

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Usaha kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama banyak ditemui di dalam kehidupan manusia. Kerja sama tersebut dilaksanakan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih), dalam kegiatan yang terarah pada satu tujuan dan lebih mudah dicapai daripada dikerjakan sendiri. Keseluruhan proses kerja sama tersebut diartikan sebagai organisasi. Organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang dijalankan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih) untuk mencapai suatu tujuan. Suatu organisasi memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pemimpin (*leader*), yaitu seseorang yang menduduki posisi teratas di dalam suatu organisasi dan mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan (Nawawi dan Hadari, 2006).

Pemimpin memiliki peranan penting dalam memajukan perusahaannya. Pemimpin perusahaan merupakan suatu posisi sentral yang menentukan arah lajunya perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pimpinan perusahaan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Semakin puas karyawan, diharapkan kinerjanya semakin baik.

Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusia yang efektif. Hubungan manusiawi yang dimaksud adalah cara seorang pemimpin dalam

memperlakukan orang yang dipimpinnya. Hubungan tersebut tidak hanya berupa komunikasi lisan ataupun tertulis, tetapi juga meliputi sikap dan gaya yang ditampilkan pimpinan dalam pergaulan sehari-hari dengan orang-orang yang dipimpinnya (Nawawi dan Hadari, 2006).

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan yang efektif. Tetapi, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin saja, melainkan hasil bersama antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin tidak dapat berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya, orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerja sama dengan pemimpin. Faktor partisipasi ini sangat menentukan dalam kepemimpinan, semakin aktif orang-orang yang dipimpin, maka semakin dinamis kehidupan organisasi tersebut. Partisipasi dalam berpikir memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi perlu digalakkan agar kepemimpinan berlangsung efektif. Partisipasi dalam mewujudkan keputusan menjadi kegiatan perlu dibina dan dikembangkan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Kreativitas dan inisiatif dapat berkembang dalam proses partisipasi tersebut, yang menjadikan organisasi menjadi dinamis karena pemimpin merupakan tokoh sentral yang terbuka pada berbagai pembaruan dan inovasi yang akan berpengaruh pada perkembangan dan kemajuan organisasi (Nawawi dan Hadari, 2006).

Usaha mewujudkan partisipasi anggota organisasi tergantung pada kemampuan membina hubungan manusiawi yang efektif. Hubungan tersebut

merupakan peluang bagi anggota untuk mengkomunikasikan hasil berpikir dengan para pemimpin atau para anggota. Pemimpin akan memperoleh kesempatan dalam menggali kreativitas dan inisiatif untuk memajukan dan mengembangkan organisasi (Nawawi dan Hadari, 2006).

Pencapaian tujuan suatu organisasi ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin menjalankan/mengarahkan karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi produktivitas dan kelangsungan kinerja suatu perusahaan; sehingga penting bagi suatu perusahaan untuk turut memperhatikan usaha-usaha dalam meningkatkan gairah kerja karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

Menurut Kusriyanto (1991) kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya jam). Gomes (1995) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang dihubungkan dengan produktivitas (Mangkunegara, 2006).

Kinerja karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan bisa memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kerja yang bermutu, meningkatkan kemampuan sistem perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu, serta membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja maupun kepribadiannya (Riyanto, 2008).

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya. Langkah tersebut dapat berupa mutasi ke bagian lain, mengikutsertakan karyawannya ke pelatihan pelatihan tertentu. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di antaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja, peralatan dan materi, waktu untuk bekerja, pengawasan dan pelatihan, desain organisasi dan iklim organisasi. Faktor yang tak kalah penting untuk menunjang kinerja karyawan adalah faktor gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik, dapat mempengaruhi bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Untuk membawa bawahan sesuai dengan kemauan pemimpin, seorang pemimpin harus mampu memberi motivasi karyawan. Bentuk pemberian motivasi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan insentif kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Kinerja sebuah organisasi masih tetap tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan pernah tidaknya mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang diharapkan semakin tinggi kinerjanya. Semakin banyak pengalaman kerja seseorang, juga semakin baik kinerjanya. Demikian juga semakin sering seseorang

diikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan, maka ia akan semakin berkualitas, sehingga akan semakin baik pula kinerjanya

Penelitian ini lebih memfokuskan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan yaitu suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan informasi mengenai gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan partisipatif sendiri adalah suatu pola di mana seorang *leader* mengkonsultasikan dengan pegawai, mengizinkan mereka untuk ikut serta dalam pembuatan keputusan. Pemimpin tidak hanya meminta dan menggunakan saran-saran anggota, tapi juga membuat keputusan dalam rangka pemecahan persoalan yang ada dalam kelompok. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama (House dalam Robbins, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman (2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan. Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 20,45%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui situasi kepemimpinan sebesar 0,67% sehingga besar pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 21,12%. Penelitian yang dilakukan oleh Agung Ismaya (2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh sebesar 62,9% terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang Jember.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari kinerja karyawan yang ada dapat dilakukan

suatu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui korelasi yang ada antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan.

