

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil yaitu berbentuk uang, namun salah satu hal yang juga berpengaruh adalah sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Sebab semua bahan baku dan mesin produksi yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan dapat bekerja tanpa adanya ide dan kreatifitas dari para karyawan yang tersebar dalam berbagai divisi dengan tugas dan tanggung jawab masing – masing. Di hampir semua perusahaan yang ada, karyawan merupakan aset penting yang wajib mereka jaga (Rivai (2013:3). Oleh karena itu, bagi perusahaan yang khususnya bergerak di bidang jasa pelayanan yang mengandalkan tingkat kinerja karyawan di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tersebut dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal dan mampu meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

Menurut Murtie (2010:45) setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan peningkatan produktifitas, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam

mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya karyawannya untuk berprestasi dapat di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya di tunjukkan dari kekuasaan yang di miliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan.

PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi memiliki potensi SDM dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan ekspor import. Disisi lain, perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Terlebih penting menjaga tingkat persaingan di antara industri sejenis baik lokal maupun internasional. Faktor eksternal yang begitu kuat sangat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan PT. Istana Cipta Sembada. Faktor sosial, kondisi ekonomi, perubahan paradigma dalam masyarakat khususnya di dunia usaha, mendorong perusahaan untuk serius menangani masalah SDM, khususnya penerapan Gaya kepemimpinan secara intensif. Terlebih dengan perkembangan lingkup usaha, struktur organisasi, jumlah karyawan, penataan manajemen.

Komitmen organisasional mengacu pada kepercayaan tujuan karyawan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan loyalitas terhadap organisasi (Mohyi, 1999:107). Kinerja dipandang sangat penting bagi keberlangsungan kegiatan produktifitas perusahaan, baik perusahaan di bidang industri, perdagangan maupun jasa. Perusahaan akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama sebelumnya, namun perlu diketahui bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam berbagai aktifitasnya dalam mencapai tujuan bukan tergantung pada keunggulan teknologi dan operasional yang dimiliki perusahaan, namun melainkan juga tergantung pada aspek sumberdaya manusia yang dimiliki.

Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat persaingan dibidang industri saat ini sangat sulit, yang mana antara perusahaan satu dengan yang lainnya berkompetisi ingin menjadi yang nomor satu dibidangnya, dengan menerbitkan beberapa program dan produk yang dimiliki untuk mensiasati persaingan yang terjadi, selain itu kinerja merupakan hal yang sangat vital bagi keberlangsungan kegiatan perusahaan untuk itu sebuah perusahaan yang mempunyai nama besar haruslah sudah memikirkan hal-hal yang perlu dilakukan terkait faktor-faktor penunjang yang nantinya diharapkan dapat mendongkrak kinerja karyawan agar dapat mencapai apa yang telah menjadi tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Mink (1993:87) setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi akan

memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisir dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ialah :

- a. Minat dalam kerja.
- b. Penerimaan delegasi tugas.
- c. Peran dan tingkat motivasi karyawan.

Dari uraian ketiga faktor di atas jelas jika seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya yang tidak mempunyai landasan minat dalam bekerja maka karyawan tersebut tidak akan mampu mengerahkan tenaga dan pikirannya secara maksimal. Sedangkan tanpa mendapatkan penerimaan delegasi tugas yang jelas dan seimbang dengan tanggung jawab yang dipikul, seorang karyawan akan terbatas peluangnya untuk berprestasi dalam pengambilan keputusannya. Memecahkan masalah, melaksanakan kreatifitas, inisiatif, dll. Sedangkan yang terakhir ditekankan pada peran dan motivasi merupakan penunjang bagi mewujudkan kinerja yang tinggi, begitu juga sebaliknya jika motivasi pekerja rendah maka kinerjanya akan sangat rendah/buruk.

Berdasarkan wawancara yang saya lakukan dengan HRD PT. Istana Cipta Sembada Ds. Laban Asem, Kec. Kabat Banyuwangi pada 24 april 2014 mengenai pemberian tugas pada karyawan dan penyelesaiannya, sebagian

besar karyawan diberbagai divisi mendapatkan tugas dan diberikan target untuk menyelesaikan tugas tersebut sebagai mana waktu yang telah ditetapkan sebelumnya, tentunya dengan bimbingan, arahan dan motivasi langsung dari HRD, tujuannya agar HRD dapat secara langsung mengetahui karyawan yang bersungguh – sungguh dan yang malas dalam bekerja.

Disisi lain, peran motivasi seorang pemimpin sangat diperlukan untuk semua karyawan, fakta dilapangan tidak semua para karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan atau organisasi itu mampu untuk mengerjakan tugas dari pimpinan, ada yang dengan mudah mengerjakannya dan ada yang kesulitan dalam pengerjaannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mempunyai kreatifitas yang tinggi untuk mengkondisikan karyawannya agar merasa nyaman dalam mengerjakan tugas. Seperti yang dijelaskan dalam buku, “manajemen perilaku organisasi” menurut Blanchard (1995:178), seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin)

maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya Telling (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.

b. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau)

untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya Selling/Coaching, yaitu dengan menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk.

c. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu)

maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya partisipatif, yaitu saling bertukar ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.

d. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau)

maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah Delegating, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan system control yang baik.

Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua sub kategori utama. Salah satunya peneliti berusaha mengungkap seberapa jauh proses kepemimpinan itu sama atau unik antar berbagai jenis organisasi, level manajemen dan budaya. Metode penelitian utama yang digunakan adalah studi komparatif terhadap dua situasi atau lebih. Variabel dependen mungkin saja berupa persepsi dan sikap manajerial, aktivitas, dan pola perilaku manajerial atau proses pengaruh.

Sub kategori lain penelitian situasional berusaha mengidentifikasi aspek situasi yang *melunakkan* hubungan atribut pemimpin (seperti ciri, ketrampilan, perilaku) dengan efektivitas kepemimpinan. Asumsi yang dipakai adalah perbedaan atribut akan efektif dalam situasi yang berbeda, dan atribut

yang sama tidak akan optimal untuk berbagai macam situasi. Teori yang menjelaskan hubungan ini terkadang disebut teori *kontinjensi* kepemimpinan. Bentuk paling ekstrim dari teori situasional (pengganti kepemimpinan) mengidentifikasi kondisi yang dapat membuat hirarki kepemimpinan menjadi berlebihan dan tidak berguna.

Berdasarkan pengamatan penulis selama melakukan penelitian di PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi mengenai kepemimpinan situasional. Karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi yang berjumlah 70 orang memiliki keberagaman sikap dalam menerima tugas dari atasan. Ada yang tidak mampu dan tidak mau, tidak mampu tetapi mau, mampu tetapi ragu-ragu, mampu dan mau. Berikut tindakan yang diambil oleh pimpinan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi:

Pertama untuk mengendalikan karyawan yang tidak mampu dan tidak mau, pimpinan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi (bagian SDM) yaitu memperketat pengawasan dan sering memberi bimbingan kepada karyawan yang tidak mengerti dengan tugas yang dikerjakannya.

Kedua untuk mengendalikan karyawan yang tidak mampu tetapi mau, yaitu dengan memberikan pengarahan karena mereka kurang mampu, selain itu juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias.

Ketiga untuk mengendalikan karyawan yang mampu tetapi ragu-ragu, tindakan yang diambil oleh pimpinan PT. Istana Cipta Sembada yaitu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung

usaha-usaha para karyawan untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki.

Keempat untuk mengendalikan karyawan yang mampu dan mau, pimpinan PT. Istana Cipta Sembada hanya melakukan pengontrolan dan sedikit bimbingan untuk memastikan apa yang sedang dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan harapan pimpinan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan akan mampu bekerja dengan efektif dan maksimal jika pada titik tertentu kebutuhan yang diberikan sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan mereka sehingga mereka menjadi nyaman dengan pekerjaanpun bisa selesai tepat waktu, karena timbul kepuasan tersendiri akan kebutuhan yang sudah terpenuhi. Berdasarkan wawancara yang saya lakukan pada manager HRD PT. Istana Cipta Sembada, bahwa setiap karyawan yang bekerja di sana mendapatkan motivasi, bimbingan, dan pengarahan langsung dari atasan atau Manajer SDM dalam pengerjaan tugasnya selain itu faktor pendorong lainnya adalah gaji sesuai dengan UMR yang berlaku yaitu sekitar Rp. 1.200.000, dan setiap karyawan yang mencapai level jabatan tertentu telah diberikan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaanya.

Oleh sebab itu, bertitik tolak dari uraian diatas tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Kepemimpinan Situassional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi”***

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan maka peneliti merumuskan beberapa masalah yang akan di teliti sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada ?
2. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada ?
3. Variabel gaya kepemimpinan situasional manakah yang berpengaruh paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Istana Cipta Sembada.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang di tuliskan maka ada beberapa tujuan yang ingin di capai yaitu :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada.
3. Untuk mengetahui variabel gaya kepemimpinan situasional manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Istana Cipta Sembada.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah diharapkan :

1. Bagi PT. Istana Cipta Sembada. Diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai Peranan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, sehingga terjadi pertimbangan dalam melaksanakannya.
2. Bagi penulis, yaitu dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai peranan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan melihat praktiknya secara langsung.
3. Pihak lain, yaitu sebagai tambahan referensi bagi rekan-rekan yang memerlukan sumber data dalam melakukan penelitian dengan tajuk dan objek Tugas Akhir yang sama.

1.5 Batasan Masalah

Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan situasi yang ada dan tingkat kematangan bawahan yaitu Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya *Telling* (G1). Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya *Selling/Coaching*. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya *Partisipatif*. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *Delegating*.

Dalam variabel terikat yaitu kinerja karyawan terdapat empat indikator yaitu tugas dan tanggung jawab, peraturan, hubungan kerja, dan tepat waktu.

