

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Ada dua kelompok besar badan usaha di negara Republik Indonesia, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). BUMN merupakan badan usaha yang asetnya dimiliki dan dikelola oleh pemerintah, dimana pada umumnya bidang usahanya berkaitan dengan hajat hidup orang banyak. Bidang usaha itu antara lain dalam bidang migas (minyak dan gas) serta bidang *non* migas (perkebunan, kelautan / perairan, persenjataan, listrik, transportasi dan sebagainya). Pada era globalisasi sekarang ini pemerintah memberlakukan liberalisasi perdagangan yang berdampak pada pelonggaran proteksi pada badan usaha di dalam negeri, dimana BUMN harus lebih meningkatkan upaya untuk menjaga kesehatannya sendiri bila ingin tetap ada.

PT. Pindad Persero merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang produk militer seperti berbagai jenis senjata ringan, berbagai jenis munisi, bom, kendaraan lapis baja dan di bidang produk komersial seperti mesin perkakas CNC / konvensional, generator, pemutus arus, pompa sentrifugal, peralatan pabrik, peralatan kapal dan berbagai jenis peralatan kereta api, dengan alamat Jl. Gatot Subroto, Kiaracondong, Bandung. Perusahaan saat ini berupaya menghadapi tantangan pada era globalisasi dan kebijakan liberalisasi ini dengan mengubah dan membenahi dirinya.

Berdasarkan hasil dari penelitian pendahuluan yang telah dilakukan pada perusahaan ini, diketahui bahwa ada beberapa permasalahan yang perlu dicermati oleh perusahaan. Antara lain adanya keluhan terhadap gaya komando (pemberian instruksi) yang terlalu rinci. Terkadang instruksi yang diberikan tersebut sering tidak jelas atau salah persepsi, sehingga membuat pekerjaan sulit terselesaikan selesai dengan tepat waktu. Gaya komando yang terlalu rinci ini membuat beberapa karyawan merasa kurang berguna karena tidak dapat mempergunakan kemampuan kreativitasnya. Selain itu adanya keluhan akibat ketidakpuasan

terhadap pembagian imbalan dan pembayaran imbalan yang tidak tepat waktu. Lalu hasil penelitian pendahuluan juga menunjukkan bahwa terjadi kurang komunikasi antar unit kerja. Selain itu terdapat kecenderungan karyawan yang terkotak-kotak dimana setiap unit kerja merasa dirinya paling benar dan paling hebat. Hal ini menyebabkan adanya saling lempar tugas dan saling menyalahkan antar unit kerja.

Hasil wawancara dengan karyawan juga menunjukkan bahwa akhir-akhir ini karyawan yang merasa kurang senang dengan gaya peneguran yang dilakukan secara terbuka di hadapan umum oleh pimpinan kepada bawahan (yang dianggap mempermalukan di depan umum). Selain itu adanya keluhan dari bawahan mengenai pengambilan keputusan yang sering tidak mengikutsertakan atau mempertimbangkan masukan-masukan dari bawahan. Semua hal-hal di atas membuat karyawan merasa kurang senang ketika bekerja, membuat suasana kerja yang menjadi kurang kondusif untuk bekerja, yang mengakibatkan berkurangnya atau menurunnya motivasi untuk bekerja, sehingga menyebabkan penurunan performansi kerja dari karyawan.

Untuk mana perlu dicarikan jalan keluar dari permasalahan-permasalahan tersebut, sehingga perusahaan mampu menghadapi dan menjawab tantangan pada era globalisasi ini dengan baik.

1.2 Identifikasi Masalah

Terdapat beberapa faktor yang mungkin menyebabkan terjadinya beberapa permasalahan seperti yang dikemukakan pada latar belakang masalah yaitu :

1. Nilai-nilai budaya organisasi yang belum mampu untuk menghadapi perubahan lingkungan.
2. Adanya aliran dari sistem informasi dari unit yang satu ke unit yang lain, yang kurang jelas dilakukan oleh perusahaan.
3. Gaya kepemimpinan atau *style* pemimpin yang kurang sesuai dengan bawahan / karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi

Pembatasan masalah perlu dilakukan karena adanya keterbatasan waktu, tenaga, serta biaya, maka pembatasan penelitian sebagai berikut ini :

1. Ruang lingkup pembahasan dibatasi pada gaya kepemimpinan dalam dimensi transaksional dan transformasional.
2. Penelitian dibatasi pada manajemen tingkat menengah dan atas (eselon 1, eselon 2, dan eselon 3).

Asumsi dibuat agar penelitian ini dapat dilakukan dengan tepat, sehingga hasil penelitian dapat lebih jelas dan terarah, sebagai berikut :

1. Karyawan menduduki jabatan sesuai berdasarkan seleksi kepribadian, kemampuan intelektual dan fisik.

1.4 Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini seperti berikut ini :

1. Bagaimana kecenderungan kepemimpinan yang diharapkan ada pada pada manajemen tingkat menengah dan atas dalam dimensi transaksional – transformasional ?
2. Faktor-faktor gaya kepemimpinan apa saja yang diharapkan pada manajemen tingkat menengah dan atas (dalam dimensi transaksional – transformasional) ?
3. Faktor-faktor gaya kepemimpinan apa saja yang ada sekarang pada manajemen tingkat menengah dan atas (dalam dimensi transaksional – transformasional) ?
4. Seperti apa *gap* (perbedaan) yang terjadi antara gaya kepemimpinan yang ada sekarang dengan yang diharapkan pada manajemen tingkat menengah dan atas ?
5. Apa upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi *gap* antara gaya kepemimpinan yang ada sekarang dengan yang diharapkan pada manajemen tingkat menengah dan atas?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kecenderungan kepemimpinan manajemen tingkat menengah dan atas yang diharapkan ada di perusahaan ditinjau dalam dimensi transaksional – transformasional.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor gaya kepemimpinan yang diharapkan di perusahaan pada manajemen tingkat menengah dan atas, di dalam dimensi transaksional – transformasional.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor gaya kepemimpinan yang ada sekarang di perusahaan pada manajemen tingkat menengah dan atas, di dalam dimensi transaksional – transformasional.
4. Untuk mengetahui *gap* yang terjadi antara gaya kepemimpinan yang ada sekarang dengan yang diharapkan, pada manajemen tingkat menengah dan atas.
5. Untuk memberikan usulan mengenai upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi *gap* antara gaya kepemimpinan yang ada sekarang ini dengan yang diharapkan, pada manajemen tingkat menengah dan atas.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan tugas akhir ini sudah disusun sedemikian rupa, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas. Laporan tugas akhir ini terdiri dari 6 bab yang diuraikan seperti berikut ini :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah dan asumsi, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi teori-teori, prinsip-prinsip, serta aturan-aturan yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai uraian langkah-langkah sistematis yang dilakukan penulis selama melakukan penelitian sehingga laboran ini dapat disusun. Langkah-langkahnya dilengkapi dengan *flowchart* penelitian dan keterangannya yang berhubungan dengan *flowchart* tersebut.

BAB 4 PENGUMPULAN DATA

Bab ini berisi data-data yang diperoleh ketika melakukan penelitian, data tersebut didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan sebagainya, akan digunakan dalam pengolahan data.

BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

Pada bab ini berisi pengolahan dari data-data yang diperoleh (hasil penyebaran kuesioner) pada saat pengumpulan data, lalu dilakukan analisis berdasarkan hasil dari pengolahan data.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh setelah melakukan pengolahan data dan analisis, setelah itu dibuat saran yang diberikan oleh penulis untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi.