

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin bagaikan seorang nakhoda bagi perusahaannya. Segala hal yang diucapkan maupun dilakukan oleh pemimpin, akan dilihat dan didengar oleh karyawannya. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menunjukkan gaya kepemimpinan yang terbaik terhadap karyawannya agar mereka mau mengikuti ke arah mana pemimpin melangkah.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam proses untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2007: 170). Agar proses tersebut dapat berhasil, maka pemimpin harus mampu menunjukkan kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Untuk itu, pemimpin harus mengetahui serta memahami berbagai teori kepemimpinan dengan mengetahui bakat atau potensi bawahan dan dirinya sendiri.

Selain itu, seorang pemimpin juga harus mampu membangkitkan motivasi kerja karyawan, menanamkan rasa percaya diri dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut perlu dilakukan karena pada dasarnya perusahaan selalu menuntut agar pemimpin mampu memprioritaskan kepemimpinannya yang berorientasi pada tugas dan hubungan antar manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kematangan karyawan dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan yang tepat harus mampu diterapkan oleh pemimpin untuk mendukung kinerja karyawan agar lebih baik. Ketika karyawan merasa

kurang nyaman dengan kepemimpinan atasannya, bukan tidak mungkin karyawan tersebut tidak bersemangat lagi dalam bekerja dan kerja pun menjadi tidak bersungguh-sungguh. Hal ini tentu akan merugikan karyawan dan berdampak negatif terhadap perusahaan. Lain halnya ketika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, karyawan tentunya akan merasa nyaman bekerja sehingga terus terdorong untuk memberikan kinerjanya yang terbaik agar dapat mencapai tujuan bersama.

Fenomena saat ini yang menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan adalah kasus Bank Century. Salah satu faktor yang menyebabkan munculnya kasus tersebut adalah kepemimpinan yang salah. Kasus Century ini muncul karena pimpinan bank melarikan semua uang nasabah. Karena tindakan tersebut, banyak nasabah yang merugi dan apabila bank di tutup, maka akan merugikan banyak bank lain yang bekerja sama dengan Bank Century. Hanya karena ulah pemimpin yang kurang bertanggung jawab, pemerintah dan rakyat banyak dirugikan.

Contoh perusahaan yang mampu menunjukkan proses kepemimpinan yang efektif dan berhasil adalah perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, yaitu Telkom. Di tengah persaingan industri komunikasi yang mulai dirajai oleh industri telepon seluler, Telkom mampu mempertahankan eksistensinya dengan terus memperbaharui produknya dan melakukan inovasi-inovasi yang dapat diterima oleh masyarakat. Tidaklah mudah untuk mempertahankan kesuksesan suatu perusahaan pada saat ini. Untuk itu, diperlukan pemimpin yang handal yang mampu menguasai persaingan tetapi tetap memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Pemimpin tidak hanya harus handal tetapi juga harus tegas dan mampu menetapkan berbagai kebijaksanaan yang tidak merugikan pihak manapun. Saat ini, banyak hotel di daerah Kabupaten Bandung terutama daerah Lembang merugi karena ulah pemimpin yang tidak mampu menetapkan peraturan tegas mengenai masalah perizinan pendirian usaha (_____, 2010: 24). Pihak hotel harus mengeluarkan banyak biaya untuk mendapatkam izin mutlak namun izin tetap tidak dikeluarkan karena adanya masalah birokrasi. Pemimpin, dalam hal ini pemerintah daerah seharusnya tidak mempersulit proses perizinan dalam pelaksanaan usaha didaerahnya. Karena meski bagaimanapun, hotel-hotel tersebut tetap membayar pajak dan menjadi salah satu sumber pendapatan daerah.

Selain gaya kepemimpinan atasan, motivasi kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2005: 67) yang menyebutkan, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Selain itu, Schermerhorn (Hariandja, 2002: 346) dalam kaitan antara motivasi dan kinerja juga menyatakan, tingkat kinerja merupakan perkalian dari atribut individu, tingkat usaha dan dukungan organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut.

$$\text{Kinerja} = \text{Atribut Individu} \times \text{Tingkat Usaha} \times \text{Dukungan}$$

Atribut individu adalah kemampuan atau ciri-ciri psikologis seperti nilai, sikap dan kepribadian. Dukungan organisasi bisa berupa situasi yang mendukung dengan berbagai sistem keorganisasian yang diciptakan, ketersediaan peralatan

dan lainnya. Tingkat usaha adalah yang dilakukan oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan dan berhubungan dengan konsep motivasi.

Motivasi berhubungan dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan sudah tidak memiliki motivasi untuk bekerja lagi, maka ia akan bersantai-santai dalam bekerja dan pekerjaannya pun akan terbengkalai. Apabila demikian, maka karyawan dan perusahaan pun akan merugi karena tujuan bersama akan sulit tercapai.

