoritis

### *Leading Change*

Riset Warren Bennis dalam Goldsmith *et al.* (2003: xxi) mengindikasikan bahwa kepemimpinan global mensyaratkan sejumlah kompetensi – pengetahuan praktis teknologi, antisipasi peluang, *personal mastery,* konflik konstruktif, berpikir secara global, menghargai diversitas, membangun rekanan, berbagi kepemimpinan, membangun suatu visi yang dibagikan, mendemonstrasikan integritas, memberdayakan orang, memimpin perubahan, mengembangkan orang, meningkatkan kepuasan *customer,* dan mempertahankan suatu keunggulan bersaing – yang dipadukan dengan totalitas pengalaman-pengalaman emosional. Para pemimpin global masa depan tidak takut pada perubahan, mereka memperjuangkan perubahan dan memandang perubahan sebagai sesuatu yang positif. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka perubahan didefinisikan sebagai suatu peluang (Goldsmith *et al., p.* 232).

Ekonomi global diwarnai dengan peluang-peluang dan masalah-masalah (Schermerhorn *et al.,* 2000). Tantangan para pemimpin global hari ini adalah memandu dan mengarahkan organisasi dan karyawan mereka dalam lingkungan kompleksitas yang tak terduga dan

perubahan dunia yang cepat (Goldsmith *et al.*, 2003: 238). Oleh sebab itu, para pemimpin global masa depan harus berorientasi pada perubahan, bergerak lebih cepat, dan lebih fleksibel. Para pemimpin yang sukses adalah mereka yang mempunyai kemampuan adaptasi yang cepat terhadap berbagai perubahan lingkungan – lebih cepat daripada pesaing (Goldsmith *et al., p.* 236).

Kasali (2005) memberikan definisi *leading change* yang sangat utuh, yakni kemampuan mengajak orang melihat, bergerak, dan menyelesaikan perubahan. Semua perubahan yang diharapkan harus diperjuangkan seperti pernyataan Russel Crowe dalam Kasali (2008: 193) bahwa "kalau kalian menghendaki perubahan, bergeraklah. Jangan menunggu orang lain, atau sekadar berwacana atas apa yang kalian pikirkan. Biarlah angan-angan dan kehendak membakar gairahmu, hingga perubahan menjadi kenyataan."

**Gaya Kepemimpinan**

Sebelum gaya kepemimpinan dibahas lebih lanjut, kepemimpinan harus dipahami terlebih dahulu. Kepemimpinan yang efektif merupakan kunci sukses bisnis secara berkelanjutan (Goldsmith *et al.,* 2003: 4). Kepemimpinan bukan hanya urusan orang-orang yang memiliki kedudukan tertentu saja, tetapi kepemimpinan adalah urusan setiap orang – *leadership is everyone's business* (Kouzes & Posner, 2004: 1). Banyak definisi kepemimpinan yang telah dinyatakan oleh para pakar dan setiap definisi mencerminkan latar belakang dan pengalaman masing-masing pencetusnya. Hughes *et al.* (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu dan seni dan suatu proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. Maxwell (1995: 1) menyatakan bahwa ukuran sejati dari kepemimpinan adalah pengaruh – tidak lebih, tidak kurang. Bennis dalam Covey (2004: 74) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kapasitas menerjemahkan visi ke dalam realitas. Kepemimpinan dinyatakan sebagai mengkomunikasikan kepada orang tentang nilai dan potensi mereka, kemudian dengan sangat jelas mereka datang untuk menemukan dalam diri mereka sendiri (Covey, 1997). Definisi terakhir ini mengandung suatu proses *melihat, melakukan,* dan *menjadi.*

Berdasarkan berbagai definisi kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan harus meliputi beberapa unsur penting. *Pertama,* ilmu dan seni – yang dinamis dan bersifat situasional, serta dapat dipelajari. *Kedua,* kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) memengaruhi orang lain. *Ketiga,* keinginan memengaruhi orang lain. *Keempat,* kemampuan menggerakkan orang lain berdasarkan cara-cara yang mereka sukai. *Kelima,* membantu orang untuk menemukan nilai dan potensi mereka dengan cara memberikan inspirasi sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan sesuatu dan menemukannya dalam diri mereka.

Setelah membahas definisi kepemimpinan, saatnya akan dikupas gaya kepemimpinan. Berdasarkan riset awal yang dilakukan, ditemukan hanya dua jenis gaya kepemimpinan yang lebih populer, yaitu *relationship/people-oriented* dan *structure/task-oriented*. Istilah lain yang biasa digunakan untuk *people-oriented* adalah *employee-centered leader,* sedangkan untuk *task-oriented* adalah *job-centered leader. Employee-centered leader* berfokus pada apa yang orang kerjakan dan mempercayakan pendelegasian dalam pengambilan keputusan serta membantu para pengikut untuk mencapai kepuasan atas kebutuhan mereka melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan *job-centered leader* berfokus pada penyelesaian tugas dan menggunakan pengawasan yang ketat untuk memastikan para bawahan menjalankan tugas sesuai dengan berbagai prosedur yang spesifik (Ivancevich & Matteson, 1999).

Riset yang hampir serupa dengan kedua gaya kepemimpinan di atas adalah studi-studi Michigan dan Ohio State. Para peneliti University of Michigan membagi perilaku kepemimpinan ke dalam dua bentuk, yaitu *employee-centered supervisors* dan *production-centered supervisors. Employee-centered supervisors* menunjukkan mereka yang mengutamakan kesejahteraan para bawahan, sedangkan *production-centered supervisors* lebih berkonsentrasi pada penyelesaian pekerjaan (Schermerhorn *et al.*, 2000: 289). Sementara itu, para peneliti Ohio State University membagi perilaku pemimpin menjadi dua dimensi, yaitu *consideration* dan *initiating structure.* Pemimpin yang memiliki *consideration* tinggi cenderung sensitif terhadap perasaan-perasaan orang dan seperti *employee-centered leader,* berusaha untuk membuat segalanya terasa sopan dan bersahabat bagi para pengikutnya. Sementara itu, pemimpin yang memiliki *initiating structure* tinggi cenderung berkonsentrasi pada mendefiniskan berbagai tuntutan tugas dan berbagai aspek lain dari agenda kerja (Bass dalam Schermerhorn *et al., p.* 289).

Kedua gaya kepemimpinan *(people oriented* dan *task-oriented)* tersebut dapat dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan klasik. Hal itu dapat terjadi karena hingga saat ini kedua gaya kepemimpinan tersebut masih sangat ampuh *(useful)* diterapkan dalam organisasi dan bisnis. Oleh sebab itu, kedua gaya kepemimpinan tersebut akan digunakan dalam studi ini.

