

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia adalah salah satu unsur produksi selain itu juga faktor penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus di samping faktor produksi yang lain. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dan besar dalam sebuah organisasi, dan juga merupakan perencana dan pelaku aktif dalam sebuah organisasi, karena dari perilaku sumber daya manusia itulah suatu organisasi dapat mencapai sebuah tujuannya.

Sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja berkualitas. Tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri yaitu memajukan usahanya yang lebih bergantung pada kinerja karyawan.

Modal, metode dan mesin merupakan hasil yang berwujud, dapat dilihat, dan dihitung jumlahnya. Akan tetapi hasil dan olah pikiran seorang karyawan atau sumber daya manusia tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Hal inilah yang dapat membedakan keunggulan manusia dibandingkan sebuah mesin.

Seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas seorang pemimpin. Di dalam suatu organisasi kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting agar dapat mempengaruhi bawahan sehingga tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pemimpin dan aktifitas kepemimpinan itu sangat penting dalam suatu organisasi dimana pentingnya pemimpin dan kepemimpinan yang baik itu dapat diuraikan sebagai berikut ; (1) sebagai pengatur, pengarah organisasi untuk mencapai suatu tujuan, (2) penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijan organisasi, (3) pemersatu dan memotivasi karyawan dalam melaksanakan aktivitas organisasi, (4) pelopor dan menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengarahan dan pengawasan pengelolaan sumberdaya yang ada, (5) sebagai pelopor memajukan organisasinya. Memimpin dalam suatu organisasi tidak hanya melibatkan sekumpulan orang saja, tetapi juga melibatkan sumber-sumber daya yang lain. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pemimpin di dalam suatu organisasi untuk melakukan pengaturan, pengarahan dan pendayagunaan sumber-sumber daya yang ada.

Menurut Sihotang (2007:257), menjelaskan bahwa kepemimpinan pada setiap organisasi merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan keberhasilan suatu organisasi. kepemimpinan yang sukses ditunjukkan dengan keberhasilan mengelola organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya dan tujuan-

tujuan pribadi-pribadi yang terlibat didalamnya. Pemimpin disebut berhasil jika mampu melaksanakan tiga hal terpenting, yaitu:

- a. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba pada proses pengelolaan organisme.
- b. Berhasil melakukan koreksi dan perbaikan pada kelemahan-kelemahan yang timbul dalam organisasi.
- c. Mampu membawa organisasi kepada sasaran yang dituju.

Menurut Robert Dubin (1967:7), kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Menurut Hemphill (1954), ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi George R. Terry (1960:493), merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002:224).

Mengutip dari pendapat Malayu S. P Hasibuan (2008; 170), menurutnya ada tiga gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem

sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada bawahan.

Siagian (1997) *dalam* Kusumawati (2008), berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi

bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya.

Menurut Cormick dan Tiffin (1980) dalam Sutrisno (2010:172) kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Menurut Mangkunegara (2000) dalam Suhendi (2010:189) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor Motivasi. Faktor yang terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tugas kerja.

3. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kera secara maksimal.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003), Locander et al. (2002), serta Yammarino et al. (1993) adalah kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang di pimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002).

Sehubungan dengan adanya perbedaan dalam memimpin suatu organisasi, antara pemimpin satu dengan yang lain berbeda dalam sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya, sehingga tingkah laku dan gayanya tentunya tidak sama di antara mereka, karena itu akan muncul berbagai tipe atau gaya kepemimpinan yang akan dijalankan setiap pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga untuk mengetahui efektifitas pimpinan, maka tergantung pada tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi dengan melihat implementasi gaya kepemimpinan yang ada masih terdapat kelemahan-kelemahan yang mana dalam penerapan gaya kepemimpinan delegasi tersebut tidak efektif bilamana para bawahan memiliki kemampuan berpikir secara kritis, maka dalam mencapai kesepakatan dalam pengambilan keputusan mengalami banyak hambatan sebab

masing-masing bawahan dapat tetap mengutamakan pemikiran-pemikirannya yang mereka anggap sudah sesuai. Gaya kepemimpinan yang dipakai akan menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki dan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Asuransi Jiwasraya berdiri dengan satu tujuan mulia, yaitu mendidik masyarakat merencanakan masa depan. Dengan visi menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan. Dalam menjalankan usahanya, Jiwasraya selalu berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Itu sebabnya perusahaan selalu mengadakan pembaruan demi menjawab tuntutan jaman. Sementara itu peningkatan dari sisi people dilakukan melalui standarisasi kualitas seluruh agen Jiwasraya. Perusahaan juga secara rutin mengadakan berbagai pendidikan dan pelatihan karyawan dan juga pemimpin dari setiap kantor cabang baik di dalam maupun luar negeri. Apabila seorang karyawan dapat memenuhi targetnya tidak jarang seorang pemimpin akan memberikan reward. Sampai saat ini Jiwasraya memiliki 505 tenaga ahli & profesional di bidang asuransi yang tersebar baik di *Head Office* maupun *Regional Office/Branch Office*. Selain itu juga diperkuat pula oleh landasan finansial yang kokoh, diyakini akan menjadikan Jiwasraya sebagai perusahaan asuransi komersial yang terpercaya dan terkemuka, di dalam negeri maupun di luar negeri.

Dari penjelasan diatas, para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan perhatian dari perusahaan, aspek tersebut bisa berujud inovasi yang dihargai tinggi, pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, dan penghargaan akan kesamaan

derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif. Dalam perusahaan ini kerap sekali mengalami pergantian pemimpin yang kurang lebih dilakukan 3 tahun sekali. Pergantian pemimpin inilah yang sering mengalami kendala bagi karyawan, karena biasanya karyawan terbiasa dengan pemimpin yang lama sebelum digantikan oleh yang baru. Dari hasil observasi yang ada di lapangan, kepemimpinan yang ada pada PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office* sekarang ini dipegang oleh seorang perempuan. Dimana baik secara statistik maupun kualitatif terlihat bahwa kepemimpinan perempuan masih sangat kecil peranannya dalam kehidupan masyarakat. Namun dalam hasil wawancara yang dilakukan pada sebagian karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Madiun *Branch Office* menjelaskan sebaliknya bahwa kepemimpinan perempuan malah membawa efek positif daripada kepemimpinan laki-laki. Menurut mereka yang menjadi perbedaan yaitu kepemimpinan perempuan memiliki gaya dan ciri khas tersendiri yang tidak dimiliki pria, misalnya lebih menggunakan perasaan dan naluri keibuannya dalam menghadapi beberapa masalah dalam sebuah organisasi. Selain itu pemimpin perempuan yang ada saat ini mampu menjadi negosiator yang baik dan mampu meredam konflik dengan baik. Dan pola pikir perempuan tidak untuk kepentingan sesaat yang mengorbankan banyak hal. Maka dari itu penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian **“PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkap diatas dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut

1. Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*?
3. Variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*?

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dominan gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*?

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk memperbaiki dan mengevaluasi berbagai gaya kepemimpinan yang telah dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Bagi Pembaca

Sebagai tambahan wacana ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada topik kepemimpinan serta bahan informasi bagi peneliti lain.

1.5 Batasan Penelitian

Memberikan batasan masalah, batasan masalah dalam penelitian ini terfokus pada tiga macam gaya kepemimpinan menurut Malayu S. P Hasibuan (2008; 170), yaitu : (*otoriter, partisipatif, dan delegatif*) terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun *Branch Office*.