

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan didirikan demi mencapai sebuah tujuan. Hampir semua perusahaan memiliki tujuan akhir yaitu mendapatkan keuntungan yang besar. Untuk mendapatkan keuntungan yang besar diperlukan adanya suatu proses yang panjang. Selama proses tersebut berlangsung diperlukan adanya keselarasan antara sumber daya alam, teknologi, dan sumber daya manusia. Semua hal tersebut saling berperan untuk membantu proses produksi agar berjalan lancar.

Manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam proses produksi. Perusahaan memiliki peralatan yang memadai yang tidak dapat lepas dari campur tangan manusia. Manusia berperan untuk menjalankan teknologi atau mesin yang ada di dalam sebuah perusahaan sehingga manusia memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan dari organisasi yang produktif. Sesuai dengan prinsip ekonomi, produktivitas tidak dapat dipandang sebelah mata. Maka dari itu untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal perusahaan harus mengeluarkan pengorbanan yang akan digunakan dalam proses produksi.

Menurut data *world economic forum* tahun 2008-2009 Indonesia dalam hal daya saing berada pada peringkat 55 dari 135 negara. Indonesia juga tertinggal sangat jauh dari Malaysia dan Thailand yang masing-masing menduduki peringkat 21 dan 34, bahkan Negara Singapura sudah berhasil masuk ke peringkat 5 dunia. (kelembagaan.dikti.go.id/files/PANDUAN%20P2KPN-revisi%20Hdm.pdf).

Beberapa tahun terakhir ini Indonesia masih mengalami masalah produktivitas. Menurut Masri tingkat produktivitas Indonesia masih berada di posisi 59 dari 60 negara. Dalam hal ini seluruh pihak juga harus berperan aktif untuk meningkatkan produktivitas Indonesia (“RI Masuk Perangkap Produktivitas Rendah”, 2009).

Banyak usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan produktivitas yang nantinya diharapkan juga bisa meningkatkan tingkat produktivitas negara Indonesia (Suhariadi, 2001). Salah satu yang dilakukan adalah membuat lingkungan kerja senyaman mungkin agar karyawan merasa senang sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Tetapi pengkondisian lingkungan saja tidak cukup untuk memunculkan perilaku produktif. Diperlukan adanya rekayasa lain yang dapat menyentuh sisi psikologis karyawan. Bila produktivitas tinggi maka pekerja akan merasa puas, pekerja akan termotivasi, pekerja akan mempunyai sikap yang baik terhadap pekerjaan dan pimpinannya, pekerja akan mempunyai kecenderungan yang kecil untuk keluar dari perusahaan (pergantian karyawan) atau untuk memberontak (Suhariadi, 2002).

Salah satu perusahaan yang menginginkan peningkatan produktivitas dan terus berkembang adalah PT. BPR Taman Dhana yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan di Indonesia yang bertempat di Sidoarjo. PT. BPR Taman Dhana berdiri sejak 07 Juni 1997. PT BPR Taman Dhana mempunyai visi “Dapat Memberikan Pelayanan yang Terbaik di Bidang Perbankan dan Menjadi BPR Andalan Bagi Masyarakat di Sekitarnya”. Pada awal berdirinya PT. BPR Taman Dhana memilih lokasi di daerah Sepanjang,

kecamatan Taman, kabupaten Sidoarjo, karena di daerah ini merupakan daerah industri dimana banyak pabrik-pabrik yang didirikan di sekitarnya, sehingga diharapkan usaha perbankan yang baru ini dapat menjalin kerjasama dengan pabrik-pabrik tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu serta mempertimbangkan kondisi perekonomian sejak terjadinya krisis moneter di akhir tahun 1997 dimana pada saat itu banyak perusahaan yang tutup, maka manajemen sangat berhati-hati untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain. Fokus awal berdirinya PT. BPR Taman Dhana ini adalah menjalin kerjasama dengan perusahaan lain. Namun adanya krisis tersebut maka dialihkan pada pemberian kredit yang terfokus kepada pengusaha menengah kebawah yang mempunyai usaha perdagangan dengan tingkat resiko usaha yang rendah serta dalam penyaluran kredit tetap yang berpedoman pada prinsip perekonomian yang sehat. Pemilik PT. BPR Taman Dhana terus mengembangkan usahanya sehingga terus meningkat dari tahun ke tahun.