**Gaya Manajemen Konflik**

Terdapat beberapa teknik dalam mengelolah dan menyelesaikan konflik, yaitu resolusi, stimulasi, dan negosiasi. Namun demikian, studi ini hanya menggunakan teknik resolusi untuk menyelesaikan konflik yang terdiri atas lima pendekatan, yaitu penghindaran *(avoidance),* kompetisi *(competition),* akomodasi *(accommodation),* kompromi *(compromise),* dan kolaborasi *(collaboration)* (Ivancevich & Matteson, 1999; Schermerhorn, Jr. *et al.*, 2000). *Pertama,* pendekatan penghindaran merupakan suatu bentuk ketidakperhatian. Biasanya penghindaran ini menganggap konflik tidak sungguh-sungguh terjadi. Penyelesaian konflik menggunakan pendekatan penghidaran ini sering dikenal sebagai *lose-lose conflict/solution – I'm not okay and you're not okay. Kedua,* pendekatan kompetisi biasanya mencapai kemenangan melalui pemaksaan, keterampilan yang superior, dan dominasi. Pendekatan kompetisi sering dikenal dengan *win-lose conflict/solution – I'm okay and you're not okay. Ketiga,* pendekatan akomodasi cenderung menyelesaikan konflik dengan menyetujui pihak lain membuat kesepakatan. Pendekatan akomodasi ini sering dikenal dengan *lose-win conflict/solution – I'm not okay and you're okay. Keempat,* pendekatan kompromi terjadi ketika setiap pihak menyerah terhadap suatu nilai yang dipegang teguh kepada pihak lain. Hasil pendekatan kompromi ini biasanya tidak terdapat pihak yang dipuaskan secara penuh. *Terakhir,* pendekatan kolaborasi atau penyelesaian masalah menunjukkan suatu pengakuan dari semua pihak yang berkonflik akan suatu kesalahan dan memberikan perhatian untuk menyelesaikan masalah. Pendekatan kolaborasi ini dikenal juga dengan *win-win conflict/solution – I'm okay and you're okay.*

Pertanyaan yang muncul adalah kapan atau dalam situasi dan kondisi seperti apa setiap pendekatan resolusi konflik di atas dapat digunakan? Schermerhorn, Jr. *et al.* (2000: 382) memberikan panduan untuk menggunakan setiap pendekatan resolusi konflik tersebut. *Pertama,* pendekatan penghindaran sebaiknya digunakan ketika suatu isu tidak penting, atau lebih penting isu-isu yang yang sedang menekan, atau pada saat orang membutuhkan *cooling down. Kedua,* pendekatan kompetisi sebaiknya digunakan ketika tindakan cepat itu penting (vital) atau ketika tindakan-tindakan yang tidak populer harus diambil. *Ketiga,* pendekatan akomodasi sebaiknya digunakan ketika isu-isu lebih penting bagi pihak-pihak lain daripada diri sendiri atau ketika ingin membangun "kredit-kredit" untuk digunakan pada isu-isu selanjutnya. *Keempat,*

pendekatan kompromi sebaiknya digunakan di kala dua pihak berhadapan dengan isu-isu kompleks untuk membuat kesepakatan sementara atau dalam waktu yang terbatas dua pihak ingin mencapai berbagai solusi tindakan yang tepat, meskipun tidak selalu adil dan benar. *Kelima,* pendekatan kolaborasi sebaiknya digunakan ketika waktu dan kos tersedia untuk menyelesaikan masalah. Biasanya pendekatan kolaborasi ini diambil untuk memilih satu terbaik dari berbagai alternatif solusi yang lain untuk mendapatkan resolusi konflik yang sejati *(win-win solusi).*

**Keterampilan Intuitif**

Salah satu pendekatan intuitif dalam pengambilan keputusan adalah *image theory*, yaitu sebuah teori pengambilan keputusan dimana keputusan-keputusan yang dibuat secara otomatis, cepat, sederhana, dan mengandalkan intuitif. Dalam teori ini, orang-orang mengadopsi berbagai tindakan umum yang paling sesuai dengan berbagai prinsip, tujuan, dan rencana masa depan para individual (Greenberg & Baron, 2002: 345). Agor dalam Schermerhorn *et al.* (2000: 359) mendefiniskan intuisi sebagai kemampuan untuk mengetahui atau mengenal berbagai kemungkinan dari suatu situasi secara cepat.

Kadang-kadang pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara analitis, dan kadang-kadang cenderung secara intuitif (Greenberg & Baron, 2000: 346). Schermerhorn *et al.* (2000: 359) menyatakan bahwa salah satu elemen kunci dalam pengambilan keputusan di bawah kondisi berisiko dan ketidakpastian adalah intuisi. Intuisi menambahkan elemen-elemen personalitas dan spontanitas dalam pengambilan keputusan. Banyak keputusan harus diambil untuk memecahkan berbagai masalah tidak rutin. Dan banyak keputusan yang harus diambil berada di bawah tekanan waktu dan informasi yang terbatas.

Dalam *leading change,* keputusan harus diambil secara efektif. Selain menggunakan pendekatan analitis dalam pengambilan keputusan, kini para pemimpin dan manajer juga dituntut agar mampu menggunakan keterampilan intuitif untuk menghasilkan berbagai solusi baru dan unik ketika menghadapi masalah-masalah yang kompleks. Karena intuisi menawarkan potensial kreativitas dan inovasi, maka keterampilan intuisi ini sangatlah penting dalam proses pengambilan keputusan dan *leading change* (Schermerhorn *et al., p.* 360).

**Hubungan Antarkonstruk Penelitian dan Pertanyaan Riset**

**Gaya Kepemimpinan dan *Leading Change***

O'Toole (1999: 32) menyatakan bahwa perubahan merupakan tugas kepemimpinan, selain kesinambungan atau koherensi. Tina Brown – seorang yang menjabat *"editor"* di *The New Yorker* – menyatakan bahwa "tugas yang diserahkan kepada saya ialah pembaharuan dan pembaharuan akan berarti perubahan, … (dan) prospek perubahan, tentu saja, cenderung akan mengakibatkan kebingungan." Berdasarkan pernyataan Tina Brown di atas, O'Toole menyimpulkan bahwa tugas seorang pemimpin adalah memimpin perubahan. O'Toole melanjutkan bahwa para eksekutif bisnis dan pejabat pemerintah yang menginterpretasikan fungsi mereka untuk mempertahankan status quo tidak akan diingat sebagai pemimpin. Jadi, salah satu peran strategis seorang pemimpin dan manajer dalam sebuah organisasi adalah sebagai mitra perubahan. Para pemimpin dan manajer yang hebat adalah mereka yang mampu memimpin perubahan *(leading change)* dengan baik. Berbagai keterampilan kepemimpinan dibutuhkan ketika sistem dan proses baru dibutuhkan dalam tuntutan perubahan (Hughes *et al.*, 2002: 420).

Para pemimpin dan manajer (atau setidaknya calon pemimpin dan manajer) biasanya memiliki kecenderungan untuk memilih salah satu dari dua gaya kepemimpinan klasik, yaitu:

*task-oriented* dan *people-oriented.* Dalam beberapa kasus, ada juga pemimpin dan manajer yang tidak secara dominan memiliki salah satu dari kedua gaya kepemimpinan, tetapi justru memiliki bauran dari kedua gaya kepemimpinan tersebut. Seperti yang telah dinyatakan pada bagian sebelumnya bahwa terdapat istilah lain yang menunjukkan kedua gaya kepemimpinan *(task-oriented* dan *people-oriented)* di atas, yaitu *production-centered* dan *employee-centered supervisors* (dari University of Michigan) atau *initiating structure* dan *consideration* (dari Ohio State University). Secara umum, kelompok-kelompok kerja yang dipimpin oleh *employee-centered supervisors* ditemukan lebih produktif daripada *production-centered supervisors* (Likert dalam Schermerhorn *et al.,* 2000: 289). Pada mulanya, para peneliti Ohio State memercayai bahwa seorang pemimpin yang memiliki *consideration* (*people-oriented* tinggi), atau sosioemosional yang hangat, akan memberikan kepuasan yang lebih tinggi dan lebih mampu mendorong penyelesaian pekerjaan para bawahan. Namun pada akhirnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin seharusnya memiliki *consideration* dan *initiating structure* yang tinggi (Schermerhorn *et al., p.* 289).

