

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdirinya suatu perusahaan selalu diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya tujuan setiap perusahaan merupakan penjabaran dari visi dan misi yang ditetapkan untuk mencapai keuntungan yang diinginkan, menjamin kredibilitas dan kelangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu ditentukan oleh seorang manajer atau seorang pimpinan agar dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya. Fungsi personalia merupakan motor penggerak yang menentukan berjalan atau tidaknya fungsi-fungsi perusahaan lain. Dalam hal ini karyawan merupakan variabel hidup dengan sifat dan kemampuannya memberikan pengaruh sangat besar bagi keberhasilan sistem kerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Sumberdaya manusia merupakan komponen utama sebuah organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi (Robbins, 2006). Sumberdaya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sumberdaya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja (prestasi kerja) karyawan (Simamora, 1997:38). Kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004).

Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan prestasi kerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan prestasi kerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran prestasi kerja. Sasaran prestasi kerja yang menetapkan adalah individu secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Jika sasaran prestasi kerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian prestasi kerja akan lebih mudah. Oleh karena itu karyawan harus mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik sehingga prestasi kerja juga semakin baik.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:167), semangat kerja diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Pada dasarnya pengertian dari semangat kerja dan kegairahan kerja ini tidak dapat dibedakan atau dengan kata lain sama. Jadi semangat kerja dan kegairahan kerja ini merupakan salah satu faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan, sebab menyangkut masalah kejiwaan para karyawan untuk mau berusaha lebih baik guna mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, di dalam mengelola karyawan yang dalam perusahaan harus diciptakan suatu komunikasi kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras. Dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan tersebut diharapkan akan mencapai kinerja yang lebih baik di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga akan tercapai pula tujuan perusahaan. Dalam persaingan global dimana kondisi selalu berubah diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan lebih adaptif untuk dapat mempengaruhi bawahan yang mempunyai sifat individual yang berbeda-beda.

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen terpenting dalam mencapai dan meningkatkan semangat kerja dan kinerja (prestasi kerja) karyawan. Menurut

Kadarman (1992:110), kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok. Teori-teori kepemimpinan telah banyak menarik perhatian serta menjadi bahan kajian yang panjang para peneliti dan para praktisi. Kepemimpinan yang terorganisir dengan baik, kinerja dari perusahaan pun dapat berjalan dengan baik pula, tentunya hal ini didukung dengan semangat kerja para karyawan yang tinggi.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Setiap pemimpin mempunyai gaya (*Style*) yang karakteristiknya bisa berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain. Seorang pemimpin bisa jadi mempunyai banyak gaya dalam menjalankan misi kepemimpinannya, namun demikian ada gaya dominan yang sering diaktualisasikan dalam memimpin organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan.

Beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi adalah transaksional, transformasional, otoriter, demokratis, dan *laissez faire* (Djarmiko, 2005). Gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan transaksional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang cocok untuk diterapkan saat ini. Hal ini didasari asumsi bahwa setiap bawahan atau orang lain akan memiliki tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini mampu mengarahkan dan juga memberi dukungan. Dengan menggunakan kombinasi dari ketiga jenis kepemimpinan tersebut, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka memotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin dengan karakter transformasional menunjukkan pada proses membangun komitmen terhadap

sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut.

