

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PT. ANTARA
DIVISI PLASMA
(Pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

MIFTAHUL MUNIR
NIM: 09510125

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PT. ANTARA
DIVISI PLASMA
(Pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

**MIFTAHUL MUNIR
NIM: 09510125**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Di PT.
Antara Divisi Plasma
(Pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban)**

SKRIPSI

Oleh:

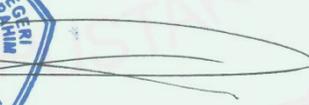
MIFTAHUL MUNIR
NIM: 09510125

Telah Disetujui, 31 Desember 2015
Dosen Pembimbing,


Dr. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si
NIP. 1967111089903 2 002

Mengetahui:
Ketua Jurusan,




Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN
(A KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Di PT. Antara Divisi
Plasma Tuban
(Studi Pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban)

Oleh
MIFTAHUL MUNIR

NIM : 09510125

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Telah diseminarkan 08 Januari 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Penguji I

Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si :

NIP 19720212 200312 1 003



2. Penguji II

Dr. Siswanto, SE., M.Si :

NIP 19750906 200604 1 001



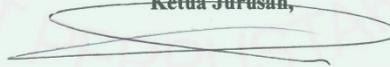
3. Penguji III (Pembimbing)

Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si :

NIP 19711108 199803 2 002



Mengetahui,
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei

NIP 19750707200501 1 005

KETERANGAN PENGESAHAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini, saya pembimbing skripsi dari mahasiswa :

Nama : MIFTAHUL MUNIR
N I M : 09510125
Jurusan : MANAJEMEN
Fakultas : EKONOMI

Menyatakan bahwa skripsi mahasiswa yang bersangkutan telah selesai dan siap diujikan oleh tim penguji skripsi.

Demikian untuk menjadikan maklum.

Malang, 31 Desember 2015
Pembimbing,

Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si
NIP. 1967111 089903 2 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miftahul Munir
NIM : 09510125
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

“GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PT. Antara Divisi Plasma Tuban”

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 31 Desember 2015

Hormat saya,




Miftahul Munir
NIM. 09510125

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawahini:

Nama	: Miftahul Munir
NIM	: 09510125
Jurusan/ Prodi	: Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas	: Ekonomi
JudulSkripsi	: “Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT. AntaraDivisi Plasma TUBAN”

~~Mengizinkan / Tidak Mengizinkan~~ Mengizinkan jika karya ilmiah saya (skripsi, tesis, disertasi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full texts*) dikarenakan untuk menghargai privasi penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 31 Desember 2015

Dosen Pembimbing,

Mahasiswa,

Dr. Iffi Nurdiana, S.Ag., M.Si
NIP. 1967111 089903 2 002

Miftahul Munir
NIM. 09510125

HALAMAN PERSEMBAHAN

Teruntuk sangat spesial kedua orang tuaku Ibu Siti Asiyah dan Bapak H. Moch. Yahya A,S, atas segala perjuanganmu untuk membesarkan, mengarahkan, mendidik dengan sangat sabar, dan ikhlas serta penuh kasih sayangnya,

Aku berdoa semoga aku diberi kesempatan membahagiakanmu.

Seluruh saudara-saudaraku yang telah mendukung dan menyayangiku: Mbak Ni'matul Zahro, Mbak Nurul Imamah, dan Mbak Idamatul Khoiriyah, serta kakak iparku yang senantiasa mengingatkan; Asmani S.Pd, Warsono, dan Muchlisin. Dan

taklupakeponakankutersayangLathifatulAzizah, Alvin Amilul Fata sertaMutaammilulAkmal, Semoga kalian selalu diberi kesehatan serta keselamatan dunia dan akhirat.Aamiin....

Sahabat-sahabatku seperjuangan yang telah mendukung untuk terus maju:Sabian Chusni, Septiyan W.S(Kang Asep), Avan D.A(Pessek), Moh. Adib Z.F (Ndayak), Jalal S (Khasbon), Muslich, Achmad Khoironi (ronyrino), Sya'roni Y.F (Robet) Yoko Dwi M danJoko S (Tompel) Semoga Allah membalas jasa kalian.

Sahabat-sahabat seperjuangan, Deby, e'enk, tajul, erwan, reog, ichya', tholibin, pras, patkay, kang Lorah faiq, pak dhe nikidos, gus Amang, dwi' cimenk,, yang telah memberi begitu banyak pengalaman yang membuatku semakin dewasa. Semoga kita mendapat manfaat atas perjuangan kita kelak.Aamiin.!

Sangat special buat pahlawanku sahabat Samsul Amin (Java Creation) yang sangat-sangat membantuku, semoga Allah membukakan pintu rizki yang lebar.Aamiin.!

Terima kasih Unyil Coffee yang telah menyediakan tempat untuk bernalar tipis-tipis berdealektika membangun masa depan, terima kasih juga pada Mak Mis, mak pojok mak roh, mak par, yang telah membolehkan makandisana (hutang dulu bayar nanti) semoga rizkinya berlimpah. Aamiin.!

Segenap teman-teman Manajemen Angkatan 2009. Semoga sukses menyertai kalian.



HALAMAN MOTTO

**" Hanya Ada Dua Pilihan Dalam Hidup Kita,
Yang Pertama : Kita Pengen Menjadi Merak,
Yang Mampu Mempesona Membuat Takjup orang
Melihat Dengan Keindahannya. Dan Yang Kedua:
Kita Pengen Menjadi Singa, Diampun Sudah
Ditakuti Apalagi Bergerak.
"Orang Yang Berbahagia Bukanlah Orang Yang
Hebat Dalam Segi Hal. Tapi Orang Yang Bisa
Menemukan Hal Sederhana Dalam Hidupnya dan
Mengucap Syukur."**

(Miftahul M Yahya)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya kami dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul
“GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ” (Pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban)

Shalawat dan salam senantiasa tercurah pada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW. Secara khusus, kami ucapkan terima kasih kami sampaikan kepada Bapak/Ibu dan pihak yang telah membantu dan mendampingi hingga terselesaikan dengan baik Penelitian Skripsi ini sebagai berikut :

1. Khusus untuk kedua orang tuaku H. Moch. Yahya A.s dan Ibu Siti Asiyah, sebagai orang tua atas segala do'a, dukungan moril dan materiil yang tak ternilai harganya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei, sebagai Ketua Jurusan Manajemen dan seluruh perangkat jurusan Manajemen.
5. Bunda Dr. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si sebagai Dosen Pembimbing Skripsi atas segala arahan, ilmu dan sangat sabarnya membimbing saya.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen, yang sudah membimbing peneliti selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
7. Seluruh keluargaku Mbak Ni'matul Zahro'. Nurul Imamah, Idamatul Khoiriyah, Asmani. S.Pd, Warsono, Muchlisin Dan juga keponakan-keponakan Lathifatul Azizah, Alvin

Amilul Fata, dan Muta'ammilul Akmal, Semoga kalian selalu diberi kesehatan serta keselamatan dunia dan akhirat.

8. Orang-orang yang telah mendukung untuk terus maju: mas Aam, mas Udin, mas Arif, dan gus Bogank. Kalian luarbiasa!
9. Sahabat-sahabati PMII Rayon Ekonomi "Moch. Hatta" yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang
10. Sahabat-sahabat PK PMII SunanAmpel Malang masa khidmad 2012/2013 sungguh luar biasa dukukungan kalian.
11. Pengurus Cabang PMII Kota Malang Periode 2014-2015.
12. Segenap ronggo-ronggo Permata Ronggolawe Tuban, semoga sukses selalu.
13. Adik-adik angkatan namun tetap seperjuangan yang selalu sudi menjadi teman belajar dan ngopi (nggo Wahyu, dede' pipit, dede' eva, nggo Didan, ngoo kiwil. Ngoo Bashopi,ngoo ego, nggo wildan, ngoo huda, ngoo bahar, nggo roviq, nggo makmun cilik, nggo hasyim, nggo juned, ngoo hasan dan erwin). Suwun nggo.!
14. Dewan Eksekutif Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Periode 2012-2013.
15. Sahabat-sahabat, rekan-rekan, dan kawan-kawan BEM Jatim, BEM Nas, dan BEM Nus, terimakasih atas dealektikanya.
16. Terimakasih PAS 11, Gerakan Tuban Menulis (GTM) yang telah memberikan peajaran yang sangat berharga.
17. Dan Terimakasih banyak pada Riqy atas sumbangsuhnya meminjami laptop, semoga Tuhan melimpahkan segala rahmat padamu. Aamiin

Demikian, sepatah kata dari saya. Atas perhatian saya sampaikan terimakasih, Hanya Do'a yang mampu saya sampaikan semoga Tuhan mengabulkan do'a saya. Aamiin



Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAK (bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan bahasa Arab)	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teoritis	15
2.2.1 Kepemimpinan	15
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional	19
2.2.4 Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	23
2.2.5 Kinerja.....	25
2.2.6 Indikator Kinerja	28
2.2.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	29
2.2.8 Kinerja dalam Perspektif Islam.....	30
2.3 Hipotesis	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	34
3.2 Lokasi Penelitian.....	34
3.3 Populasi dan Sampel	34
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	35
3.5 Data dan Jenis Data.....	35
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	37
3.8 Instrumen dan Analisis Data	39
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	40
3.10 Analisis Regresi Berganda	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Hasil Penelitian	44
4.2 Paparan Data Hasil Penelitian.....	47