Berdasarkan pernyataan O'Toole (1999), studi-studi Michigan, dan Ohio State di atas, maka pertanyaan-pertanyaan riset yang dapat diajukan adalah sebagai berikut.

*Pertanyaan Riset 1a: Gaya kepemimpinan people-oriented memengaruhi leading change secara positif.*

*Pertanyaan Riset 1b: Gaya kepemimpinan task-oriented memengaruhi leading change secara positif.*

**Gaya Manajemen Konflik dan *Leading Change***

Brown (ca 1979: 327) menyatakan bahwa kita hidup dalam dunia yang pergerakannya semakin cepat, sangat heterogen, dan ketergantungan yang semakin meningkat. Oleh sebab itu, manajemen konflik yang efektif semakin penting dalam berbagai organisasi untuk menghadapi berbagai gejala perubahan global tersebut, demikian Brown menambahkan. Manajemen konflik resolusi yang diteliti dalam studi ini dibagi ke dalam lima pendekatan, yakni: penghindaran, kompetisi, akomodasi, kompromi, dan kolaborasi. Setiap orang biasanya memiliki kecenderungan untuk memilih salah satu dari lima pendekatan konflik resolusi yang diyakininya dapat menyelesaikan berbagai masalah. Karena perubahan merupakan salah satu isu terhangat masa kini, maka perubahan itu sendiri merupakan masalah yang serius. Pertanyaannya adalah bagaimana orang yang memiliki kecenderungan memilih salah satu dari berbagai pendekatan konflik resolusi dapat menyelesaikan masalah-masalah *leading change?* Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka beberapa pertanyaan riset diajukan yang selanjutnya akan diuji adalah sebagai berikut.

*Pertanyaan Riset 2a: Gaya manajemen konflik penghindaran memengaruhi leading change secara positif.*

*Pertanyaan Riset 2b: Gaya manajemen konflik kompetisi memengaruhi leading change secara positif.*

*Pertanyaan Riset 2c: Gaya manajemen konflik akomodasi memengaruhi leading change secara positif.*

*Pertanyaan Riset 2d: Gaya manajemen konflik kompromi memengaruhi leading change secara positif.*

*Pertanyaan Riset 2e: Gaya manajemen konflik kolaborasi memengaruhi leading change secara positif.*

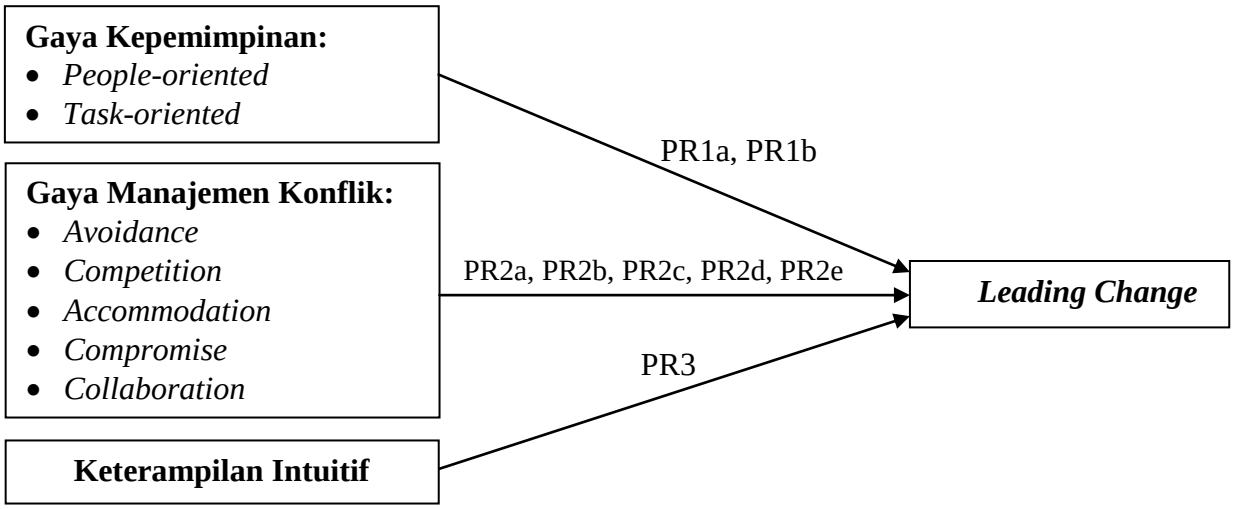
**Keterampilan Intuitif dan *Leading Change***

Dalam menghadapi tuntutan perubahan lingkungan yang *chaos* dan ketidakpastian, keterampilan intuitif sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan strategis (Schermerhorn *et al.*, 2000). Berbagai perubahan yang terjadi selalu diwarnai oleh masalah-masalah yang kompleks. Memang hampir tidak adanya bukti riset yang menunjukkan bahwa terdapatnya hubungan antara keterampilan intuitif dan *leading change.* Namun demikian, Schermerhorn *et al.* menyatakan bahwa keterampilan intuitif mampu menghasilkan berbagai solusi baru dan unik dalam menghadapi masalah-masalah yang kompleks. Oleh sebab itu, pertanyaan riset yang diajukan adalah sebagai berikut.

*Pertanyaan Riset 3: Keterampilan intuitif memengaruhi leading change secara positif.*

**Model Penelitian**

Seperti yang telah dinyatakan bahwa perubahan hanya dapat dilakukan oleh mitra-mitra perubahan dan riset ini ingin menguji apakah gaya kepemimpinan, manajemen konflik (resolusi), dan keterampilan intuitif memengaruhi *leading change.* Oleh sebab itu, model penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut (Gambar 1):




**Sumber:** Brown (ca 1979), Likert dalam Schermerhorn *et al.* (2000), dan Schermerhorn *et al.* (2000).

**Gambar 1**
**Model Penelitian**

**Metoda Penelitian**

**Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah orang-orang yang sedang berada dalam suatu kelompok, baik kelompok formal maupun informal di kota Bandung. Kelompok responden ini dipilih agar mereka dapat menjawab setiap pertanyaan riset ini yang berhubungan dengan pengalaman mereka dalam memimpin, menghadapi konflik, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan menggunakan keterampilan intuitif. Data yang berhasil dikumpulkan adalah 1.114 data dan hanya 1.096 data dapat digunakan karena terdapat 18 data yang dieliminasi – 2 data tidak diisi dengan lengkap dan 16 data tidak lolos pengujian *outliers* (lihat Tabel 2). Tabel 1 berikut merupakan ringkasan karakteristik responden penelitian ini.

**Tabel 1**
**Karakteristik Responden Penelitian**

| Variabel Kontrol | Karakteristik | Jumlah | Prosentase |
|---|---|---|---|
| **Jenis Kelamin** | Laki-laki | 601 | 53,95 |
| | Perempuan | 513 | 46,05 |
| **Tingkat Pendidikan** | Tidak sekolah hingga SMU | 114 | 10,23 |
| | Diploma 1, 2, atau 3 | 137 | 12,30 |
| | Strata 1 (S1) | 821 | 73,70 |
| | Strata 2 (S2)/Strata 3 (S3) | 39 | 3,50 |
| | Tidak menjawab | 3 | 0,27 |
| **Usia** | < 24 Tahun | 740 | 66,43 |
| | 24 – 34 Tahun | 269 | 24,15 |
| | 35 – 44 Tahun | 69 | 6,19 |
| | > 44 Tahun | 36 | 3,23 |
| **Pekerjaan** | Pelajar/Mahasiswa | 677 | 60,77 |
| | Karyawan | 286 | 25,67 |
| | Wiraswasta | 85 | 7,63 |
| | Profesional | 64 | 5,75 |
| | Tidak menjawab | 2 | 0,18 |

Sumber: Hasil pengolahan data.