1. 2. Identifikasi Masalah

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu, tetapi perilaku tersebut hanya diaktualisasikan di saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja) (Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Saat ini, era persaingan usaha yang semakin ketat sehingga kinerja yang dimiliki oleh karyawan dituntut untuk terus meningkat. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tersebut dapat tumbuh dan unggul dalam persaingan (Riyadi, 2011).

Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya serta komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun

usaha-usaha pribadi pimpinan (Yasin, 2001 dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Bragg dan Andrews (1973) telah melakukan studi mengenai partisipasi dalam departemen pencucian pakaian (*laundry*) di sebuah rumah sakit. Data sikap pada mulanya memperlihatkan adanya keraguan terhadap program partisipasi tersebut, tetapi setelah dijalankan para pekerja semakin menyukainya. Produktivitas selama delapan belas bulan pertama program tersebut meningkat sebesar 42% dibanding tahun sebelumnya. Tingkat kehadiran karyawan juga menjadi lebih baik setelah program tersebut diperkenalkan (Yukl, 2010).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman (2009) menunjukkan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 20,45%.

Hasil penelitian Riyadi (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Samson (2007) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional melalui perilaku kepemimpinan delegatif yang diterapkan pada Dinas Pendapatan Kota Ambon mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitasnya yaitu sebagai subsistem dari pemerintahan Kota Ambon. Gaya kepemimpinan ini memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan

yang tepat untuk diterapkan dalam suatu organisasi tergantung dari organisasi itu sendiri (Samson, 2007).

Brahmasari dan Suprayetno dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinann dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia)” membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut berarti kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi dan diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan oleh kedua belah pihak (Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Hasil penelitian Huang, dkk (2009) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja. Namun, kekuatannya bervariasi untuk berbagai jenis bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif dari atasan dapat mempengaruhi kinerja tugas bawahan manajerial melalui mekanisme psikologis selain proses motivasi dan *exchange-based model*. Salah satu mekanisme tersebut bisa menjadi proses pembelajaran yang disebabkan oleh kepemimpinan partisipatif. Untuk anggota tim manajemen puncak, perilaku kepemimpinan partisipatif dari atasan mereka akan cenderung untuk membantu meningkatkan kualitas berbagi pengetahuan di antara anggota tim (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Ketika seorang pemimpin memberikan

anggota tim kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan mengekspresikan saran, karyawan cenderung belajar hal penting yang berhubungan dengan pekerjaan keterampilan dan pengalaman dari satu sama lain, memfasilitasi karyawan untuk melakukan tugas-tugasnya (Huang, dkk., 2009).

Penelitian Elmuti, dkk., (2009) menunjukkan hubungan positif antara ukuran gaya kepemimpinan partisipatif dan efektivitas. 52% dari variasi dalam efektivitas dijelaskan dengan regresi linier pada dimensi gaya kepemimpinan partisipatif. Temuan penelitian ini menunjukkan dukungan yang luar biasa untuk gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut penelitian Elmuti, dkk., (2009) orang-orang dari semua jenis kelamin, ras, warna dan kebangsaan memiliki keinginan universal untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi hidup mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dolatabadi dan Safa (2010), karyawan yang bekerja untuk seorang pemimpin partisipatif cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar, komitmen, dan loyalitas dari karyawan yang bekerja di bawah seorang pemimpin direktif. Akibatnya, karyawan yang diizinkan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan cenderung lebih berkomitmen untuk keputusan karena karyawan garis depan dalam industri perbankan seringkali lebih menyadari kebutuhan pelanggan daripada manajer, mengingat kontak langsung karyawan dengan pelanggan. Oleh karena itu, manajemen harus memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Kemampuan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan komitmen, keterlibatan, dan loyalitas di antara karyawan harus

menarik bagi seorang manajer yang ingin menyebarluaskan komitmen untuk melayani kualitas karyawan.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan yaitu suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan informasi mengenai gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan partisipatif sendiri adalah suatu pola di mana seorang *leader* mengkonsultasikan dengan pegawai, mengizinkan mereka untuk ikut serta dalam pembuatan keputusan. Pemimpin tidak hanya meminta dan menggunakan saran-saran anggota, tapi juga membuat keputusan dalam rangka pemecahan persoalan yang ada dalam kelompok. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama (House dalam Robbins, 2007).

1. 3. Batasan Masalah

- a. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan adalah proses dimana seseorang memberi nilai atau makna pada gaya kepemimpinan yang digunakan oleh atasannya, atasan harus meminta ide dan saran dari bawahan dan mengundang partisipasi karyawan dalam keputusan yang secara langsung mempengaruhi karyawan (Muchinsky, 1993).
- b. Kinerja karyawan merupakan catatan dari hasil kerja yang dihasilkan pada pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin, 2003).

c. Subjek

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada RS Muji Rahayu Surabaya dan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan berjumlah 31 orang.

1. 4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan?

1. 5. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan.

1. 6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi/bahan masukan bagi pengembangan teori di bidang psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan pemikiran/pertimbangan bagi:

- a. Pemimpin perusahaan dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, agar kinerja meningkat serta tercipta iklim kerja yang kondusif bagi karyawan.