4.3 Hasil Analisis Hipotesis.....	53
4.4 Analisis Regresi	62
4.5 Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	67
BAB V PENUTUP.....	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

HALAMAN COVER

HALAMAN COVER DALAM

HALAMAN PERSETUJUAN i

DAFTAR ISI..... ii

DAFTAR TABEL iii

DAFTAR GAMBAR iv

DAFTAR LAMPIRAN iiv

ABSTRAK (*Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab*) v

BAB I PENDAHULUAN..... 1

BAB II KAJIAN PUSTAKA 6

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 29

BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN 41

BAB V KESIMPILAN DAN SARAN 66

Daftar Pustaka

Lampiran

ABSTRAK

Munir, Miftahul. 2015. SKRIPSI. Judul: “Gaya Kepemimpinan Transformasional Di PT. Antara Divisi Plasma Pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban”

Pembimbing : Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional,
Kinerja Pegawai/Karyawan

Di tengah persaingan dunia usaha yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut untuk selalu memperbaiki manajemennya agar tetap dapat bertahan dan terus berjalan, khususnya manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, agar tujuan organisasi dapat terpenuhi diperlukan adanya perbaikan dari kualitas manajemen sumber daya manusia itu sendiri, salah satunya dengan memperbaiki gaya kepemimpinan dari setiap pemimpin perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang lebih baik, diharapkan seluruh karyawan dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peranan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari latar belakang itulah sehingga penelitian ini dilakukan dengan judul “Peranan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban”.

Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Dimana tujuannya adalah untuk menggambarkan secara sistematis tentang fokus penelitian yang meliputi aspek gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Antara Divisi Plasma Tuban. Sedangkan subyek penelitiannya adalah 24 karyawan di peternakan dan pimpinan perusahaan. Data dikumpulkan dengan cara observasi (pengamatan) dan wawancara. Pengolahan datanya melalui tiga tahap: pemaparan data, pembahasan hasil penelitian, dan penarikan kesimpulan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban. Hal tersebut dapat dilihat dari aspek-aspek kinerja yang menunjukkan perbaikan dari kepemimpinan sebelumnya. Peningkatan kinerja karyawan ini berkat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban dapat meningkatkan kinerja karyawan.

ABSTRACT

Munir, Miftahul. 2015. Thesis. Title: "The Leadership Style Trasformasional for PT. Antara Divisi Plasma Tuban"

Supervisor : Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si

Keywords : Transformational Leadership Style, Performance Officer / Employee

In the competitive business world increasingly stringent, every company is required to always improve its management in order to still be able to survive and continue to run, especially human resource management. Therefore, so that organizational goals can be met is necessary for improvement of the quality of human resource management itself, one of them by improving the leadership style of each company leaders. With better leadership style, it is expected of all employees in a company can improve its performance. The aim of this study was to determine how transformational leadership role in improving the performance of employees. From that background that this research was conducted under the title "The Role of Transformational Leadership Style in Improving Employee Performance in PT. Between Plasma Division Tuban".

This study used a qualitative descriptive. Where the aim is to describe systematically about the research focus includes aspects of transformational leadership and employee performance. Object of this research is PT. Tuban between Plasma Division. While the subjects of the study were 24 employees at the ranch and head of the company. Data collected by observation (observation) and interviews. Processing the data through three stages: exposure of data, discussion of research results, and conclusion.

The results showed that each of the characteristics of transformational leadership can improve the performance of employees of PT. Tuban between Plasma Division. It can be seen from the aspects of performance which showed improvement from the previous leadership. Employee performance improvement thanks trjansformasional leadership style adopted by the leadership of the company. Thus, it can be deduced that gayaj transformational leadership at PT. Tuban between Plasma Division can improve employee performance.

المخلص

منير، مفتاح 2015 .. الرسالة. العنوان: "دور القيادة نمط التحويلية
في تحسين أداء الموظفين"
المشرف: .، دوكتور. الحاج. الفئى نورديان الماجستير
كلمات البحث: نمط القيادة التحويلية،
موظف الأداء / موظف

في عالم الأعمال التنافسي صرامة على نحو متزايد، ويلزم كل شركة لتحسين دائما إدارتها من أجل أن تكون لا تزال قادرة على البقاء والاستمرار لتشغيل وإدارة الموارد البشرية خاصة. لذلك، بحيث الأهداف التنظيمية يمكن أن تتحقق أمر ضروري لتحسين جودة إدارة الموارد البشرية نفسها، واحدة منها عن طريق تحسين أسلوب قيادة كل قادة الشركة. مع أفضل أسلوب القيادة، فمن المتوقع من جميع العاملين في الشركة يمكن تحسين أدائها. وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور القيادة التحويلية في كيفية تحسين أداء العاملين. من هذه الخلفية أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "دور القيادة التحويلية نمط في تحسين أداء الموظفين في PT. بين البلازما قسم توبان".

هذه الدراسة استخدمت نوعي وصفي. حيث كان الهدف هو وصف منهجي عن التركيز على البحوث يشمل جوانب القيادة التحويلية وأداء الموظفين. الهدف من هذا البحث هو PT. توبان بين شعبة البلازما. في حين أن عينة الدراسة كانت ٢٤ موظفا في مزرعة ورئيس الشركة. البيانات التي تم جمعها عن طريق الملاحظة (المراقبة) والمقابلات. معالجة البيانات من خلال ثلاث مراحل: التعرض للبيانات، ومناقشة نتائج البحوث، والاستنتاج.

أظهرت النتائج أن كل من خصائص القيادة التحويلية يمكن تحسين أداء العاملين من PT. توبان بين شعبة البلازما. يمكن أن ينظر إليه من جوانب الأداء التي أظهرت تحسنا من القيادة السابقة. موظف تحسين الأداء بفضل أسلوب القيادة التحويلية التي اعتمدها قيادة الشركة. وهكذا، يمكننا أن نستنتج أن أسلوب القيادة التحويلية في PT. توبان بين شعبة البلازما يمكن تحسين أداء الموظفين

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi didirikan berdasarkan tujuan dan target tertentu. Begitu pula dengan perusahaan. Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan masing-masing. Tujuan itu pun tidak akan terwujud tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang memadai. Karena sumberdaya manusia sangatlah berpengaruh terhadap keberhasilan atau tidaknya sebuah perusahaan dalam pencapaian tujuan. Terlebih terkait produktivitas karyawan dari perusahaan itu sendiri.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Anwar Prabu (2004:67) menjelaskan, pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Bernard dan Russel (1993:379), mendefinisikan kinerja sebagai suatu catatan prestasi yang dihasilkan selama periode tertentu. Sedangkan Byars dan Rue (1995:499) mengartikan kinerja adalah seperangkat hasil

dikerahkan individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya baik energi fisik maupun mental. Kemampuan dan sifat merupakan karakteristik individu yang tercakup dalam kinerjanya.

Kinerja seorang karyawan akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam perusahaan. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu perusahaan itu sendiri. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005).

Gaya kepemimpinan itu sendiri terbagi menjadi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan pada kesempatan kali ini penulis akan membahas berkaitan tentang gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Danim (2005: 54) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna.

Sedangkan menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia

ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang bias dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan observasi sementara yang saya lakukan pada bulan juli 2015 di PT. Antara Divisi Plasma Tuban menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada perusahaan tersebut tergolong cukup mendukung terhadap kondisi lingkungan yang ada pada perusahaan tersebut. Akan tetapi hal tersebut justru kurang berperan terhadap semangat kerja karyawannya. Kedekatan pimpinan dengan karyawan justru membuat karyawan yang terkesan menganggap santai setiap tugas atau arahan yang disampaikan oleh pimpinannya. Bahkan sebagian ada yang merasa sudah akrab dengan pimpinannya sehingga mereka tidak ada rasa takut untuk melakukan hal-hal yang kurang mendukung terhadap produktivitas mereka.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengambil judul penelitian **“Peranan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban?

2. Bagaimana kinerja karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban?
3. Bagaimana peningkatan kinerja terhadap karyawan PT. Antara Divisi Plasa Tuban?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban
3. Untuk mengetahui meningkatnya kinerja karyawan pada PT. Atara Divisi Plasma Tuban



1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Peneliti dapat mengetahui peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban.

2. Bagi Universitas

Sebagai bahan referensi tambahan yang nantinya dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan untuk manajer sumber daya manusia dalam mengontrol kebijakan yang berhubungan dengan hasil penelitian ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan referensi dan juga pembanding dalam penelitian ini, peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang menjadi pembahasan dalam penelitian kali ini. Adapun hasil dari beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun. Judul	Variabel Indikator /	Alat Penelitian	Hasil
1	Chandra Kristianto. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Kerja Karyawan Menurut Persepsi Karyawan Bagian Produksi PT. Inti Mega Sol	Gaya Kepemimpinan (X), Produktivitas Kerja Karyawan (Y)	Deskriptif	Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan bagian produksi PT. Inti Mega Sol adalah gaya kepemimpinan eksekutif. Sedangkan tingkat produktivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut mengalami peningkatan pada setiap triwulannya.

2	Anita Juniarti. 2010. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Y). Motivasi Kerja Guru (X)	Regresi Linier	Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan sisanya dipengaruhi oleh factor lain diluar pembahasan dari penelitian ini. Dan
3	Bachtiar Anas. 2009. Pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Federal International Finance Cabang Madiun	Kebutuhan Fisiologis (X1). Kebutuhan Keamanan (X2). Kebutuhan Sosial (X3). Kebutuhan Penghargaan (X4). Kebutuhan aktualisasi diri (X5). Semangat Kerja (Y)	Analisis Determinasi	Hasil analisis determinasi menunjukkan bahwa 56,0% variabel semangat kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Kebutuhan fisiologis (X1), Kebutuhan keamanan (X2), Kebutuhan sosial (X3), Kebutuhan penghargaan (X4), Kebutuhan aktualisasi diri (X5).

4	Miftakhul Munir. 2015. Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban	Gaya Kepemimpinan (X) Semangat Kerja (Y)	Kualitatif Deskriptif	Sedang diteliti.
---	--	--	-----------------------	------------------

2.1.1. Chandra Kristianto, 2005.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Kerja Karyawan Menurut Persepsi Karyawan Bagian Produksi PT. Inti Mega Sol*

Dengan menggunakan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel (X), dan Produktivitas Kerja Karyawan sebagai variabel (Y), dengan metode deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan eksekutif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan mengalami peningkatan pada setiap triwulannya.

2.1.2. Anita Juniarti, 2010.*Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu*

Dengan menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel (Y), Motivasi Kerja Guru sebagai variabel (X), dan berdasarkan hasil Regresi Linier, maka Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan sisanya dipengaruhi oleh factor lain diluar pembahasan dari penelitian ini. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara gaya

kepemimpinan kepala sekoah dengan motivasi guru dapat diterima.

2.1.3. Bachtiar Anas, 2009. *Pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Federal International Finance Cabang Madiun*

Dengan menggunakan Motivasi kerja dan hasil analisis determinasi menunjukkan 56,0% maka akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Kebutuhan fisiologis (X1), Kebutuhan keamanan (X2), Kebutuhan sosial (X3), Kebutuhan penghargaan (X4), Kebutuhan aktualisasi diri (X5). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan. Selanjutnya, Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Davis, Keith, 1985: 99). Gibson, James L. et.al., (1982: 178) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar baahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Sedangkan Menurut Davis (1985), gaya kepemimpinan adalah

pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yuki, 1998: 125)

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Dalam penelitian ini hanya memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional.

Menurut Danim (2005: 54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut O'Leary (2001:112) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang

manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.2.1. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata

lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

2.2.2. Prinsip-prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini (Erik Rees : 2001) :

1. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi, Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin

transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

5. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
6. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.2.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pandangan Islam

Kepemimpinan transformasional perspektif Islam dalam kajian ini tidaklah dibangun dengan kerangka pikiran dikotomis antara ayat Allah SWT yang verbal berupa al-Qur'an dan ayatNya yang non verbal berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta. Oleh karena itu, dalam membincang kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam tidak perlu dimulai dari nol, tetapi dapat memanfaatkan perilaku kepemimpinan manusia dan teori-teori kepemimpinan yang sudah ada

termasuk teori Transformational Leadership barat dengan melakukan saling menguji, saling dialog, saling melakukan revisi dan saling melakukan modifikasi, saling melengkapi atau mengurangi (antara al-Qur'an dan perilaku manusia/gejala alam semesta) sehingga dapat dibangun kesimpulan yang paling mendekati kebenaran hakiki.

Hal ini berdasarkan pemahaman adanya dua ragam tanda (sign/ayat) Tuhan yang perlu diketahui. Pertama tanda-tanda (ayat-ayat) yang bercorak linguistik verbal dan menggunakan bahasa insani (bahasa Arab/bahasa Qur'ani). Kedua, tanda-tanda (ayat-ayat) yang bercorak nonverbal berupa perilaku manusia dan gejala alam. Keduanya diturunkan Allah untuk manusia agar mereka menelaah dan memahaminya. Kedua ayat itu menduduki posisi yang sama (sama-sama berasal dari Allah SWT.) sebagai sumber inspirasi dalam membincang kepemimpinan transformasional perspektif Islam.

Ulasan tentang konsep kepemimpinan transformasional baik yang dikaji dari ayat Tuhan yang verbal (al-Qur'an) maupun yang nonverbal (perilaku manusia dan gejala alam semesta) titik persamaannya adalah dalam memposisikan “perubahan” dan “perbaikan” sebagai titik berangkat dan tujuan organisasi. Adapun perbedaannya adalah konsep yang dikaji dari ayat Tuhan yang berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta seringkali terlalu antroposentris bahkan mengalami keterputusan dengan hal yang teosentris. Sedangkan konsep yang dikaji langsung dari ayat Tuhan yang verbal (al-Qur'an) seringkali terlalu

terjebak kepada teosentris sehingga terkesan konsep yang dibangun tidak kontekstual yang sesuai dengan psikososial manusia.

Konsep transformational leadership sudah banyak dibicarakan di barat khususnya pada akhir-akhir ini. Meskipun demikian, pembahasan di bagian ini bukan gejala dari alih-alih dan akuisisi pengetahuan, dengan jalan mencari-cari atau mengganti landasan dasar dari sebuah teori pengetahuan yang sudah ada sebelumnya dengan al-Qur'an. karena tulisan ini tidaklah dibangun dengan kerangka pikiran dikotomis antara ayat Allah SWT yang verbal berupa al-Qur'an dan ayat-Nya yang non verbal berupa hamparan alam semesta dan gejalanya.

Lahirnya perubahan (transformasi) yang lebih baik merupakan inti dari usaha- usaha yang dilakukan oleh jamak manusia di dunia ini. Perubahan dan perbaikan merupakan inti dari aktivitas sebuah kepemimpinan. Dengan demikian term transformasi menjadi hal yang sangat signifikan dan relevan. Usaha agama, usaha pengetahuan, usaha ekonomi, usaha politik, usaha kebudayaan, usaha pendidikan, usaha manajemen, usaha kepemimpinan dan lain sebagainya merupakan serangkaian yang dilakukan oleh manusia untuk menuju perubahan (transformasi) yang lebih baik.

Dalam al-Qur'an semangat perubahan, revolusi termasuk transformasi dapat menemukan pijakan epistemologisnya dari beberapa ayat yang menceritakan tentang para nabi dan rasulullah yang revolusioner semisal cerita Ibrahim, Musa, Isa dan Muhammad SAW

dan beberapa ayat yang tertera lafadz al-Hijrah, dan al-Jihadu. Berangkat dari identifikasi ayat-ayat bersemangat transformasi dengan kata-kata kunci seperti diatas kita akan dapat memulai mengkonsepsikan tentang kepemimpinan transformasional dan perilakunya dalam perspektif Islam (al-Qur'an).

Artinya:

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad dengan harta dan jiwanya pada jalan Allah dan orang-orang yang memberikan tempat kediaman dan pertolongan (kepada orang-orang Muhajirin), mereka itu satu sama lain lindung-melindungi, dan (terhadap) orang-orang yang beriman, tetapi belum berhijrah, Maka tidak ada kewajiban sedikitpun atasmu melindungi mereka, sebelum mereka berhijrah. (akan tetapi) jika mereka meminta pertolongan kepadamu dalam (urusan pembelaan) agama. Maka kamu wajib memberikan pertolongan kecuali terhadap kaum yang Telah ada perjanjian antara kamu dengan mereka. dan Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. 08:72)

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا وَنَصَرُوا أُولَئِكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ حَقًّا لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ

Artinya:

“Dan orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad pada jalan Allah, dan orang-orang yang memberi tempat kediaman dan memberi pertolongan (kepada orang-orang Muhajirin), mereka Itulah orang-orang yang benar-benar beriman. mereka memperoleh ampunan dan rezki (nikmat) yang mulia.” (Q.S. 08:74)

Pada beberapa ayat diatas akan terlihat adanya transformasi diri yang begitu kuat terjadi. Transformasi diri merupakan perilaku paling mendasar dan awal jika seseorang ingin menjadi pemimpin transformasional. Setelah ia mampu menciptakan transformasi diri ia juga harus mampu membuat orang lain mentransformasikan dirinya kepada kebaikan yang lebih tinggi, sehingga kehidupan bersama pun mengarah kepada kesejahteraan bersama.

Secara harfiah hijrah berarti berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya, secara tidak langsung hijrah berarti mengorbankan atau meninggalkan rumah dan kampung halaman seseorang, keluarga, tanah dan bangsanya serta seluruh harta benda dan benda-benda bergerak lainnya yang didambakan manusia demi tujuan tertentu.

Pada taraf ini, hijrah menuntun dan menuntut terciptanya transformasi diri, perubahan dan perbaikan (*transformation and change*) dengan memindahkan, membuang jauh segala hal yang menghalangi perubahan dan perbaikan dan segala sesuatu yang tidak baik, tidak benar agar perubahan besar dapat terwujud dan ujungnya adalah kesejahteraan bersama bukan kelompok tertentu saja.