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin laki-laki (53,95%) dan perempuan (46,05%) responden penelitian ini hampir seimbang, mayoritas bertingkat pendidikan Strata 1 (73,70%), mayoritas usia responden di bawah 24 tahun (66,43%), dan pekerjaan responden lebih banyak yang masih pelajar/mahasiswa (60,77%).

**Prosedur Pengumpulan Data**

*Purposive sampling* digunakan sebagai metoda atau teknik pengumpulan data studi ini, secara lebih spesifik disebut dengan *judgment sampling.* Seperti yang telah dinyatakan, metoda *judgment sampling* digunakan karena subyek dalam studi ini adalah orang-orang yang sedang berada dalam suatu kelompok, baik formal maupun informal di kota Bandung. Pengumpulan data dengan metoda survei yang dilakukan oleh para mahasiswa, khususnya mereka yang mengontrak mata kuliah Psikologi Industrial dan Manajemen Perubahan pada Semester Ganjil 2007/2008. Instrumentasi atau kuesioner yang digunakan secara langsung diisi oleh para responden, dan peneliti memberikan jaminan bahwa partisipasi mereka dalam mengisi kuesioner tidak akan memengaruhi penilaian kinerja mereka di tempat kerja dan kerahasiaannya terjamin. Selain metoda *judgment sampling, convenience sampling* juga digunakan untuk mengumpulkan data, yaitu hanya menyebarkan kuesioner kepada para responden yang dapat ditemui dan bersedia mengisi kuesioner tersebut.

**Definisi Operasional**

*Gaya kepemimpinan.* Tiga puluh lima butir pengukuran gaya kepemimpinan yang diperoleh dari Burke dalam Schermerhorn *et al.* (2000: 529). Rentang pilihan untuk setiap buti pengukuran adalah 1 (tidak pernah) hingga 5 (selalu). Terdapat enam langkah *scoring* terhadap ke-35 butir pengukuran tersebut. *Pertama,* melingkari butir pertanyaan nomor 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, dan 35. *Kedua,* menuliskan angka 1 di depan nomor butir pertanyaan yang telah dilingkari, jika para responden memberikan pilihan 2 (jarang) atau 1 (tidak pernah). *Ketiga,* menuliskan angka 1 di depan nomor butir pertanyaan yang tidak dilingkari, jika para responden memberikan pilihan 5 (selalu) atau 4 (sering). *Keempat,* melingkari angka 1 yang berada di depan nomor butir

pertanyaan 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, dan 35. *Kelima,* menghitung jumlah angka 1 yang dilingkari, skor ini untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang *(people-oriented)* dan diwakili oleh huruf P. *Terakhir,* menghitung jumlah angka 1 yang tidak dilingkari, skor ini untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas *(task-oriented)* dan diwakili oleh huruf T.

*Gaya manajemen konflik.* Lima belas butir pengukuran original diadaptasi dari Thomas-Kilman dalam Schermerhorn *et al.* (2001: 536). Butir-butir pengukuran gaya manajemen konflik resolusi ini dibagi ke dalam lima dimensi, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi. Setiap dimensi gaya manajemen konflik terdiri atas tiga butir pertanyaan dengan rentang pilihan 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Sayang sekali, penulis tidak menemukan penelitian terdahulu yang melakukan pengujian reliabilitas. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini uji reliabilitas akan dilakukan.

*Keterampilan intuitif.* Dua belas butir pengukuran digunakan untuk mengukur keterampilan atau kemapuan intuitif yang diadopsi dari Agor dalam Schermerhorn *et al.* (2001: 534). Setiap pertanyaan terdiri atas dua pilihan ("a" dan "b"), dan para responden harus memilih salah satu dari dua pilihan tersebut (dengan cara melingkari huruf "a" atau "b") yang paling menggambarkan diri mereka. Terdapat tiga langkah *scoring* terhadap ke-15 butir pengukuran tersebut. *Pertama,* menghitung jumlah tanggapan "a" yang dilingkari untuk pertanyaan 1, 3, 5, 6, dan 11, kemudian masukan skornya ke dalam kolom A. *Kedua,* menghitung jumlah tanggapan "b" yang dilingkari untuk pertanyaan 2, 4, 7, 8, 9, 10, dan 12, kemudian masukan skornya ke dalam kolom B. *Ketiga,* menjumlahkan skor pada kolom A dan B menjadi IS (A + B = IS), IS adalah skor keterampilan atau kemampuan intuitif. Kemungkinan skor tertinggi keterampilan intuitif adalah 12 dan terendah adalah 0.

*Leading change.* Lima butir pengukuran *leading change* diperoleh dari (Goldsmith *et al.*, 2003). Rentang pilihan setiap pernyataan adalah 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Sayang sekali, hasil pengujian reliabilitas atas kelima pengukuran *leading change* tersebut tidak ditemukan peneliti. Selain konstruk-konstruk utama penelitian (gaya kepemimpinan, manajemen konflik, keterampilan intuitif, dan *leading change*) di atas, penelitian ini juga memasukan beberapa variabel kontrol yang diduga memiliki hubungan dengan tatanan *(setting)* penelitian ini, yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan pekerjaan para responden.

## Prosedur Analisis Data

### Uji *Outliers*

Menurut Hair *et al.* (1998: 64), *outliers* terjadi karena kombinasi unik yang terjadi dan nilai-nilai yang dihasilkan dari observasi tersebut sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila ditemukan *outliers,* maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari pengujian lebih lanjut. Dalam analisis multivariat, *outliers* dapat diuji dengan membandingkan nilai *squared mahalanobis distance* dengan nilai $\chi^2_{\text{Tabel}}$ pada jumlah parameter tertentu dan pada tingkat $p <$ 0,001 (Hair *et al.,* 1998: 67). Penguji *squared mahalanobis distance* dalam studi ini dilakukan dengan menggunakan program aplikasi SPSS.

Karena parameter yang digunakan dalam studi ini berjumlah sembilan – *task-oriented, people-oriented leadership styles*, gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, akomodasi, keterampilan intuitif, dan *leading change,* maka *degree of freedom* dapat dihitung dengan $df$ = 9-1 = 8 sehingga $\chi^2_{df = 8;\ p < 0{,}001}$ adalah 26,124. Dengan demikian, apabila hasil perhitungan *squared mahalanobis distance* > 26,124 maka data tersebut

diidentifikasikan sebagai *outliers.* Tabel 2 berikut ini merupakan ringkasan hasil uji *outliers*, yang hanya terdiri atas 18 data terbesar dan 1 data terkecil nilai *squared mahalanobis distance.*

**Tabel 2**
**Hasil Uji *Outliers – Squared Mahalanobis Distance***

| Data/Kasus | Nilai *Squared Mahalanobis Distance* | Nilai *Squared Mahalanobis Distance* yang diharapkan |
|---|---|---|
| *614* | *43,081* | *Squared mahalanobis distance* < 26,124 |
| *16* | *40,962* | |
| *499* | *37,232* | |
| *722* | *36,243* | |
| *929* | *34,663* | |
| *940* | *33,207* | |
| *796* | *32,594* | |
| *856* | *30,892* | |
| *1113* | *29,719* | |
| *459* | *28,292* | |
| *562* | *27,980* | |
| *17* | *27,937* | |
| *936* | *27,834* | |
| *1052* | *27,623* | |
| *319* | *26,601* | |
| *697* | *26,224* | |
| 800 | 25,843 | |
| 489 | 25,630 | |
| . | . | |
| . | . | |
| . | . | |
| 594 | 0,321 | |

Sumber: Hasil pengolahan data.
Keterangan:
Yang dicetak miring *(italic)* adalah data yang nilai *squared mahalanobis distance* ≥ 26.124 *(p < 0.001)*, keenambelas data tersebut dinyatakan sebagai *outliers* dan tidak diikutsertakan lagi dalam analisis-analisis selanjutnya.

Berdasarkan hasil pengujian *squared mahalanobis distance* pada Tabel 2 di atas, teridentifikasi 16 data/kasus yang *outliers.* Dengan demikian, hanya 1.096 dari 1.114 data yang akan digunakan pada analisis-analisis selanjutnya karena data tersebut telah memenuhi syarat dan telah lolos pengujian *outliers*.

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Pengujian *content validity* atau *face validity* terhadap keempat konstruk utama penelitian (gaya kepemimpinan, manajemen konflik, keterampilan intuitif, dan *leading change*, termasuk dimensi-dimensi dalam setiap konstruknya) telah dilakukan oleh pembuat kuesioner-kuesioner tersebut (Agor dalam Schermerhorn *et al.*, 2001; Burke dalam Schermerhorn *et al.*, 2000; Covey, 2004; Goldsmith *et al.*, 2003; Thomas-Kilman dalam Schermerhorn *et al.*, 2001). *Factor analysis* dilakukan peneliti dengan bantuan program aplikasi *statistical product and service solutions* (SPSS) 12.0 *for windows* hanya akan dilakukan terhadap dua konstruk utama studi ini, yaitu *leading change* dan gaya manajemen konflik: kompetisi; kolaborasi; kompromi; penghindaran; akomodasi. Konstruk gaya kepemimpinan: *task-oriented; people-oriented*, dan keterampilan intuitif tidak dilakukan pengujian validitas kosntruk karena pengukuran untuk kedua konstruk tersebut hanya diwakilkan oleh satu nilai tunggal. Menurut MacLean dan Gray

(1998), skor *factor loadings* untuk setiap konstruk dikatakan *valid* dan dapat diterima adalah *factor loadings* yang ≥ 0,5. Sementara itu, *rules of thumb* penerimaan skor *factor loadings* adalah ≥ 0,4 dan tidak menjadi bagian atau anggota faktor lain (tegas mengukur satu konstruk tertentu).

Sementara itu, koefisien *Cronbach's alpha* dihitung untuk mengestimasi reliabilitas setiap skala (variabel atau indikator observasian). *Item to total correlation* digunakan untuk memperbaiki pengukuran dan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil koefisien *Cronbach's alpha* (Purwanto, 2002: 159). Secara umum, skor *item to total correlation* yang dapat diterima ≥ 0,5 (Hair *et al.,* 1998). Skor *item to total correlation* yang lebih kecil dari 0,5 tetap dapat diterima, jika butir-butir yang dieliminasi akan mengakibatkan koefisien *Cronbach's alpha* yang lebih kecil (Purwanto, *p.* 159). Sementara itu, penulis lain mensyaratkan nilai *item to total correlation* ≥ 0,3 sudah dapat diterima (Friedenberg, 1995). Pengujian reliabilitas konsistensi internal konstruk dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha.* Secara umum, besarnya skor *Cronbach's alpha* yang direkomendasikan adalah di atas 0,7, tetapi di atas 0,6 sudah dapat diterima (Hair *et al.,* 1998: 612; Sekaran, 2000: 312).

Dalam pengujian validitas dan reliabilitas, konstruk *people-oriented, task-oriented leadership styles,* dan keterampilan intuitif tidak dilakukan karena pada akhir proses *scoring* ketiga konstruk tersebut menggunakan pengukuran tunggal (lihat penjelasan pada bagian sebelumnya). Tabel 3 berikut adalah ringkasan hasil analisis faktor konfirmatori *(confirmatory factor analysis = CFA)* untuk menguji validitas dan koefisien *Cronbach's alpha* untuk menguji reliabilitas yang dilakukan dengan bantuan program aplikasi *SPSS 12 for Windows* terhadap konstruk gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, akomodasi, dan *leading change.*

**Tabel 3**
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori dan *Cronbach's Alpha (α)* untuk Setiap Butir Instrumen dan Konstruk Penelitian**

| KONSTRUK | BUTIR | ANALISIS FAKTOR | | | | | | ITC | α |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| **Kompetisi (Ct)** | Ct1<br>Ct2<br>Ct3 | ,580<br>,597<br>,790 | | | | | | ,483<br>,472 | **0,6** |
| **Kolaborasi (Co)** | Co1<br>Co2<br>Co3 | | ,711<br>,605<br>,580 | | | | | *,318*<br>*,279*<br>*,281* | ***0,5*** |
| **Kompromi (Cr)** | Cr1<br>Cr2 | | | ,854<br>,498 | | | | *,042*<br>*,042* | ***0,1*** |
| **Penghindaran (Av)** | Av1<br>Av2<br>Av3 | | | | ,594<br>,674<br>,438 | | | *,149*<br>*,242*<br>*,175* | ***0,3*** |
| **Akomodasi (Ac)** | Ac2<br>Ac3 | | | | | ,768<br>,824 | | ,394<br>,394 | **0,6** |
| ***Leading Change* (Lc)** | Lc1<br>Lc3<br>Lc4<br>Lc5 | | | | | | ,662<br>,722<br>,734<br>,659 | ,404<br>,496<br>,572<br>,459 | **0,7** |

Sumber: Hasil pengolahan data.
Keterangan:
ITC = *item-to-total correlation; α = koefisien Cronbach's Alpha*

Berdasarkan hasil analisis validitas pada Tabel 3 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa 17 dari 20 butir instrumen lolos uji validitas. Dengan demikian, butir-butir instrumen yang tidak lolos uji validitas (Cr3, Ac1, dan Lc2) akan dieliminasi dan tidak akan digunakan dalam berbagai analisis selanjutnya. Tabel 3 juga menunjukkan bahwa hanya terdapat tiga dari enam konstruk penelitian (gaya manajemen konflik kompetisi dan akomodasi serta *leading change*) yang memenuhi kriteria pengujian reliabilitas – koefisien *Cronbach alpha* ≥ 0,6. *Item to total correlation* untuk semua butir konstruk gaya manajemen konflik kompetisi, akomodasi, dan *leading change* telah memenuhi kriteria, yakni lebih besar dari 0,3 (Friedenberg, 1995). Sementara itu, tiga konstruk penelitian lainnya (gaya manajemen konflik kolaborasi, kompromi, dan penghindaran) tidak memenuhi kriteria pengujian reliabilitas ($\alpha < 0,6$). Satu butir instrumen dari konstruk gaya manajemen konflik kompetisi (Ct3) tidak lolos uji *item-to-total correlation,* sehingga butir yang tidak lolos tersebut tidak akan disertakan dalam analisis selanjutnya. Di samping itu, pertanyaan-pertanyaan riset yang berhubungan dengan ketiga konstruk yang tidak lolos pengujian reliabilitas – gaya manajemen konflik kolaborasi, kompromi, dan penghindaran – tidak akan diujikan dan tidak akan disertakan lagi dalam analisis lebih lanjut.