PT. Semen Puger Jaya Sentosa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan tergolong perusahaan yang masih baru yang beralamat di desa gedangan kecamatan pugger. Karyawan dari PT. Semen Puger Jaya Sentosa sebagian besar adalah warga asli desa sekitar lokasi kantor PT. Semen Puger Jaya Sentosa. Maka dari itu, untuk mencapai tujuan lembaga pimpinan selaku pemegang kontrol suatu lembaga berupaya memupuk semangat kerja, ini dilakukan agar para bawahannya dapat bergairah kerja dan tidak malas-malasan. Dari beberapa gaya dan model kepemimpinan yang dirumuskan beberapa pakar, peneliti ingin mengangkat gaya kepemimpinan yang sering diterapkan dalam suatu perusahaan atau organisasi dan yang jelas juga melalui study yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap PT. Semen Puger Jaya Sentosa, yakni gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun (Yukl, 2010). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan prosedur pengaruh sadar dalam individu atau kelompok untuk membuat perubahan terus-menerus, perkembangan status quo dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Avolio *et al.*, 2004). Bennis dan Nanus (Yukl, 2010) menjelaskan bahwa terdapat dua sifat kepemimpinan transformasional yang selanjutnya menjadikan variabel penelitian ini adalah mengembangkan visi dan mengembangkan komitmen dan kepercayaan. Dan kepercayaan. Visi merupakan penentu arah seluruh kegiatan di perusahaan, dimana visi tersebut dapat menuntun para karyawan dengan memberi arti terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memudahkan mengambil keputusan, mengembangkan inisiatif, serta menentukan arah kebijakan oleh para pegawai disemua tingkat. Komitmen orang-orang yang ada dalam perusahaan akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berikut adalah fenomena kepemimpinan transformasional yang ada di PT Semen Puger Jaya Sentosa ;

1. Visi : Menjadi perusahaan terkemuka sebagai produsen semen yang berkualitas, kokoh dan tangguh berwawasan lingkungan serta kuat dalam persaingan global sehingga dapat memberikan keuntungan bagi pemegang saham serta kesejahteraan karyawan dan berkomitmen terhadap tanggung jawab sosial (Corporate Social Responsibility) dan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance);
2. Misi ;
 - a. Menghasilkan produk semen yang berkualitas, kokoh dan tangguh serta mampu bersaing di pasar bebas;
 - b. Meningkatkan kualitas, produktifitas dan efisiensi yang berkesinambungan;
 - c. Berorientasi pada keuntungan dan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan karyawan;
 - d. Peduli terhadap masyarakat sekitar serta senantiasa berupaya menjaga kelestarian lingkungan dan berupaya agar Zero Accident dalam pelaksanaan Kesehatan, Kecelakaan dan Keselamatan Kerja (K3);
 - e. Memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam rangka peningkatan pertumbuhan ekonomi daerah maupun nasional.

Rivai (2005) kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Menurut Robbins dan Coulter (2002) kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Berikut adalah contoh gaya kepemimpinan demokratis yang ada di PT Semen Puger Jaya Sentosa ;

1. Melakukan komunikasi aktif dengan bawahan secara formal dan informal;
2. Melakukan briefing pagi dan sore hari;

3. Melakukan rapat ketika akan mengambil sebuah kebijakan penting mengenai anggaran, pengolahan bahan baku, produksi dan lain sebagainya;
4. Memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengemukakan pendapat pada rapat yang diselenggarakan.

Praktek kepemimpinan transaksional dinilai mampu meningkatkan komitmen bawahan, kecuali manajemen melalui eksepsi yang dalam prakteknya menunjukkan dalam bentuk hukuman (Yukl, 2010). Kepemimpinan transaksional memotivasi bawahan melalui menjanjikan hal-hal yang menarik bagi bawahannya, memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan benar. Pemimpin transaksional menekankan peranan, fungsi, perilaku pemimpin dalam budaya organisasi yang telah ada, sedangkan pemimpin transformasional lebih terpusat pada perubahan yang dimaksudkan untuk pengembangan (Ott, 1989; dalam Yukl 2010).

Berikut adalah contoh gaya kepemimpinan otokratis yang ada di PT Semen Puger Jaya Sentosa ;

1. Memberikan penawaran berupa bonus dalam berkerja, jika dapat menyelesaikan target yang telah ditetapkan;
2. Memberikan jaminan fasilitas kantor atau kendaraan yang layak yang dapat digunakan oleh karyawannya, jika karyawan telah berhasil melakukan pemenuhan target kerjanya selama kurang lebih setahun;
3. Memberikan jabatan lebih tinggi seperti supervisor atau manajer lini, jika karyawan baik dalam berkerja sebagai staff.