2.3. Kinerja Karyawan

2.3.1. Pengertian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005:50), kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993:231), bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Mangkunegara (2002: 22), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sudjak (1990), menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Dan menurut Amstrong (1999:15), kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh pegawai di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson (2002).

2.3.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhandhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang

pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

7. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Dalam penelitian ini. Karena objek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak dibidang layanan jasa, maka peneliti mengambil beberapa aspek penilaian kinerja saja. Diantaranya adalah

kedisiplinan, kecakapan, kerjasama, tanggung jawab, dan ditambah dengan pemahaman terhadap program yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2005) bahwa faktor-faktor tingkat kinerja staf meliputi: mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektifitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan).

Gibson (1996) menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu: (1) variabel individu, yang meliputi kemampuan dan ketrampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja, (2) variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan, (3) variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi kerja pada

usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jakson (2001), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- Kemampuan mereka

- Motivasi
- Dukungan yang diterima
- Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- Hubungan mereka dengan organisasi.

2.3.4. Kinerja Menurut Pandangan Islam

Menurut pandangan islam, kerja merupakan sebuah kewajiban bagi semua umat muslim. Sebagaimana firman Allah swt. dalam surat Al-Qashash: 77, sebagai berikut:

وَأَبْتَغِ فِيمَا ءَاتَكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Al-Qashash: 77)

Dalam ayat lain Allah swt. juga berfirman:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: *“Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (Al-Mulk: 15).*

Dari dua ayat diatas, Allah mengajarkan kepada umat manusia untuk mencari rizki (bekerja) diatas muka bumi yang telah Allah ciptakan ini dan tidak membuat kerusakan di dalamnya (bumi). Allah juga tidak mengajarkan kepada manusia untuk meminta-minta atau berpangku tangan kepada orang lain.

Hal tersebut pun juga dijelaskan dalam hadits Bukhori:

Artinya: *“Nabi saw. bersabda: “Tangan di atas lebih baik dari tangan dibawah. Mulailah orang yang wajib kamu nafkahi, sebaik-baik sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memeliharanya, barang yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.” (HR. Bukhori).*

Maksud hadits tersebut tidak berarti memperbolehkan meminta-minta, tetapi memotivasi agar seorang muslim mau berusaha agar menjadi tangan diatas (Nurdiana, 2008:210).

Dari penjelasan ayat-ayat serta hadits diatas dapat disimpulkan bahwa islam pun mengajarkan kita untuk giat bekerja dan tidak bermalas-malasan. Karena bekerja pun juga termasuk sebuah ibadah, apabila diniatkan untuk kebaikan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

6.1. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. Antara Divisi Plasma Tuban. Dipilihnya PT. Antara Divisi Plasma Tuban sebagai tempat penelitian karena peneliti memandang gaya kepemimpinan pada perusahaan tersebut mempunyai peranan penting terhadap produktivitas karyawan.

6.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbentuk deskriptif. Deskriptif kualitatif adalah penelitian yang data-datanya berupa kata-kata (bukan angka-angka) yang berasal dari catatan laporan, dokumen, wawancara, dan lain-lain, atau penelitian yang didalamnya mengutamakan untuk mendeskripsikan secara analisis suatu peristiwa untuk memperoleh makna yang mendalam dari proses tersebut.

Menurut Moleong 'Metode Kualitatif' adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan orang-orang yang perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2007: 4). Adapun penelitian Deskriptif menurut Arikunto (1998:309) adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat peneliti dilakukan. Tujuan dari

penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang dimiliki.

Ada beberapa pertimbangan kenapa peneliti menggunakan metode kualitatif, antara lain, menjelaskan menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan-kenyataan ganda, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan informan, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

6.3. Data dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data yang berupa data primer dan data sekunder.

Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara yang terdiri atas gambaran umum perusahaan, peraturan-peraturan perusahaan, struktur organisasi, serta hasil wawancara dan penyebaran kuisisioner. Data ini mempunyai 2 metode atau teknik dalam pengumpulan datanya yaitu metode observasi dan wawancara (Indriantoro dan Supomo, 2002: 146), misalnya wawancara dan observasi langsung dengan HRD PT. Antara Divisi Plasma Tuban.

Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan dan literatur lainnya seperti buku-buku yang berhubungan dengan topik pembahasan serta laporan penelitian sebelumnya.

6.4. Subyek dan Obyek Penelitian

Dalam kamus bahasa Indonesia subyek ialah: pokok kalimat; orang yang dipakai untuk percobaan. Jadi subyek penelitian dapat di defenisikan yaitu: Subjek penelitian adalah sesuatu, baik orang, benda ataupun lembaga (organisasi), yang sifat-keadaannya (“attribut”-nya) akan diteliti. Dengan kata lain subjek penelitian adalah sesuatu yang di dalam dirinya melekat atau terkandung objek penelitian. Dalam bukunya Suharsimi Arikunto (Manajemen Penelitian) Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian, sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti. (Subliyanto, 2010). Maka disini yang dijadikan subyek penelitian adalah PT. Antara Divisi Plasma Tuban.

Obyek penelitian atau responden dalam kamus bahasa Indonesia adalah yang dituntut; juru jawab; perhatian jadi responden penelitian dapat di defenisikan yaitu Responden penelitian adalah seseorang yang diminta untuk memberikan respon (jawaban) terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

Oleh karena itu, yang menjadi obyek penelitian atau responden dalam penelitian ini yaitu staf dan karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban

6.5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang digunakan dalam penelitian, maka dibutuhkan teknik pengumpulan data agar bukti atau fakta yang diperoleh berfungsi sebagai data objektif dan tidak terjadi penyimpangan dari data yang sebenarnya. Dalam paradigma penelitian kaulitatif ini, peneliti menggunakan metode observasi (pengamatan), wawancara/interview, dan dokumentasi.

Didalam penelitian ini, jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah jenis data kualitatif (data yang berbentuk data dan gambar), dimana data kualitatif yang digunakan adalah data tentang visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan dan data mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, serta beberapa data lain yang mungkin ditemui di lapangan yang dirasa peneliti penting untuk dijadikan data penelitian.

Adapun dalam penelitian ini, dilakukan beberapa teknik pengumpulan data melalui:

a. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah mengumpulkan data atau keterangan yang harus dijalankan dengan melakukan usaha-usaha pengamatan-pengamatan secara langsung ke tempat yang akan diselidiki,

penulis menggunakan teknik ini merupakan teknik Bantu yang digunakan untuk membantu memperoleh data kenyataan langsung mengenai objek yang diteliti.(Arikunto, 2006:124).

Teknik observasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data didapat secara langsung dengan apa yang dilihat pada lokasi penelitian.

b. Wawancara

Menurut Moleong (2010: 186), wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Garrett memberikan suatu perumusan yang sederhana, dengan menyatakan, bahwa wawancara melibatkan orang-orang yang melakukan komunikasi. Menurut Sanapiah Faisal, wawancara merupakan angket lisan, maksudnya responden atau interviewee mengemukakan informasinya secara lisan dalam hubungan tatap muka, jadi responden tidak perlu menuliskan jawabannya.

Menurut Paulin V. Young dalam D. Wara (2010), ada 3 tipe wawancara, yaitu :

1. Wawancara Tidak Terarah (Non Indirective Interview)

Tipe wawancara ini disebut sebagai wawancara tidak terkendali atau wawancara tidak terpimpin, atau wawancara tidak berstruktur. Maksudnya adalah bahwa seluruh wawancara tidak

didasarkan pada suatu sistem atau daftar pertanyaan yang ditetapkan sebelumnya.

Beberapa keuntungan dari penggunaan wawancara tipe ini, adalah antara lain:

- ❖ Wawancara tipe ini mendekati keadaan yang sebenarnya dan didasarkan pada spontanitas yang diwawancarai
- ❖ Lebih mudah untuk mengidentifikasi masalah yang diajukan oleh pewawancara.
- ❖ Lebih banyak kemungkinan, untuk menjelajahi berbagai aspek dari masalah yang diajukan

2. Wawancara Terarah (Directive Interview)

Tipe wawancara ini disebut sebagai wawancara terkendali atau wawancara terpimpin, atau wawancara berstruktur.

Maksudnya adalah bahwa seluruh wawancara didasarkan pada suatu sistem atau daftar pertanyaan yang ditetapkan sebelumnya.

Atau wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan.

Penelitian yang menggunakan jenis wawancara ini bertujuan mencari jawaban terhadap hipotesis kerja.

3. Wawancara Berfokus (Focused Interview)

Wawancara ini didasarkan pada asumsi, bahwa dengan mempergunakan sarana tersebut, maka akan dapat diungkapkan reaksi-reaksi pribadi manusia secara terperinci, perasaan-

perasaannya, dan lain-lain ciri-ciri mentalitasnya. Untuk itu, diperlukan persiapan yang mantap dari pewawancara, dan dia harus mempunyai kepakaan terhadap situasi-situasi yang dihadapinya.

Dan dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terarah dimana alasan pemilihan teknik ini karena lebih terstruktur dan jenis wawancara ini bertujuan mencari jawaban terhadap hepotesis kerja.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2002:2006).

Metode ini digunakan untuk mengetahui data tentang sejarah, jumlah customer, struktur organisasi.

3.6. Kriteria Keabsahan Data

Menurut Moleong (2010: 320) yang dimaksud dengan keabsahan data adalah bahwa setiap keadaan harus memenuhi:

1. Mendemonstrasikan nilai yang benar,
2. Menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, dan
3. Memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan kenetralan dari temuan dan keputusan-keputusannya.

Moleong (2010: 324-326) juga menjelaskan bahwa untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian.

Penerapan kriterium derajat kepercayaan berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai; kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Kriterium keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut, seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha memverifikasi tersebut.

Kriterium kebergantungan lebih luas dari pada reliabilitas. Hal tersebut disebabkan oleh peninjauannya dari segi bahwa konsep itu memperhitungkan segala-galanya, yaitu yang ada pada reliabilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut.

Kriterium kepastian sesuatu itu objek atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Dapat dikatakan bahwa pengalaman seseorang itu subjektif sedangkan jika disepakati oleh beberapa atau banyak orang, barulah dapat dikatakan objektif.

Jadi penelitian alamiah menghendaki penekanan bukan pada orangnya, melainkan pada data. Dengan demikian kebergantungan itu bukan lagi pada orangnya, melainkan pada data itu sendiri.

3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah sebagai bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian (Indriantoro, 2002:11). Analisis data adalah proses mencari dan menyusun sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara. Analisis data dapat dilakukan setelah memperoleh data-data, baik dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data-data tersebut diolah dan dianalisis untuk mencapai tujuan akhir penelitian.

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Soejono, 1999:23).

Dengan analisis deskriptif, Peneliti mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti. Dan dalam hal ini, Peneliti akan mendeskripsikan peran sikap kewirausahaan dalam memulai usaha pada perusahaan Tahu Tiga Saudara dan perusahaan Tahu Maris. Disamping itu, peneliti menganalisa adanya masalah dalam pelaksanaannya serta memberikan solusi dan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

Pada proses analisis data dalam memeriksa keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi, metode triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu (moleong, 2010: 330)

Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah:

1) Triangulasi Sumber

Menurut Moleong (2010:330) triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif, mengecek data yang diperoleh dari seorang informan (calon pembeli), kemudian data tersebut dicek dengan bertanya pada informasi lain (calon pembeli lain) secara terus menerus sampai terjadi kejenuhan data artinya sampai tidak ditemukan data baru lagi.

2) Triangulasi dengan Metode

Triangulasi dengan metode menurut Patton dalam Moleong (2005:331) adalah:

- a. Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, peneliti mengecek data atau informasi yang diperoleh melalui metode wawancara kemudian data tersebut dicek melalui observasi (pengamatan) atau dokumentasi, dan begitu juga sebaliknya.
- b. Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama, peneliti mengecek data atau informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan seorang informan. Kemudian data yang diperoleh tersebut dicek pada informan yang bersangkutan pada waktu yang berbeda.

3) Triangulasi dengan Teori

Triangulasi dengan teori menurut Lincoln dan Guba dan Moleong (2010:331) adalah berdasarkan anggapan bahwa fakta-fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan salah satu teori.

Dari penjabaran diatas, penelitian diarahkan untuk mencoba mengungkap seberapa jauh dan mendalam tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Paparan Data

4.1.1. Deskripsi Lokasi Penelitian

PT. Antara Divisi Plasma merupakan sebuah perusahaan yang berada dibawah naungan PT. Antara Farm Tuban. PT. Antara Divisi Plasma merupakan perusahaan yang bergerak dibidang peternakan sapi perah dan sapi potong. Perusahaan ini berdiri pada 1 Januari 2009, beralamat di Jl. Talun Montong Ds. Talun Kec. Montong Kabupaten Tuban. Sesuai dengan perkembangan zaman, PT. Antara Divisi Plasma terus meningkatkan produktivitas agar dapat meningkatkan perekonomian sekitar dan nasional.

Saat ini pun PT. Antara Divisi Plasma terus mengembangkan beberapa program, misalnya program yang digagas baru-baru ini adalah kemitraan. Program kemitraan ini dikelola untuk membantu masyarakat sekitar maupun yang dari luar Tuban untuk mengembangkan bisnis sapi perah atau pun sapi potong.

4.1.1.1. Visi dan Misi Perusahaan

- **Visi**

Dengan berlandaskan iman dan taqwa PT. Antara Divisi Plasma menjadi salah satu perusahaan yang paling maju, produktif, dan kompetitif di Indonesia khususnya Kab. Tuban.

- **Misi**

1. Menciptakan tenaga kerja yang ahli dan kompeten serta memiliki imtaq dan Iptek yang kuat.
2. Memuaskan Konsumen.

3. Memuaskan konsumen.
4. Memperluas lapangan kerja untuk kemakmuran masyarakat sekitar tempat produksi pada khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya.
5. Meningkatkan sumber pendapatan masyarakat sebagai mitra/peternak dibawah naungan PT. Antara Divisi Plasma.

4.1.1.2. Keadaan Umum PT. Antara Divisi Plasma Tuban

Dalam penyelenggaraan suatu unit usaha, keberadaan kantor mutlak diperlukan. Karena kantor tersebut yang nantinya menjadi pusat kendali (kesekretariatan) dari semua kegiatan perusahaan. Selain itu, keberadaan kantor juga sangat diperlukan guna sebagai sarana untuk berkoordinasi antar sesama pegawai. Baik secara horizontal maupun vertikal.

Secara umum, PT. Antara Divisi Plasma Tuban ini terletak di Jl. Talun Montong Ds. Talun Kec. Montong Tuban yang sebelumnya. Di kantor tersebut, terdapat 24 orang pegawai, 1 supervisor, 3 marketing, 1 bagian keuangan, 1 HRD.

Ketika berbicara tentang perusahaan, sudah tentu ada beberapa ruangan dan barang-barang pelengkap (perlengkapan) yang tersedia didalamnya. Disini akan saya gambarkan secara umum tentang apa

saja sarana dan prasarana yang terdapat di kantor 2 lantai tersebut.

Ruangan-ruangan yang terdapat di kantor tersebut antara lain:

1. Lobby

Lobby ini merupakan ruang tunggu bagi tamu yang berkunjung ke PT. Antara Divisi Plasma Tuban. Selain itu, disana juga ada resepsionis dan satpam yang siap memandu para tamu yang berkunjung atau ada keperluan lainnya.

2. Ruang HRD

Ruang HRD berada di lantai 2 dan juga dilengkapi dengan beberapa fasilitas penunjang. Untuk sebagian sarana dan prasarana bisa dikatakan sama dengan ruangan-ruangan manajer pada umumnya (meja kerja, 1 unit komputer, 1 unit printer, *Air Conditioner*, lemari arsip, dll.). Namun, yang membedakan adalah ruangan ini dilengkapi dengan monitor yang terhubung dengan kamera CCTV yang terdapat disemua sudut ruangan kantor. Seperti lobby, halaman depan kantor, dan ruangan lainnya. Dengan adanya monitor ini, pihak HRD dapat melakukan pengawasan yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada khususnya, dan keadaan lingkungan kantor pada umumnya.

3. Ruang Kerja Ass. HRD

Ruang kerja asisten HRD ini sebenarnya tidak berbentuk seperti ruangan pada umumnya, melainkan hanya dibatasi oleh

meja kerja yang tertata membentuk huruf 'U' dan terletak didepan ruang HRD.

4. Ruang Rapat (*Meeting Room*)

Ruang rapat merupakan tempat yang juga memiliki fungsi penting dalam sebuah kantor. Di ruangan ini lah para pegawai berkumpul untuk berkoordinasi tentang kegiatan-kegiatan yang telah atau akan dilaksanakan. Ruang rapat pada kantor ini berukuran cukup besar kurang lebih memiliki luas 36m^2 . Didalamnya dilengkapi dengan meja rapat sepanjang ± 7 meter dan lebar ± 2 meter. Kursi sebanyak 20 unit, lemari arsip, 1 unit LCD Proyektor, 4 unit AC dinding.

5. Ruang Marketing

Ruangan ini adalah ruangan untuk kepala bagian marketing. Didalamnya juga difasilitasi dengan meja kerja, AC, 1 unit komputer, lemari arsip dan printer.

6. Kantin

Menjadi tempat istirahat bagi seluruh karyawan perusahaan untuk makan dan sekedar menghilangkan penat.

7. Pantry

Pantry di kantor ini sama halnya dengan pantry pada umumnya. Hanya sebatas untuk membuat minum seperti kopi/teh. Adapun alatnya hanya sebuah unit dispenser dan gallon, dan beberapa alat untuk minum lainnya.

8. Musholla

Musholla atau sarana untuk ibadah bagi pegawai yang beragama islam telah disediakan di belakang kantor/perusahaan.

9. Pos Satpam

Keamanan adalah salah satu faktor pendukung dalam bekerja. Oleh karena itu perlu ada Pos khusus untuk satuan pengamanan (Satpam). Di perusahaan ini sendiri terdapat 1 pos satpam yang terletak di depan halaman tepatnya di pintu masuk gerbang kantor/perusahaan. Disana sudah difasilitasi dengan televise, air mineral dengan dispenser. Juga jaringan telepon yang terhubung dengan telepon kantor lainnya. Dan masing-masing satpam dilengkapi dengan *handytalk* untuk komunikasi.

Ruangan beserta fasilitas-fasilitasnya diatas merupakan faktor pendukung untuk kelancaran dalam menjalankan tugas. Sehingga dengan adanya fasilitas-fasilitas diatas tentunya perusahaan berharap agar kinerja karyawan bisa menjadi lebih baik.

4.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Ordway Tear dalam Kartini Kartono, 2003: 42). Gibson, James L. et.al., (1982: 178) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar baahan

mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Sedangkan Menurut Davis (1985), gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yuki, 1998)

Untuk memperoleh data tentang kepemimpinan transformasional, peneliti telah melakukan observasi di lapangan dan melakukan wawancara dengan HRD dan PT. Antara Divisi Plasma Tuban. Berdasarkan pada kerangka berpikir yang telah ditentukan pada bab 2, peneliti dapat menguraikannya sebagai berikut:

4.1.2.1. *Idealized influence*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara (14/12/2015) dengan Sutikno selaku HRD PT. Antara Divisi Plasma Tuban yang mengatakan:

“kharisma sebagai seorang pimpinan itu harus terpancar, agar setiap karyawan dapat melaksanakan setiap tugas dan fungsinya tidak berdasarkan karena ‘takut’ akan posisi mereka atau ‘takut kepada atasan. Melainkan karena merasa segan untuk tidak melaksana tugas dengan sebaik-baiknya.”

Menciptakan sebuah situasi dimana karyawan tidak merasa tertekan untuk melaksanakan tugasnya memang tidak mudah. Namun, apabila karyawan merasa segan kepada pimpinan, mereka akan mengerjakan segala sesuatunya dengan tulus. Karena mereka akan merasa malu sendiri jika tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.

Sebagaimana diungkapkan salah satu pegawai di peternakan PT. Antara Divisi Plasma:

“saya merasa pimpinan saya ini mengayomi, baik, dan bias menjadi bapak bagi kami (para karyawan). Jika beliau datang ke peternakan, kami terkadang merasa takut sendiri. Takut apabila ada yg salah dengan pekerjaan kami. Tapi semua itu bukan karena kami takut dipecat, tapi tidak bias atau merasa tidak enak jika beliau merasa kecewa dengan pekerjaan kami...” tandasnya.

4.1.2.2. *Inspirational Motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Sutikno memberikan tanggapan (14/12/2015) sebagai berikut:

“Kalau bagi kami, itu istilahnya adalah Coaching and Conselling. Jadi kalau ada masalah dengan staff misalnya, nanti langsung berhubungan dengan atasan langsung. Kalau adalah masalah dengan pekerjaan bias berhubungan dengan struktur yang berada di atasnya. Jadi terkait Coaching and Conselling sudah ada bagian-bagian tersendiri yang menanganinya.”

Perusahaan menyadari akan perbedaan kemampuan dimasing-masing individu karyawannya. Oleh karena itu perusahaan tidak semata-mata marah kepada karyawan yang melakukan kesalahan atau kinerjanya kurang memuaskan. Tapi pihak perusahaan akan cenderung memberikan pengarahan dan terus memotivasi karyawan agar tetap semangat bekerja.

“pada setiap pekerjaan kami pasti ada yang namanya target atau standar operasional. Maka dari itu pimpinan selalu mengecek setiap pekerjaan yang kami lakukan. Apabila ada kesalahan atau ketidaksesuaian dengan prosedur, pimpinan lebih sering menegur kami. Namun, tidak seperti orang marah pada umumnya. Malah kami seperti termotivasi kalau sudah diingatkan oleh pimpinan kami. Kami merasa mendapat perhatian lebih dari sekedar karyawan biasa...”

4.1.2.3. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

Dalam menjalankan tugas sehari-hari, pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban selalu mengadakan koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal. Hal ini dilakukan untuk menemukan solusi-solusi baru untuk setiap permasalahan yang ada. Sebagaimana yang dikemukakan oleh pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban, Sutikno (14/12/2015):

“Koordinasi merupakan hal yang sangat penting dan harus selalu dilakukan dalam setiap kegiatan, karena tanpa koordinasi akan terjadi tumpang tindih dalam menjalankan pekerjaan. Koordinasi kami lakukan baik secara horisontal, yaitu koordinasi sesama kepala-kepala bidang di perusahaan, maupun koordinasi secara vertikal dengan karyawan. Kegiatan ini dilakukan untuk memberikan stimulus-stimulus kepada karyawan atas masalah-masalah yang pernah dialami oleh masing-masing karyawan.”

Kegiatan koordinasi ini terbukti mampu memacu para karyawan untuk berani mengemukakan cara-cara baru dalam penyelesaian setiap permasalahan yang ada. Pada setiap koordinasi pagi, pimpinan selalu memberikan dorongan kepada karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah yang ada.

“setiap pagi ada briefing. Nah, pada saat itu lah pimpinan selalu memberikan arahan kepada kami untuk berani mengambil sikap dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan yang ada”, ungkap kamil, karyawan di peternakan.

4.1.2.4. *Individualized Consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan

melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Sutikno (14/12/2015):

“dalam memperlakukan setiap karyawan berbeda-beda antara karyawan satu dengan yang lainnya. Bukan maksud untuk membedakan, tapi lebih ke menyesuaikan terhadap karakter masing-masing karyawan. Saat menghadapi karyawan dengan semangat kerja dan prestasi yang tinggi, saya akan terus memberikan semangat kepada dia tanpa memberikan pengarahan apapun sampai dia sendiri yang bertanya. Dan jika menghadapi karyawan yang cenderung kurang berprestasi, saya akan terus memotivasinya dengan memberikan dorongan berupa pengarahan-pengarahan yang tentunya dengan tetap menjaga agar karyawan tidak tersinggung dengan sikap saya”

4.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar

hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama (Rivai: 2005).

Secara umum, kinerja karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban adalah melaksanakan semua tugas-tugas yang telah diberikan kepada masing-masing lini guna mencapai target dan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Karena PT. Antara Divisi Plasma Tuban merupakan perusahaan yang bergerak dibidang peternakan, maka sudah selayaknya perusahaan sangat memperhatikan terkait kualitas produk yang dihasilkan seperti susu sapi dan juga kualitas daging sapi.

Kinerja karyawan perusahaan tersebut kini menjadi lebih baik. Hal ini ditunjukkan dengan kedisiplinan, proses perawatan hewan ternak yang lebih terjaga, kesehatan, dan kebersihan kandang yang juga sebagai penunjang kualitas pada susu yang dihasilkan terjaga dengan baik. Selain itu kedisiplinan karyawan juga akan sangat berperan dalam penyelesaian tugas dilapangan.

Pegawai PT. Antara Divisi Plasma Tuban memiliki hubungan kerjasama yang tinggi, baik kerjasama secara horizontal maupun vertikal. Rasa kepemilikan perusahaan yang tinggi membuat para pegawai PT. Antara Divisi Plasma Tuban selalu dituntut untuk melakukan tugas-tugasnya dengan semaksimal mungkin.

Sesuai dengan kerangka berfikir yang penulis sebutkan pada bab sebelumnya, maka mengenai kinerja karyawan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban dapat penulis sampaikan sebagai berikut:

4.1.3.1. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, peneliti mengukur kedisiplinan karyawan berdasarkan dari kehadiran karyawan. Kehadiran karyawan merupakan salah satu bentuk kedisiplinan yang paling awal sebelum karyawan memulai kegiatan lainnya.

Apabila kehadiran ke tempat kerja saja sudah terlambat maka bukannya tidak mungkin tugas-tugas yang lainnya juga terlambat atau tidak sesuai target. Dan berikut tanggapan pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban, Sutikno menjawab wawancara peneliti (14/12/2015) tentang kedisiplinan karyawan:

“Kedisiplinan itu sangat perlu. Karena dengan menanamkan kedisiplinan yang tinggi kepada karyawan merupakan suatu langkah awal dapat mencapai target perusahaan. Tanpa ada kedisiplinan yang tinggi, bisa saja karyawan bekerja dengan seenaknya. Datang terlambat, pekerjaan yang harus selesai satu hari, bisa jadi dua hari. Itu kan bisa menghambat kemajuan perusahaan.

Dan kedisiplinan yang paling utama dan mendasar itu adalah kehadiran karyawan/pegawai ke tempat kerja. Untuk menjaga keterlambatan karyawan, kami

mewajibkan semua karyawan datang 15 menit sebelum jam kerja dimulai. Jadi, selain untuk menghindari keterlambatan mereka. Selama 15 menit itu juga dapat kita manfaatkan untuk breafing, evaluasi kendala-kendala yang terjadi di hari-hari sebelumnya.”

Dengan adanya kedisiplinan yang baik, perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian target bahkan bisa lebih cepat dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara terkait kedisiplinan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban termasuk karyawan yang disiplin. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan absensi kedatangan karyawan setiap harinya yang hampir tidak ada yang terlambat. Hal ini didukung dengan pernyataan dari salah satu karyawan di peternakan:

*“hingga saat ini, kami (karyawan, **penulis**) dan pimpinan sudah seperti keluarga. Bahkan perusahaan ini pun juga sudah seperti milik kami sendiri. Jadi setiap harinya untuk datang bekerja hampir tidak pernah merasa malas-malasan. Kami merasa nyaman bekerja disini dan dibawah pimpinan kami. Karena itu lah saya dan kawan-kawan jarang sekali terlambat.”* ungkap, fauzan, karyawan dipeternakan.

4.1.3.2. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

Kerjasama juga akan diperlukan, mengingat bahwa kemampuan setiap karyawan tidak sama. Terlebih dalam bidang peternakan ini sangat membutuhkan kerjasama tim yang kuat agar setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan sempurna. Dengan begitu pencapaian target perusahaan juga akan lebih berjalan dengan baik. Hal yang sama juga disampaikan oleh pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban , Sutikno dalam wawancara (14/12/2015) seperti berikut:

“Kami menyadari kemampuan setiap karyawan kami tidak sama satu dengan yang lainnya. Sehingga mereka juga perlu kerjasama yang baik antar karyawan juga. Kerjasama yang sering terjadi seperti saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Misalnya ada mengangkut pakan ternak, membawa hasil ternak seperti susu maupun daging sapi yang akan dikirim ke distributor.

Bentuk kerjasama seperti itu akan membantu sekali terhadap proses penyelesaian tugas, yang juga akan berpengaruh terhadap pencapaian target.”

Hal ini pun sesuai dengan hasil wawancara dengan karyawan di peternakan.

“disini banyak sekali pekerjaan yang harus diselesaikan. Jadi saling membantu satu dengan yang lainnya sudah menjadi kebiasaan yang tidak bisa kami tinggalkan. Sebab, bagaimana pun juga pekerjaan harus selesai tepat waktu. Karena yang kami urusi merupakan barang hidup, bukan barang mati.” tandasnya.

4.1.3.3. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

PT. Antara Divisi Plasma Tuban sangat memprioritaskan tanggung jawab karyawan. Sebagaimana yang disampaikan pimpinan perusahaan, Sutikno kepada peneliti saat wawancara:

“kami adalah perusahaan yang bergerak dibidang peternakan. Hasil peternakan adalah produk kami. Jadi, kualitas yang dihasilkan oleh ternak kami baik berupa susu sapi maupun daging merupakan tanggung jawab besar bagi kami. Maka dari itu, hal-hal yang menjadi penunjang untuk meningkatkan kualitas hasil ternak harus benar-benar diperhatikan oleh setiap karyawan terutama yang bertugas di peternakan. Untuk menjaga tanggung jawab setiap karyawan, saya terkadang menyuruh seseorang untuk melakukan sidak ke

peternakan. Hal tersebut dimaksudkan untuk memastikan tidak ada karyawan yang menganggap ringan tentang kualitas lingkungan, pangan dan hal-hal lain yang menunjang kualitas ternak.”

Jika pada masing-masing pegawai sudah tertanam rasa tanggung jawab yang tinggi maka mereka akan cenderung menyelesaikan tugas/pekerjaannya meskipun tanpa ada pengawasan secara intens dari pimpinan mereka.

“pemimpin kami bukan lah tipe orang yang terlalu mengekang terhadap karyawannya. Setiap tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, akan sepenuhnya dipasrahkan kepada karyawan tanpa terpaku harus begini begitu. Yang pasti tugas selesai tanpa melanggar SOP yang ada. Karena itu lah karyawan disini merasa leluasa dalam menjalankan pekerjaannya.” ungkap, Wujud, salah satu karyawan.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah seluruh data yang diperoleh dalam penelitian dipaparkan, maka pada tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan data yang telah dipaparkan tadi. Dengan keseluruhan data yang diperoleh dari narasumber dan penelitian di lapangan, maka dapat dijabarkan sebagai berikut :

4.2.1. Kepemimpinan Transformasional pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban

Berdasarkan observasi di lapangan dan wawancara dengan 24 pegawai dan HRD di PT. Antara Divisi Plasma Tuban, menunjukkan bahwa disana menerapkan model kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban dapat diukur melalui 4 indikator, yaitu *Idealized influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*

4.2.1.1. *Idealized Influence*

Berdasarkan hasil wawancara (14/12/2015) menunjukkan bahwa pimpinan pada perusahaan tersebut memang memiliki charisma yang dapat “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan.

Sedangkan, dari pengamatan peneliti dapat memberikan contoh bahwa setiap karyawan perusahaan tersebut cenderung merasa segan apabila harus melaksanakan tugas dengan bermalas-malasan. Mereka memahami betul apa yang menjadi tugas dan fungsi mereka pada kepentingan perusahaan.

4.2.1.2. *Inspirational Motivation*

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban (14/12/2015), menunjukkan bahwa pimpinan mampu mendorong bawahan untuk mencapai target yang

ditentukan oleh perusahaan dengan cara memberikan motivasi dan dorongan kepada setiap karyawan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, hal tersebut dapat ditunjukkan ketika karyawan mengalami problem yang mengganggu terhadap pencapaian kinerja karyawan, pimpinan langsung memberikan motivasi dan dorongan secara pribadi. Karyawan akan dipanggil ke ruangan untuk ditanya terkait kendala yang menjadi beban karyawan.

Hasilnya, karyawan pun merasa lebih terbantu dan dapat melanjutkan menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan prosedur / target yang diinginkan oleh perusahaan.

4.2.1.3. *Intellectual Stimulation*

Berdasarkan hasil wawancara (14/12/2015) dengan karyawan dan pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban menyatakan bahwa pemimpin harus mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikna permasalahan dengan cermat dan rasional.

Bahkan, untuk mendorong karyawan, pimpinan sering memberikan stimulus-stimulus saat koordinasi harian yang dilakukan sebelum bekerja agar setiap karyawan mampu menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Dan juga para karyawan dituntut untuk selalu menemukan cara-cara baru sebagai *problem solving*.

4.2.1.4. *Individualized Consideration*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan PT. Antara Divisi Antara Tuban menyatakan bahwa setiap karyawan

pasti memiliki perbedaan karakter. Sehingga seorang pemimpin dituntut untuk dapat memahami masing karakter karyawan.

Menurut hasil pengamatan penulis dilapangan, pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban sangat memahami tentang perbedaan-perbedaan antar karyawannya. Bahkan dia juga sangat memahami betul perasaan masing-masing. Sehingga ketika dia memberikan arahan kepada karyawan yang dianggap lemah, dia sering memanggilnya secara private, hal itu dilakukan agar karyawan tersebut tidak malu dengan karyawan yang lainnya.

4.2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban dapat diukur melalui kedisiplinan, kerjasama, kecakapan, tanggung jawab, dan pemahaman terhadap program yang ditawarkan oleh perusahaan.

4.2.2.1. Kedisiplinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban termasuk karyawan yang disiplin. Dan dari hasil pengamatan peneliti, hampir semua karyawan datang ke tempat kerja 15 menit sebelum jam kerja dimulai.

Hal tersebut juga dipengaruhi oleh tingkat pengawasan atau kontrol yang baik. Juga dampak kharismatik seorang pimpinan juga berpengaruh pada tingkat kedisiplinan

karyawan tersebut. Sehingga karyawan termotivasi untuk selalu datang lebih awal dari jam kerja normal.

4.2.2.2. Kerjasama

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kerjasama antar karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban sudah terjalin. Mengingat kemampuan setiap karyawan juga ada batasnya, sehingga pimpinan pun menghimbau kepada semua pegawai untuk terus meningkatkan kerjasama mereka demi meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari pengamatan peneliti, kerjasama yang dilakukan oleh karyawan sering dilakukan di peternakan. Karyawan sering bahu membahu untuk merawat dan menghasilkan produk terbaik.

4.2.2.3. Tanggung Jawab

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Dari hasil pengamatan peneliti, tidak ada karyawan yang meninggalkan peternakan sebelum jam kerja selesai. Bahkan pada saat jam istirahat pun, jika ternak-ternak belum selesai perawatan mereka melanjutkan pekerjaan dengan baik. Selain itu, rasa tanggung jawab itu juga dipicu

dengan sikap dari pemimpin yang tidak mengekang akan langkah-langkah karyawan yang digunakan untuk memenuhi tanggung jawabnya asalkan tidak keluar atau menyimpang dari SOP.

Berdasarkan penjabaran diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa seluruh indikator kepemimpinan transformasional dapat mendukung dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban dari segi kedisiplinan, kerjasama, dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Hal ini sesuai dengan beberapa teori yang mengatakan bahwa: (1) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain **variabel individu**, variabel organisasi (lingkungan/budaya organisasi), dan variabel psikologis (Gibson, 1996). (2) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu **faktor individu** dan faktor lingkungan organisasi (Anwar P. Mangkunegara, 2005). (3) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: **karakteristik individual**, karakteristik organisasi, dan karakteristik kerja (Kopelman, 1988).