**Statistik Deskriptif dan Korelasi Antarkonstruk Penelitian**

Pengujian korelasi antarkonstruk bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat dan apakah signifikan hubungan antarkonstruk. Selain itu, peneliti juga menampilkan nilai statistik deskriptif dengan *mean* dan deviasi standar. Nilai *mean* diujikan untuk mengetahui rata-rata aritmatika setiap konstruk, sedangkan deviasi standar untuk menilai dispersi atau variasi dalam penelitian ini (SPSS Inc., 1998: 23). Tabel 4 berikut merupakan hasil pengujian statistik deskriptif dan korelasi data penelitian ini.

**Tabel 4**
**Hasil Uji Statistik Deskriptif dan Korelasi Antarkonstruk Penelitian**

| Konstruk | *M* | *SD* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Jk** | 1,46 | ,501 | | | | | | | | | |
| **2. Tp** | 2,71 | ,690 | -,003 | | | | | | | | |
| **3. Us** | 1,46 | ,751 | -,029 | -,247** | | | | | | | |
| **4. Pj** | 1,60 | ,954 | -,016 | -,179** | ,560** | | | | | | |
| **5. P** | 6,29 | 2,248 | ,030 | ,058 | -,029 | -,025 | | | | | |
| **6. T** | 10,22 | 3,793 | -,059 | ,112** | ,081** | ,059 | ,331** | | | | |
| **7. Ct** | 4,06 | ,741 | ,024 | ,068* | ,034 | ,081** | ,126** | ,301** | | | |
| **8. Ac** | 4,22 | ,703 | ,047 | -,011 | ,036 | ,097** | ,172** | ,183** | ,300** | | |
| **9. Is** | 6,14 | 1,930 | -,006 | ,121** | -,148** | -,109** | ,070* | -,021 | -,030 | -,011 | |
| **10. Lc** | 4,02 | ,599 | ,017 | ,040 | ,106** | ,118** | ,239** | ,418** | ,426** | ,311** | -,032 |

Sumber: Hasil pengolahan data.

*M = mean; SD = Standard deviation;* Jk = jenis kelamin; Tp = tingkat pendidikan; Us = usia; Pj = pekerjaan; P = gaya kepemimpinan berorientasi pada orang (0-15); T = gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (0-20); Ct = gaya manajemen konflik kompetisi (1-5); Ac = gaya manajemen konflik akomodasi (1-5); Is = keterampilan intuitif (0-12); Lc = *leading change* (1-5); ** $p < 0,01$ (2-sisi); * $p < 0,05$ (2-sisi).

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa para responden lebih cenderung menganut gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*M* = 10,22; *SD* = 3,793) daripada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (*M* = 6,29; *SD* = 2,248). Kecenderungan gaya manajemen konflik kompetisi (*M* = 4,06; *SD* = 0,741), akomodasi (*M* = 4,22; *SD* = 0,703), dan

kemampuan *leading change* (*M* = 4,02; *SD* = 0,599) para responden cukup tinggi. Terakhir, keterampilan intuitif (*M* = 6,14; *SD* = 1,930) para responden menunjukkan tingkat yang moderat. Tabel 4 juga menunjukkan bahwa terdapat beberapa konstruk riset utama yang berkorelasi dengan *leading change*, yaitu gaya kepemimpinan berorientasi pada orang ($r = 0{,}239$; $p < 0{,}01$), gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas ($r = 0{,}418$; $p < 0{,}01$), gaya manajemen konflik kompetisi ($r = 0{,}426$; $p < 0{,}01$), dan gaya manajemen konflik akomodasi ($r = 0{,}311$; $p < 0{,}01$). Sementara itu, antara *leading change* dan keterampilan intuitif tidak menunjukkan adanya korelasi secara statistik.

Tampak pada Tabel 4 bahwa korelasi sangat lemah antara keterampilan intuitif dan gaya kepemimpinan berorientasi pada orang ($r = 0{,}070$; $p < 0{,}05$). Korelasi lemah tampak terjadi antara gaya manajemen konflik akomodasi dan beberapa konstruk riset utama lainnya, yaitu gaya kepemimpinan berorientasi pada orang ($r = 0{,}172$; $p < 0{,}01$), gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas ($r = 0{,}183$; $p < 0{,}01$), dan gaya manajemen konflik kompetisi ($r = 0{,}300$; $p < 0{,}01$). Korelasi lemah juga tampak antara gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan berorientasi pada tugas ($r = 0{,}331$; $p < 0{,}01$).

Selanjutnya, Tabel 4 memperlihatkan bahwa terdapat dua variabel kontrol yang berkorelasi dengan *leading change*, yaitu usia ($r = 0{,}106$; $p < 0{,}01$) dan pekerjaan ($r = 0{,}118$; $p < 0{,}01$) responden. Terdapat tiga variabel kontrol yang berkorelasi dengan keterampilan intuitif, yaitu tingkat pendidikan ($r = 0{,}121$; $p < 0{,}01$), usia ($r = -0{,}148$; $p < 0{,}01$), dan pekerjaan ($r = -0{,}109$; $p < 0{,}01$) responden. Hanya satu variabel kontrol – pekerjaan subjek penelitian – yang berkorelasi dengan gaya manajemen konflik akomodasi ($r = 0{,}097$; $p < 0{,}01$). Terdapat dua variabel kontrol yang berkorelasi dengan gaya manajemen kompetisi, yaitu tingkat pendidikan ($r = 0{,}068$; $p < 0{,}01$) dan pekerjaan ($r = 0{,}081$; $p < 0{,}01$) responden. Terakhir, terdapat dua variabel kontrol yang berkorelasi dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, yaitu tingkat pendidikan ($r = 0{,}112$; $p < 0{,}01$) dan usia ($r = 0{,}081$; $p < 0{,}01$) subjek riset ini. Setelah menunjukkan hasil statistik deskriptif dan korelasi berbagai variabel riset ini, maka pada bagian berikut ini akan dibahas hasil uji pertanyaan riset.

**Hasil Uji Pertanyaan Riset**

Sebelum pertanyaan riset diuji, terlebih dahulu akan disajikan hasil uji ANOVA *(analysis of variance)* yang bertujuan untuk mengetahui apakah model penelitian ini *"fit*" atau tidak. Dengan kata lain, "apakah gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas, manajemen konflik kompetisi dan akomodasi, serta keterampilan intuitif dapat dijadikan sebagai prediktor *leading change*?" Tabel 5 berikut merupakan hasil pengujian *fit model* penelitian ini.

