

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seperti yang kita ketahui bahwa pada saat ini persaingan antar perusahaan semakin ketat. Di satu pihak peralatan kerja semakin modern dan efisien, dan di lain pihak beban kerja di unit-unit dalam organisasi juga semakin bertambah. Keadaan ini tentu saja akan menuntut energi pegawai yang lebih besar dari yang sebelumnya. Sebagai akibatnya, pengalaman-pengalaman yang disebut stres dalam taraf yang cukup tinggi menjadi semakin terasa, maka untuk dapat bertahan dalam usahanya diperlukan sumber daya insani yang berpotensi dan profesional mulai dari staf hingga ke tingkat managerial. Oleh sebab itu tidaklah berlebihan jika Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) dipandang sebagai bidang strategis dalam memimpin organisasi, karena MSDI memiliki tanggung jawab bagaimana mengelola dan memperdayakan sumber daya yang ada pada individual (pegawai) sehingga dapat dikembangkan secara maksimal di dalam tatanan kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individual pegawai itu sendiri.

Faktor lain yang menentukan kuatnya SDI yang profesional di suatu perusahaan adalah bagaimana seorang pemimpin baik di tingkat bagian (departemen) atau keseluruhan (komprehensif) dapat memberikan motivasional serta contoh-contoh yang baik terhadap bawahannya. Hal ini dibutuhkan agar ada rasa kebersamaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tentu saja tugas meningkatkan motivasional karyawan ini memang bukan tugas yang mudah. Perbedaan latar belakang dan karakteristik setiap individual, membuat mereka melihat dan menerima suatu keadaan di dalam perusahaan dengan berbagai sudut pandang. Bagaimana suasana lingkungan dalam bekerja, jabatan, tugas dan tanggung jawab, serta kompensasi-kompensasi yang diterima dari perusahaan yang mereka miliki itulah yang sangat mempengaruhi motivasionalnya.

Sebuah masyarakat modern, banyak orang yang hanya mendapatkan sedikit kepuasan pribadi dari pekerjaan mereka dan mempunyai rasa berprestasi atau kreatif yang kecil. Pada organisasi-organisasi besar, orang harus bekerja sama, melaksanakan perintah-perintah yang mungkin tak pernah mereka mengerti atau pun setuju. Selain itu keharusan untuk mentaati instruksi-instruksi dari para senior atau pemimpin mereka yang bukan hak para karyawan untuk memilihnya dan mungkin belum pernah dilihatnya.

Dalam hal inilah seorang pemimpin harus dapat menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan (Robbins, 2001:2). Banyak hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Maka jika kita melihat dari arti kepemimpinan yang diungkapkan oleh Kotler (1988:5) adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa. Dari banyak definisi tentang kepemimpinan dapat diidentifikasi bahwa parameter

kepemimpinan umumnya diarahkan pada gaya dan perilaku pemimpin, sedangkan orientasinya adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikenal dengan efektivitas kepemimpinan.

Dalam proses mempengaruhi orang lain atau bawahannya, pemimpin tidak hanya mengandalkan kekuasaan yang ada pada posisi resminya, tetapi berusaha memperluas pengaruhnya melalui penerapan gaya kepemimpinannya yang sesuai. Dengan langkah seperti itu maka seorang pemimpin dapat mendorong adanya motivasi yang kuat pada karyawan. Peningkatan produktivitas karyawan pun bukan menjadi hal yang sulit lagi karena karyawan yang bekerja dapat dengan maksimal melayani pelanggan dengan profesional.

Motivasi itu sendiri berasal dari bahasa latin *motus* yang berarti “untuk bergerak” (Radio dalam Indrayanto, 2003:2). Motivasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah motivasi seseorang dalam bekerja, keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang ditandai dengan upaya aktualisasi diri, kepedulian pada keunggulan dan pelaksanaan tugas yang optimal berdasarkan perhitungan yang rasional. Indikator dari aktualisasi diri adalah dedikasi, bertanggung jawab, independensi, percaya diri, dan kepuasan pribadi.

Oleh karena itu, teori yang digunakan penulis untuk mengungkapkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja karyawannya, juga diyakini mampu membangun komitmen organisasional karyawan melalui upaya-upaya untuk memberdayakan dan mentransformasi para bawahannya (Pareke, 2004).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis berkeinginan untuk meneliti “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN MOTIVASIONAL KERJA KARYAWAN DIVISI ORAL PADA PT INTERBAT BANDUNG.”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Kepemimpinan sangatlah berhubungan erat dengan unsur manusia yang sifatnya dinamis. Karena itu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, seorang pemimpin haruslah sangat sensitif dan peka terhadap situasi lingkungan dan juga terhadap orang-orang yang ada di sekitarnya.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat disajikan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan penelitian ini. Untuk memperjelas permasalahan dalam penelitian ini, maka beberapa masalah yang dapat dirumuskan adalah:

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan para karyawan pada Divisi Oral di PT Interbat Bandung?
- b. Bagaimana tingkat motivasi para karyawan pada Divisi Oral di PT Interbat Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi para karyawan pada Divisi Oral di PT Interbat Bandung?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Adapun maksud dan tujuan penulis dalam membuat skripsi ini adalah untuk:

- a. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan para karyawan di PT Interbat Bandung.
- b. Untuk mengetahui tingkat motivasi para karyawan di PT Interbat Bandung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja para karyawan di PT Interbat Bandung.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan PT Interbat, Divisi Oral ini diharapkan dapat menghasilkan kegunaan:

- a. Bagi Penulis

Sebagai sarana dalam memperluas pengetahuan atau wawasan dan pengalaman mengenai gaya kepemimpinan dalam perusahaan dan motivasi kerja. .

- b. Bagi Perusahaan

Penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan mengenai tingkat motivasional kerja karyawan, serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasional kerja karyawan pada Divisi Oral di PT Interbat Bandung.

- c. Bagi Pihak Lain

Agar dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang bermanfaat dan berarti tentang salah satu isu Manajemen Sumber Daya Insani, serta dapat dijadikan

sebagai salah satu bahan kajian/referensi yang berguna bagi masyarakat yang ingin mendalami/menggali lebih jauh tentang topik penelitian ini.

### **1.5 Rerangka Pemikiran**

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Banyak literatur tentang kepemimpinan yang memberikan penjelasan bagaimana pemimpin yang baik, sikap, dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan serta syarat-syarat untuk menjadi pemimpin yang baik. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian sendiri yang membedakan dirinya dari yang lain.

Kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam kehidupan organisasi, dimana terjadi interaksi kerjasama antara dua orang atau lebih. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan komunikasi yang baik dan rasa saling pengertian dengan bawahan sehingga tercipta hubungan dan suasana kerja yang nyaman bagi bawahan sehingga kelancaran kerja dapat terwujud dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Kepemimpinan memikirkan ketika seseorang membuat orang lain bekerja kearah beberapa tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Massie dan Douglas, 1975:295). Sedangkan definisi kepemimpinan dari Koontz dan O'Donnel (1959:429) adalah sebagai sebuah kemampuan untuk menciptakan pengaruh antar diri perseorangan, dengan berkomunikasi, kearah prestasi dari seluruh tujuan.

Berdasarkan teori Psikologi yang diungkapkan oleh Terry (1986), dapat kita ketahui bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem

motivasional terbaik. Kepemimpinan yang memotivasional sangat memperhatikan hal-hal seperti pengakuan, kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya. Selain itu, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1998:334) mengungkapkan definisi kepemimpinan, yaitu suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasional orang-orang dalam mencapai tujuan tertentu.

Adapula teori yang diungkapkan Katz dan Kahn (1986) tentang kepemimpinan, dimana kepemimpinan sebagai “tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengarahan rutin organisasi”, yang diartikan bahwa seseorang dapat memotivasional atau mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin dapat menyusun struktur tugas untuk menentukan sejauh mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (Robbins, 1996).

Hubungan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah, tetapi senantiasa harus terdapat hubungan timbal balik atau interaksi. Pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya, karena apabila ia tidak mampu melakukannya berarti ia tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang baik. Seorang pemimpin harus dapat mengenal sifat-sifat individu

para karyawannya dan ia mengetahui kualitas-kualitas apa yang akan merangsang mereka untuk bekerja sebaik mungkin (Winardi, 2000:57).

Adakalanya kepemimpinan seorang pemimpin dapat sangat menonjol dalam periode tertentu, sedangkan pada waktu yang lainnya hal tersebut mulai memudar. Perilaku seorang pemimpin dapat diterima dengan baik oleh para bawahannya, apabila bersifat motivasional sejauh (Suwanto, 1998:189):

- a. Membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung kepada kinerja yang efektif.
- b. Memberikan latihan, bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

Gaya kepemimpinan adalah ciri khas seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan bawahannya pada satu tujuan (Steers, 1985:159). Seperti gaya kepemimpinan transformasional, dimana para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka (Bass dalam Yukl, 1985)

Sikap serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap organisasi bahkan terhadap produktivitas dan keinovatifan karyawan. Kepemimpinan juga dapat digambarkan dalam garis kontinum mulai dari inisiatif (*initiating*) sampai pada kepemimpinan pertimbangan (*considerating*). Struktur inisiatif menggambarkan bahwa pimpinan mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan



organisasi, dan cara pelaksanaannya. Pertimbangan menggambarkan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahan, adanya sikap saling percaya, kekeluargaan, dan penghargaan terhadap gagasan yang datang dari bawahan. Setiap tipe gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap tingkat inovasi pada bagian penelitian dan pengembangan (Anonim, ?).

Perilaku pemimpin memiliki peran yang sangat besar terhadap tingkat inovasi bagian penelitian dan pengembangan karena gaya yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat memberikan dampak yang positif terhadap tingkat inovasi pada bagian penelitian dan pengembangan jika pemimpin tersebut memberikan kepercayaan dan dorongan kepada bawahan untuk melakukan aktivitas inovasi (Couch,?)

Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil dengan baik yaitu jika ia dapat memahami bahwa fungsi motivasional tidak terbatas hanya memotivasional bawahan atau pengikutnya, melainkan juga memotivasional diri sendiri. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa orang yang memiliki motivasional yang tinggi memiliki peluang untuk berhasil dibandingkan dengan mereka yang memiliki motivasional berprestasi rendah (Ghirla, ?).

Menurut Teori Hirarki-Kebutuhan dari Teori motivasional yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa kebutuhan-kebutuhan golongan yang lebih bawah tidak menjadi tak penting, tapi kebutuhan-kebutuhan golongan yang lebih tinggi mencapai arti yang lebih penting bagi individual dan kebutuhan-kebutuhan pada golongan bawah menjadi terpenuhi (Kossen, 1986:129). Maka dalam hal ini, tugas para pemimpin transformasional untuk menggerakkan kebutuhan-kebutuhan

tingkatan yang lebih tinggi atau penting pada para pengikut (Yukl, 1994,296). Apabila seseorang merasa bahwa upayanya akan mengarah pada penyelesaian tugas dan orang itu mengetahui bahwa penyelesaian tugas tersebut akan mengarah kepada hasil yang penting, maka motivasional itu akan muncul (Garry Dessler, 1986:329).

Motivasi kerja seseorang dapat bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi internal), maupun karena faktor-faktor yang berasal dari luar (motivasi eksternal). Mujiasih dan Hadi (2003) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasional seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra (*extra-effort*) untuk mencapai kinerja yang direncanakan. Hasil ini sejalan dengan konsep tentang kepemimpinan transformasional, yang berasumsi bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk membangkitkan kebutuhan para bawahannya pada tingkatan yang lebih tinggi. Judge dan Bono (2000) menemukan bahwa individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi.

Selain itu juga ada beberapa gaya kepemimpinan lainnya, seperti yang diungkapkan oleh Lippitt dalam Harper dan Row (1960:26-27) mengemukakan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Otoriter

- Semua determinasi "*policy*" dilakukan oleh pemimpin.

- Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu-persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
- Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
- “Dominator” cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.

b. Gaya Demokratis

- “*Policies*“ merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.
- Perspektif aktivitas dapat dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih.
- Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada kelompok.
- Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.

c. Gaya *Laissez-Faire*

- Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individualal dengan minimum partisipasi pemimpin.

- Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan.
- Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

Kepemimpinan memiliki kaitan erat dengan motivasi kerja karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan serta bagaimana seorang pemimpin dapat menciptakan dan memberikan motivasi di dalam diri setiap orang baik itu bawahan, rekan sekerja maupun atasan pemimpin itu sendiri. Hubungan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dapat dilihat pada gambar 1.1 di bawah ini.



Gambar 1.1  
Model penelitian

## 1.6 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

Sebagai lokasi penelitian, penulis mengadakan penelitian pada PT Interbat Bandung, yang berada di Jln Terusan Holis No: 466 Bandung. Adapun waktu penelitian ini direncanakan dari bulan September 2005 sampai dengan Juni 2006.