Selain itu, pembahasan diatas juga mendukung hasil penelitian-penelitian terdahulu:

3. Chandra Kristianto. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Kerja Karyawan Menurut Persepsi Karyawan Bagian Produksi PT. Inti Mega Sol*

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan bagian produksi PT. Inti Mega Sol adalah gaya kepemimpinan eksekutif.

Sedangkan tingkat produktivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut mengalami peningkatan pada setiap triwulannya.

4. Anita Juniarti.2010.*Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu*

Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan sisanya dipengaruhi oleh factor lain diluar pembahasan dari penelitian ini. Dan

Dalam al-Qur'an semangat perubahan, revolusi termasuk transformasi dapat menemukan pijakan epistemologisnya dari beberapa ayat yang menceritakan tentang para nabi dan rasulullah yang revolusioner semisal cerita Ibrahim, Musa, Isa dan Muhammad SAW dan beberapa ayat yang tertera lafadz al-Hijrah, dan al-Jihadu. Berangkat dari identifikasi ayat-ayat bersemangat transformasi dengan kata-kata kunci seperti diatas kita akan dapat memulai mengkonsepsikan tentang kepemimpinan transformasional dan perilakunya dalam perspektif Islam (al-Qur'an).

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا وَنَصَرُوا أُولَئِكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُوا وَإِنِ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمُ النَّصْرُ إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Artinya:

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad dengan harta dan jiwanya pada jalan Allah dan orang-orang yang memberikan tempat kediaman dan pertolongan (kepada orang-orang Muhajirin), mereka itu satu sama lain lindung-melindungi, dan (terhadap orang-orang yang beriman, tetapi belum berhijrah, Maka tidak ada

kewajibkan sedikitpun atasmu melindungi mereka, sebelum mereka berhijrah. (akan tetapi) jika mereka meminta pertolongan kepadamu dalam (urusan pembelaan) agama. Maka kamu wajib memberikan pertolongan kecuali terhadap kaum yang Telah ada perjanjian antara kamu dengan mereka. dan Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. 08:72)

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا وَنَصَرُوا أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ حَقًّا لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ

Artinya:

“Dan orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad pada jalan Allah, dan orang-orang yang memberi tempat kediaman dan memberi pertolongan (kepada orang-orang Muhajirin), mereka Itulah orang-orang yang benar-benar beriman. mereka memperoleh ampunan dan rezki (nikmat) yang mulia.” (Q.S. 08:74)

Pada beberapa ayat diatas akan terlihat adanya transformasi diri yang begitu kuat terjadi. Transformasi diri merupakan perilaku paling mendasar dan awal jika seseorang ingin menjadi pemimpin transformasional. Setelah ia mampu menciptakan transformasi diri ia juga harus mampu membuat orang lain mentransformasikan dirinya kepada kebaikan yang lebih tinggi, sehingga kehidupan bersama pun mengarah kepada kesejahteraan bersama.

Dalam QS. A-Qashash ayat 77, Allah berfirman:

وَأَتَّبِعْ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Al-Qashash: 77)

Dalam ayat Al-Qur’an diatas dapat diartikan bahwa selain memerintahkan untuk mencari kebaikan akhirat (beribadah) Allah juga tetap memerintahkan manusia untuk mencari kebahagiaan dunia (bekerja). Namun, diakhir ayat Allah juga menjelaskan agar manusia tidak melakukan kerusakan dimuka bumi. Muka bumi disini peneliti mengartikan sebagai tempat kita menjalani suatu pekerjaan (kantor). Dan tidak melakukan kerusakan adalah dengan tidak melanggar aturan atau kesepakatan kerja yang telah dibuat.

Ayat diatas juga didukung hadits bukhori yang berbunyi sebagai berikut:

Artinya: “Nabi saw. bersabda: “Tangan di atas lebih baik dari tangan dibawah. Mulailahorang yang wajib kamu nafkahi, sebaik-baik sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memeliharanya, barang yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.” (HR. Bukhori).

Maksud hadits tersebut tidak berarti memperbolehkan memintaminta, tetapi memotivasi agar seorang muslim mau berusaha dengan agar menjadi tangan diatas (Nurdiana, 2008:210).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan tentang peranan gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Antara Divisi Plasma Tuban yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. Antara Divisi Plasma Tuban menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan. Dari aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional seperti *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* juga telah diaplikasikan oleh pimpinan PT. Antara Divisi Plasma Tuban.
2. Kinerja pegawai/karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban telah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut telah ditunjukkan dengan semua hasil observasi dan pengamatan peneliti yang meliputi aspek-aspek kedisiplinan, kerjasama, dan tanggung jawab terhadap perusahaan telah tertanam dalam diri masing-masing pegawai PT. Antara Divisi Plasma Tuban.
3. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh PT. Antara Divisi Plasma Tuban dapat meningkatkan kinerja karyawan dari tahun ke tahun. Hal tersebut juga sesuai dengan yang disampaikan oleh pimpinan perusahaan, Sutikno bahwa gaya kepemimpinan

transformatif yang telah diaplikasikan hingga saat ini efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

5.2. Saran

Gaya kepemimpinan transformatif yang seperti ini hendaknya terus dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan diperlukan kepemimpinan yang baik dan kondusif. Sehingga dengan demikian karyawan pun akan lebih nyaman dalam bekerja.

Namun, hubungan emosional yang baik hendaknya juga perlu pemahaman terhadap situasi dan kondisi yang sedang dijalani. Dalam hal ini, pegawai mampu membedakan kapan waktu bergaurau dan kapan pula waktunya bekerja. Sehingga hubungan emosional yang baik tersebut tidak berdampak negatif bagi kinerja perusahaan.

Sebab, kepemimpinan yang kondusif bukanlah kepemimpinan yang serta merta membuat nyaman bagi karyawan untuk berkumpul dan bercanda. Melainkan suatu kepemimpinan yang tau akan situasi dan kondisi yang sedang dialami pada saat itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an (Al-Qashash: 77 ; Al-Mulk: 15 ; Al-Afaal:72 & 74)
- Chandra Kristianto. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Kerja Karyawan Menurut Persepsi Karyawan Bagian Produksi PT. Inti Mega Sol*
- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi revisi II, Jakarta : Rineka Cipta.
- Beach, Lee Roy, 1993, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America : Prentice-Hall Inc.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A. 1993. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Singapore: Mc Graw Hill International Editions, Mac Graw Hill Book Co.
- Byars dan Rue. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work of Life*. Profit. Fourth Edition New York: McGraw-Hill, Inc.
- Anita Juniarti. 2010. *Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu*
- Nurdiana, Ilfi.2008. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN-MalangPress
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*, Penerbit: Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, *Measuring and Interpreting Organizational Culture. Management Communication Quartely* Vol.1 No.2 pp 173-178.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1987, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta:CV. Gunung Agung
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia .Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert, 1986, *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, 1995, *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.

Mangkunegara, Anwar P. 2004. *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Manullang, M .1981, *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Mathis, Robert L and Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Buku Satu. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria

Moekidjat .1989, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung : Alumni.

Moleong, LS. 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya.

Anas, Bachtiar. .2009. *Pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Federal International Finance Cabang Madiun*
Dipublikasikan



PERTANYAAN UNTUK KARYAWAN

PT. ANTARA DIVISI PLASMA TUBAN

- Kepemimpinan
 1. Apakah pimpinan Anda dapat dijadikan sebagai contoh / panutan dalam menyelesaikan pekerjaan?
 2. Bagaimana tanggapan Anda saat bekerja dibawah kepemimpinan saat ini?
 3. Apa yang membuat Anda bertahan bekerja dibawah kepemimpinan saat ini?
 4. Bagaimana pimpinan meyakinkan Anda dalam mencapai visi perusahaan?
 5. Apa yang dilakukan pimpinan anda ketika membantu anda dalam penyelesaian masalah yang terjadi pada pekerjaan anda?
 6. Bagaimana cara pimpinan Anda memberikan bimbingan kepada Anda?

PERTANYAAN UNTUK PIMPINAN

PT. ANTARA DIVISI PLASMA TUBAN

- Kepemimpinan
 1. Bagaimana cara anda membuat karyawan anda merasa bangga bekerja dengan anda atau dibawah pimpinan anda?
 2. Bagaimana sikap ketika ada beberapa karyawan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaannya?
 3. Bagaimana cara Bapak dalam meyakinkan karyawan anda pada pencapaian visi perusahaan?
 4. Apa yang anda lakukan dalam memberikan bimbingan kepada karyawan anda?

- Kinerja
 1. Apakah karyawan PT. Antara Divisi Plasma Tuban selalu datang dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan?
 2. Apakah tingkat pendidikan terakhir akan mempengaruhi terhadap *job positioning*?
 3. Bagaimana tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas yang ada?
 4. Apakah ada karyawan yang sering meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa alasan yang jelas?
 5. Bagaimana *Team Work* yang terjadi diantara karyawan-karyawan anda?
 6. Apa karyawan Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu / sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya?