**Tabel 5**
**Hasil Uji *Fit Model* – ANOVA[b]**

| ***Model*** | | ***Sum of Squares*** | ***df*** | ***Mean Square*** | ***F*** | ***Sig.*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | *Regression* | 120,801 | 5 | 24,160 | 96,604 | ,000[a] |
| | *Residual* | 272,604 | 1090 | ,250 | | |
| | *Total* | 393,405 | 1095 | | | |

[a] Prediktor: (konstanta), keterampilan intuitif, gaya manajemen konflik akomodasi, gaya manajemen konflik kompetisi, gaya kepemimpinan berorientasi pada orang, dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas.
[b] Variabel Dependen: *leading change.*

Berdasarkan Tabel 5 di atas bahwa model penelitian yang diajukan menunjukkan model *"fit."* Artinya, keterampilan intuitif, gaya manajemen konflik akomodasi dan kompetisi, serta gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas merupakan prediktor *leading change.* Setelah model dinyatakan *"fit,"* maka pertanyaan riset siap untuk diujikan. Seperti yang telah dinyatakan pada bagian sebelumnya bahwa beberapa pertanyaan riset yang berhubungan dengan konstruk-konstruk yang tidak lolos uji reliabilitas tidak akan diuji lagi, yaitu *Pertanyaan Riset 2a, 2d,* dan *2e.* Oleh sebab itu, Tabel 6 berikut ini hanya akan memperlihatkan hasil uji *Pertanyaan Riset 1a, 1b, 2b, 2c,* dan *3* dengan analisis regresi. Pengujian pertanyaan-pertanyaan riset pada Tabel 6 dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi $p < 0{,}05$.

**Tabel 6**
**Hasil Uji Regresi[a]**

| *Pertanyaan Riset* | *Variable* | *Unstandardized Coefficients* | | *Standardized Coefficients* | *t* | *Sig.* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ***B*** | ***Std. Error*** | ***Beta*** | | |
| | (Konstanta) | 1,967 | ,122 | | 16,174 | ,000 |
| *PR 1a* | P | ,023 | ,007 | ,086 | 3,179 | ,002 |
| *PR 1b* | T | ,043 | ,004 | ,275 | 9,850 | ,000 |
| *PR 2b* | Ct | ,230 | ,022 | ,284 | 10,366 | ,000 |
| *PR 2c* | Ac | ,137 | ,023 | ,160 | 5,996 | ,000 |
| *PR 3* | Is | -,007 | ,008 | -,022 | -,877 | ,381 |

Sumber: Hasil pengolahan data.
Keterangan:
[a]*Dependent Variable:* Lc; *PR = Pertanyaan Riset;* P = gaya kepemimpinan berorientasi pada orang; T = gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas; Ct = gaya manajemen konflik kompetisi; Ac = gaya manajemen konflik akomodasi; Is = keterampilan intuitif; Lc = *leading change.*

*Pertanyaan Riset 1a* bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan berorientasi pada orang *(people-oriented)* memengaruhi *leading change* secara positif. Berdasarkan hasil analisis regresi linier pada Tabel 6, maka dapat disimpulkan bahwa *Pertanyaan Riset 1a didukung* ($t = 3{,}179$; $p < 0{,}01$). Artinya, semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan berorientasi pada orang, maka semakin tinggi tingkat kemampuan *leading change.* Oleh sebab itu, bagi pihak-pihak yang ingin mendapatkan mitra-mitra perubahan *(change agents)* – yang mampu memimpin perubahan – dapat memilih mereka yang memiliki kecenderungan gaya kepemimpinan berorientasi pada orang yang tinggi. Temuan studi ini mendukung hasil studi para peneliti Ohio State (Schermerhorn *et al.,* 2000) bahwa para pemimpin seharusnya memiliki *consideration (people-oriented)* dan *initiating structure (task-oriented)* yang tinggi.

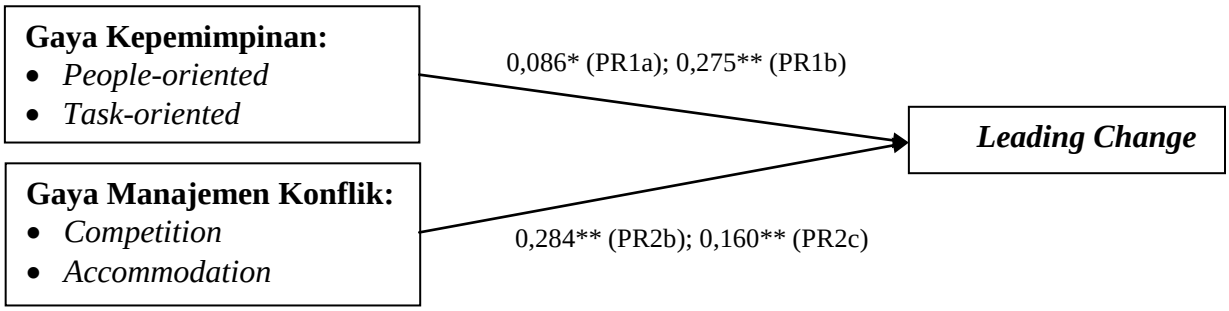
*Pertanyaan Riset 1b* bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas *(task-oriented)* memengaruhi *leading change* secara positif. Berdasarkan hasil analisis regresi linier pada Tabel 6, maka dapat disimpulkan bahwa *Pertanyaan Riset 1b didukung* ($t = 9{,}850$; $p < 0{,}001$). Artinya, semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, maka semakin tinggi tingkat kemampuan *leading change.* Bagi berbagai pihak yang ingin mendapatkan mitra-mitra perubahan *(change agents)* – yang mampu memimpin perubahan – dapat memilih mereka yang memiliki kecenderungan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas yang tinggi. Temuan studi ini juga mendukung hasil studi para peneliti Ohio State (Schermerhorn *et al.,* 2000) bahwa para pemimpin seharusnya memiliki *consideration (people-oriented)* dan *initiating structure (task-oriented)* yang tinggi. Di samping itu, temuan studi ini

menunjukkan bahwa kemampuan *leading change* lebih efektif bagi mereka yang memiliki kecenderungan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas ($\beta$ = 0,086; $p$ < 0,001) daripada berorientasi pada orang ($\beta$ = 0,275; $p$ < 0,01) (lihat Tabel 6).

*Pertanyaan Riset 2b* bertujuan untuk menguji apakah gaya manajemen konflik kompetisi memengaruhi *leading change* secara positif. Berdasarkan hasil analisis regresi linier pada Tabel 4.7, maka dapat disimpulkan bahwa *Pertanyaan Riset 2b didukung* ($t$ = 10,366; $p$ < 0,001). Artinya, semakin tinggi tingkat gaya manajemen konflik kompetisi, maka semakin tinggi tingkat kemampuan *leading change*. Bagi berbagai pihak yang ingin mendapatkan mitra-mitra perubahan *(change agents)* – yang mampu memimpin perubahan – dapat memilih mereka yang memiliki kecenderungan gaya manajemen konflik kompetisi yang tinggi. Temuan studi ini menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik kompetisi memiliki pengaruh paling besar ($\beta$ = 0,284; $p$ < 0,001) terhadap kemampuan *leading change* jika dibandingkan dengan prediktor-prediktor lain (lihat Tabel 6).

*Pertanyaan Riset 2c* bertujuan untuk menguji apakah gaya manajemen konflik akomodasi memengaruhi *leading change* secara positif. Berdasarkan hasil analisis regresi linier pada Tabel 6, maka dapat disimpulkan bahwa *Pertanyaan Riset 2c didukung* ($t$ = 5,996; $p$ < 0,001). Artinya, semakin tinggi tingkat gaya manajemen konflik akomodasi, maka semakin tinggi tingkat kemampuan *leading change*. Bagi berbagai pihak yang ingin mendapatkan mitra-mitra perubahan *(change agents)* – yang mampu memimpin perubahan – dapat memilih mereka yang memiliki kecenderungan gaya manajemen konflik akomodasi yang tinggi. Temuan studi ini menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik akomodasi memiliki pengaruh ($\beta$ = 0,160; $p$ < 0,001) terhadap kemampuan *leading change* (lihat Tabel 6).