Tidak hanya motivasi dan gaya kepemimpinan atasan saja yang berhubungan dengan pencapaian kinerja. Antara motivasi dan gaya kepemimpinan juga memiliki suatu hubungan tertentu. Penelitian penelitian yang dilakukan oleh Asri (2006: 62) menunjukkan, terdapat hubungan yang erat dan berkorelasi positif antara kepemimpinan atasan dengan semangat kerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rahmalia (2006:57) juga menunjukkan, perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan semangat kerja guru.

Selain itu, salah satu hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Gunadi (2005), di PT Agronesia Divisi Industri Es Saripetojo Bandung, menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan searah antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Hal tersebut berarti, ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan telah sesuai, maka motivasi kerja karyawan pun akan bergerak searah, yaitu semakin meningkat. Namun ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai, maka motivasi kerja pun akan semakin menurun.

Hasil penelitian tersebut dapat dijadikan dasar dalam melakukan penelitian di bagian HRD pada PT Primatama Nusantara Jaya. Bagian atau divisi HRD merupakan salah satu divisi yang penting keberadaannya bagi suatu perusahaan. Divisi tersebut adalah divisi yang akan berkaitan erat dengan karyawan baik karyawan tingkat bawah, menengah maupun tingkat atas. Mengingat pentingnya peran divisi tersebut, maka keberadaan karyawan pada divisi HRD pun haruslah mereka yang berkualitas dan mampu menengahi berbagai tingkatan karyawan. Apabila karyawan dalam divisi HRD sendiri tengah berada dalam suatu masalah, bukan tidak mungkin akan berimbas pada karyawan lainnya.

Menurut data yang ada di PT Primatama Nusantara Jaya, ada beberapa karyawan pada bagian HRD yang bermasalah. Beberapa diantara mereka ada yang suka melalaikan tanggung jawabnya dalam bekerja dan bahkan ada juga karyawan yang memiliki tingkat absensi yang tinggi. Namun, tidak semua karyawan di bagian HRD tersebut memiliki masalah, tidak sedikit pula yang rajin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Perbedaan perilaku tersebut mulai terlihat ketika mereka dipimpin oleh individu yang berbeda. Ketika pemimpin mereka diganti, karyawan pun menunjukkan kinerja yang berbeda dari sebelumnya.

Sebagai salah satu upaya untuk mengatasi masalah tersebut, maka perlu diteliti lebih lanjut tentang persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasan dan motivasi kerja karyawan. Persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasan perlu diteliti agar diketahui seperti apa persepsi para karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasannya, sehingga hasil yang diperoleh

dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan sumber pembelajaran bagi pemimpin dan dapat menerapkannya sesuai dengan harapan karyawan. Pada akhirnya, ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai, diharapkan tidak muncul lagi permasalahan-permasalahan serta terjadi peningkatan kinerja karyawan pula.

Masalah-masalah yang muncul seperti, kurangnya tanggung jawab dalam bekerja dan tingkat absensi yang tinggi merupakan indikasi dari kurangnya motivasi untuk bekerja pada diri karyawan. Kurangnya motivasi dalam bekerja tentu akan berdampak besar terhadap kinerja karyawan. Untuk itu perlu diketahui bagaimana sebenarnya motivasi kerja yang dimiliki oleh para karyawan yang berada di divisi HRD pada perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dapat mempengaruhi pencapaian kinerja yang optimal. Masalah yang muncul di PT Primatama Nusantara Jaya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, tentu sedikit banyak mempengaruhi kinerja dan akhirnya menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Tidak hanya itu, Perbedaan persepsi yang dimiliki oleh karyawan tentu memiliki dampak tersendiri terhadap pemimpinnya, perusahaan maupun bagi dirinya sendiri. Persepsi karyawan akan memberikan dampak positif maupun negatif. Karyawan yang memberikan persepsi negatif terhadap gaya kepemimpinan pemimpin tentu akan berdampak negatif pula terhadap kinerjanya dan bergitupun sebaliknya. Mengingat bahwa pencapaian tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penelitian yang mengkaji gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

B. Rumusan Masalah

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2007: 170). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu membawa anak buahnya untuk dapat bekerja dalam upayanya untuk mencapai tujuan bersama. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu itu unik dan berbeda satu sama lain. Untuk itu, gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pemimpin belum tentu dianggap sama oleh semua karyawannya.

Perbedaan persepsi yang dimiliki oleh karyawan tentu memiliki dampak tersendiri terhadap pemimpinnya, perusahaan maupun bagi dirinya sendiri. Persepsi karyawan akan memberikan dampak positif maupun negatif. Karyawan yang memberikan persepsi negatif terhadap gaya kepemimpinan pemimpin tentu akan berdampak negatif pula terhadap kinerjanya dan bergitupun sebaliknya.

Kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja menurut McCormick adalah suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2005: 94). Motivasi merupakan modal utama bagi karyawan agar mampu menunjukkan kinerja yang terbaik. Apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk bekerja, maka

pekerjaannya tidak akan dikerjakan dengan sungguh-sungguh sehingga kinerjanya pun buruk.

Fenomena yang muncul di PT Primatama Nusantara Jaya, dimana terdapat beberapa karyawan bagian HRD menunjukkan kinerja yang menurun setelah pimpinannya diganti, perlu diteliti lebih lanjut agar diketahui bagaimana fenomena tersebut muncul agar kemudian dapat ditemukan solusinya. Penggantian pemimpin mungkin menjadi pemicu penurunan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa pimpinannya yang baru tidak sesuai dengan yang ia inginkan, maka ia akan menunjukkan perilaku yang negatif yaitu mereka kurang semangat dalam bekerja sehingga pencapaian kinerjapun tidak maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat dua permasalahan penting pada perusahaan tersebut yang berkaitan dengan kinerja, yaitu persepsi mengenai gaya kepemimpinan atasan serta motivasi kerja karyawan. Berdasarkan fokus masalah tersebut, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran umum persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasan pada PT Primatama Nusantara Jaya?
2. Bagaimana gambaran umum motivasi kerja karyawan PT Primatama Nusantara Jaya?
3. Apakah terdapat hubungan antara persepsi mengenai gaya kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja karyawan pada PT Primatama Nusantara Jaya?

C. Asumsi Penelitian

Asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Wexley dan Yukl dalam Saraswati (2008: 3) menjelaskan pandangan seorang karyawan terhadap pemimpinnya mungkin saja berkaitan dengan pekerjaan dan bahkan karakteristik pribadi pemimpin tersebut. Tidak dapat dipungkiri pandangan atau persepsi karyawan terhadap tingkah laku kepemimpinan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas.
2. Northouse dalam Saraswati (2008: 3) menjelaskan kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dapat menciptakan intgerasi yang serasi dan mendorong gairah kerja bawahan untuk mencapai sasaran secara maksimal, begitu juga sebaliknya.
3. Kepemimpinan yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi bawahan terhadap pimpinan maupun pekerjaan (Hasibuan, 2007)

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran umum mengenai persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan atasan dan motivasi kerja karyawan PT Primatama Nusantara Jaya. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh fakta tentang persepsi mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Fakta tersebut dapat

dijadikan sebagai dasar bagi pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat serta dasar untuk pengembangan program peningkatan motivasi kerja karyawan oleh perusahaan.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pencapaian keberhasilan perusahaan dalam upaya menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dan menjadi dasar untuk meningkatkan motivasi kerja sebagai berikut.

1. Menjadi sumber informasi mengenai kondisi karyawannya, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang tepat sasaran.
2. Pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan.
3. Perusahaan dapat mengembangkan suatu program untuk mengembangkan kinerja karyawan terutama motivasi kerja dengan membentuk persepsi positif pada diri karyawan mengenai atasannya.
4. Sebagai rujukan pengembangan penelitian selanjutnya dengan mengangkat tema baru dari lingkup penelitian yang sama, sesuai dengan perkembangan yang ada.

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_0 = Tidak terdapat hubungan antara persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja karyawan PT Primatama Nusantara Jaya.

H_A = Terdapat hubungan antara persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja karyawan PT Primatama Nusantara Jaya.

G. Metode Penelitian

Arikunto (2002: 75), berpendapat bahwa, “Pada dasarnya metode pendekatan dalam penelitian dibagi dalam tiga golongan, yaitu pendekatan deskriptif, historis, dan eksperimental”.

Berdasarkan fokus permasalahan yang dikaji dan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif, dengan pendekatan korelasional. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008: 207).

H. Lokasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT Primatama Nusantara Jaya di Ruang HRD yang berada di Jl. H. Aksan (Moh. Toha) No. 2-4 Bandung. Adapun

yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian HRD pada perusahaan tersebut, dengan kriteria sebagai berikut.

1. Usia antara 25 – 40 tahun sehingga masih bisa bersikap kooperatif dan masih produktif.
2. Pengalaman kerja minimal 1 tahun sehingga karyawan sudah cukup lama mengenal atasan dan karakteristik kepemimpinannya serta memiliki tingkat motivasi yang berbeda.

Alasan mengambil sampel tersebut adalah karena hanya karyawan divisi HRD yang berhadapan langsung dengan pimpinan setiap harinya. Karyawan pada divisi lainnya merupakan karyawan yang bekerja di lapangan dan tidak setiap saat bertemu dengan pimpinannya.