Adapun hubungan kepemimpinan transaksional dengan bawahannya tercermin dari (1) mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang mereka dapatkan apabila kinerja mereka sesuai yang diharapkan, (2) menukarkan usaha yang dilakukan dengan imbalan, (3) responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan (Bass, 1985 dalam Yukl, 2010).

Penelitian terkait gaya kepemimpinan seperti yang dilakukan oleh Ubaidillah (2009) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan

transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kumalasari (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Aprilita (2012) tentang dimensi-dimensi gaya kepemimpinan Bass & Avolio (1985) menurut persepsi karyawan dalam membangun gaya kepemimpinan yang efektif. Penelitian Sina (2013) yang meneliti mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Dan, penelitian Ilahisa (2013) tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa ada pengaruh positif atau secara signifikan antara variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap variabel prestasi kerja.

PT. Semen Puger Jaya Sentosa juga memberikan target kepada karyawannya untuk dapat melakukan pekerjaan yang ada dengan sesuai dengan yang telah diperintahkan oleh manajer atau atasan dari perusahaan PT Semen Puger. Berikut adalah fenomena atau data mengenai prestasi kerja karyawan dari PT Semen Puger Jaya Sentosa ;

Tabel 1.1. Produksi Semen PT Semen Puger Jaya Sentosa (sebagai realisasi dari prestasi kerja karyawan yang ada didalam perusahaan PT Semen Puger Jaya Sentosa)

PT Semen Puger Jaya Sentosa				
Tahun	2011	2012	2013	2014
40 kg (dalam Ton)	16,27	29,23	30,65	32,08
50 kg (dalam Ton)	11,18	15,59	19,42	24,8

Sumber : PT Semen Puger Jaya Sentosa, 2015



Gambar 1.1 Grafik Lines Perkembangan Hasil Produksi

Dapat diketahui berdasarkan Tabel 1.1 dan Gambar 1.1, data perkembangan produksi yang ada pada perusahaan PT Semen Puger Jaya Sentosa, mengalami peningkatan dari awal produksinya pada tahun 2011 hingga 2015, pada awal produksi mampu memproduksi 16,27 ton sak semen untuk ukuran 40 kg yang didistribusikan di Jawa dan Luar Jawa, dengan kisaran mencapai Rp. 683.340.000,-, sedangkan untuk ukuran 50 kg mampu produksi sebanyak 11,18 kg dan dengan kisaran sebesar Rp. 581.360.000,-. Pada tahun 2014, perkembangan yang ada memang relatif cenderung mengalami peningkatan dalam setiap tahunnya, diketahui untuk semen ukuran 40 kg dapat memproduksi sebesar 32,08 ton dengan kisaran Rp.1.411.520.000,- dan untuk semen ukuran 50 kg dapat memproduksi sebesar 24,8 ton dengan kisaran mencapai Rp. 1.091.200.000,-.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahannya dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa?
2. Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa?

3. Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa?
4. Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa;
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Sentosa.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Pihak perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan perusahaan dalam hal manajemen sumber daya manusia dan bahan acuan untuk kepemimpinan yang selanjutnya untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

- b. Penulis

Merupakan kesempatan bagi penulis untuk memperluas wawasan pemikiran dengan melihat kenyataan sebenarnya, dengan membandingkan disiplin ilmu teoritis yang selama ini dipelajari di bangku kuliah khususnya mata kuliah manajemen sumber daya manusia.

c. Penulis selanjutnya

Sebagai rujukan bagi peneliti lain yang ingin memperdalam pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, dan prestasi kerja karyawan dalam dunia kerja.

d. Pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi, referensi serta bahan kepustakaan bagi para akademis untuk mencapai kesempurnaan.