*Pertanyaan Riset 3* bertujuan untuk menguji apakah keterampilan intuitif memengaruhi *leading change* secara positif. Berdasarkan hasil analisis regresi linier pada Tabel 6, maka dapat disimpulkan bahwa *Pertanyaan Riset 3 tidak didukung*. Temuan studi ini tidak sejalan dengan pernyataan Schermerhorn *et al.* (2000) bahwa keterampilan intuitif mampu menghasilkan berbagai solusi baru dan unik dalam menghadapi masalah-masalah yang kompleks. Setelah pengujian pertanyaan-pertanyaan riset dilakukan, maka pada bagian berikut akan disajikan model hasil penelitian ini (Gambar 2).




Sumber: Hasil pengolahan data.
**$p$ < 0,001; *$p$ < 0,01

**Gambar 2**
**Model Hasil Penelitian**

**Simpulan**

Studi ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan, manajemen konflik, dan keterampilan intuitif memengaruhi *leading change.* Sayang sekali, terdapat tiga pertanyaan riset, khususnya konstruk gaya manajemen konflik – penghindaran, kompromi, dan kolaborasi – tidak dapat diuji karena gagal memenuhi uji reliabilitas. Dengan demikian, pengaruh gaya manajemen konflik penghindaran, kompromi, dan kolaborasi tidak dapat dijawab dalam penelitian ini.

Hasil studi ini menunjukkan beberapa temuan. *Pertama,* gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas, serta gaya manajemen konflik kompetisi dan akomodasi memengaruhi *leading change* secara positif, tetapi keterampilan intuitif tidak memengaruhi *leading change.* Dengan kata lain, prediktor terkuat *leading change* adalah gaya manajemen konflik kompetisi (28,4%), kemudian baru diikuti oleh gaya manajemen konflik akomodasi (16%), gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (27,5%), dan gaya kepemimpinan berorientasi pada orang (8,6%). *Kedua,* para responden studi ini lebih cenderung menganut gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ($M$ = 10,22) daripada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang ($M$ = 6,29). *Ketiga,* kecenderungan gaya manajemen konflik kompetisi ($M$ = 4,06), akomodasi ($M$ = 4,22), dan kemampuan *leading change* ($M$ = 4,02) para responden cukup tinggi. *Keempat,* keterampilan intuitif ($M$ = 6,14) para responden menunjukkan tingkat yang moderat. *Terakhir,* berhasil membangun model *leading change* yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis bagi para pemimpin organisasi dan pelaku bisnis (lihat Gambar 4.1).

**Implikasi Penelitian**

Bagi para praktisi bisnis, hasil penelitian ini memberikan tilikan pada penetapan kualifikasi minimum spesifikasi pekerjaan orang yang mampu memimpin perubahan atau seorang mitra perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa seorang mitra perubahan yang handal ditentukan oleh gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas, serta gaya manajemen konflik kompetisi dan akomodasi yang tinggi.

Berdasarkan temuan riset ini maka terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh para pengambil keputusan strategis organisasi dalam menemukan mitra-mitra perubahan. *Pertama,* temukan dan rekrut orang-orang yang memiliki tingkat gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas yang tinggi. *Kedua,*temukan dan rekrut orang-orang yang memiliki tingkat gaya manajemen konflik kompetisi dan akomodasi yang tinggi.

**Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Mendatang**

Beberapa keterbatasan penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut. *Pertama,* studi ini merupakan studi awal yang teorinya belum mapan. *Kedua,* diduga subjek penelitian ini kurang tepat karena sebagian besar subjek (60,77%; lihat Tabel 1) adalah mahasiswa. *Ketiga,* pengumpulan data hanya mengandalkan kuesioner yang diisi oleh para responden.

Dengan demikian, beberapa hal yang dapat disarankan untuk penelitian mendatang. *Pertama,* karena riset ini adalah studi awal, maka perlu dilakukan studi lebih lanjut atau melakukan pengujian ulang terhadap riset sejenis ini. *Kedua,* pemilihan subjek penelitian perlu diperhatian, penelitian mendatang sebaiknya memilih para responden yang bekerja pada organisasi formal yang menuntut kerjasama tim tinggi, inovasi, dan kreativitas tinggi. *Ketiga,* selain menggunakan kuesioner, penelitian mendatang dapat menggunakan wawancara langsung kepada setiap responden untuk setiap butir instrumen pengukuran untuk melengkapi dan memperkuat hasil penelitian. *Keempat,* penelitian mendatang dapat memasukan beberapa konstruk penelitian lain yang berhubungan dengan *leading change,* seperti *thinking globally,*

*appreciating diversity, developing technology savvy, building partnerships, sharing leadership, creating a shared vision, developing people, empowering people, achieving personal mastery, encouraging constructive dialogue, demonstrates integrity, anticipating opportunities, ensuring customer satisfaction* dan, *maintaining a competitive advantage* (Goldsmith *et al.*, 2003).

**Daftar Pustaka**

Brown, L. D. (ca 1979). Managing conflict among groups. Dalam Kolb, D. A., Osland, J. S., & Rubin, I. M. (Ed.). *The organizational behavior reader.* 6th Edition. Englewood Clifts, NJ: Prentice-Hall, Inc., 317-328.

Covey, S. R. (1997). *The 7 habits of highly effective people (7 kebiasaan manusia yang sangat efektif).* Jakarta: Binarupa Aksara.

_____ (2004). *The 8th babit: From effectiveness to greatness.* NY: Free Press.

Friedenberg, L. (1995). *Psychological testing, design, analysis, and use*. Allyn and Bacon.

Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A. & Hu-Chan, M. (2003). *Global leadership: The netx generation.* Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations.* 7th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. 5th Edition. NJ: Prentice Hall.

Heller, R. (2002). *Effective leadership.* Jakarta: PT. Dian Rakyat.

Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management.* 5th Edition. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

Johnson, S. (2009). *Who moved my cheese? Cara cerdas menyiasati perubahan dalam hidup dan pekerjaan.* Cetakan ke-13. Jakarta: Elex Media Kompusindo.

Kasali, R. (2005). *Change! Tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga (manajemen perubahan dan manajemen harapan).* Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama.

_____ (2008). *Mutasi DNA powerhouse.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal,* 27 (4), 265-279.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2004). Leadership is everyone's business. Dalam Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (Ed.). *Christian reflections on the leadership challenge.* San Fransisco: Jossey-Bass.

MacLean, S. & Gray, K. (1998). Structural equation modelling in market research. *Journal of the Australian Market Research Society.* Tersedia pada https://www.SmallWaters.com.

O'Toole, J. (1999). *Leadership A to Z: A guide for the appropriately ambitious (Panduan berambisi secara positif).* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Purwanto, B. M. (2002). The effect of salesperson stress factors on job performance. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia,* 17 (2), 150-169.

Schermerhorn, Jr., J.R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior.* 7th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach.* 3rd Edition. NY: John Wiley & Sons, Inc.

SPSS, Inc. (1998). *SPSS® Base 8.0: Applications guide.* Chicago, IL: Marketing Department SPSS, Inc.

Sunjoyo (2006). Pemicu perubahan: Sense of achievement. *IMPro Plus,* Januari, 6-8.