PT. BPR Taman Dhana dipimpin oleh Renny Wulandari, SE yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan subjek yang menunjukkan bahwa subjek menggunakan kepemimpinan transformasional. Transformasional yang dilakukan oleh pimpinan BPR ini adalah melakukan evaluasi SDM dan merekrut 90% karyawan baru pada tahun 1999, karena pada kenyataannya di lapangan ada banyak karyawan yang tidak jujur. Ketidakjujuran dari karyawan tersebut membuat banyak nasabah tidak nyaman. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan

memperlakukan mereka sebagai manusia yang utuh (Northouse, 2001). Pemimpin PT. BPR Taman Dhana selalu menanamkan nilai-nilai yang positif kepada karyawannya serta memberi motivasi kepada karyawannya. Hal ini bertujuan demi peningkatan produktivitas perusahaan. Peningkatan produktivitas ini dibuktikan dengan adanya perkembangan segmen usaha yang telah mencapai 30% segmen perdagangan, 40% segmen pertanian, 1% segmen industri dan 29% lain-lain. Bukan hanya perkembangan segmen usaha saja yang meningkat, tetapi perkembangan non performing loan yang pada tahun 2010 hanya 0,53% pada tahun 2011 sudah menjadi 0,57%. Tahun 2011 pada sektor perkembangan dana masyarakat mengalami penurunan dari tahun 2010, pada tahun 2010 perkembangan dana masyarakat mencapai Rp 9.233.336 tetapi pada tahun 2011 hanya Rp 7.507.962. bukan hanya pada sektor perkembangan dana masyarakat saja yang mengalami penurunan, tetapi pada sektor jumlah penabung + depositan juga mengalami penurunan. Pada tahun 2009 jumlah penabung + depositan mencapai 4.246, pada tahun 2010 mengalami penurunan dan hanya ada 3.240 jumlah penabung+depositan, bahkan pada tahun 2011 hanya tinggal 3.195 penabung + depositan.

Dalam jurnal yang berjudul Proses Pembentukan Perilaku Produktif Pada Budaya Kerja Organisasi, Burgess (1982) mengatakan bahwa peningkatan produktivitas bisa dilakukan dengan mengkombinasikan rekayasa teknik lingkungan kerja perusahaan dengan faktor-faktor fisik dan psikologik pekerja sebagai variabel pengaruhnya. Bahkan menurut Riggs, dkk (1979) perbaikan produktivitas harus melalui perhitungan rekayasa-ekonomi. Kalaupun faktor

manusia ini dilibatkan dalam analisa penelitian, maka proses analisisnya adalah dengan meletakkan manusia sebagai faktor utama yang berperan terhadap peningkatan produktivitas. Ketika peningkatan produktivitas melibatkan manusia untuk analisa penelitian, maka yang bisa kita lihat adalah perilaku manusia itu sendiri.

Tidak mudah memunculkan perilaku produktif pada diri karyawan. Suhariadi (2002) menjelaskan dua faktor yang mempengaruhi perilaku produktif, yaitu faktor lingkungan dan faktor individu. Faktor lingkungan adalah suasana kerja yang mempengaruhi karyawan setiap harinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang secara tidak langsung akan memunculkan perilaku produktif, seperti struktur organisasi, gaji, bonus serta iklim kerja. Sedangkan faktor individu adalah karakteristik individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk memunculkan dan meningkatkan perilaku produktif. Jadi faktor individu lebih mengarah kepada kondisi psikologis seseorang yang dimunculkan dalam bentuk perilaku. Ini juga disebutkan oleh Litwin dan Stinger dalam Gibson dkk (dalam Suhariadi, 2001) yang menyatakan bahwa munculnya perilaku seseorang ditentukan oleh 2 sebab. Dengan perkataan lain perilaku itu fungsi dari orang (P) dan situasi (S), sehingga dengan bahasa matematik $b=f(P, S)$.

Menurut Suhariadi (2002) perilaku produktif pada dasarnya terbentuk dari dua jenis perilaku secara bersamaan, yaitu perilaku yang efektif dan perilaku yang efisien. Perilaku yang efektif adalah perilaku yang menghasilkan kinerja yang sesuai dengan rencana, sedangkan perilaku efisien adalah perilaku yang mampu

memanfaatkan sumber daya dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumber daya yang digunakannya (Suhariadi, 2002)

Perilaku produktif sendiri dapat dipengaruhi oleh adanya iklim organisasi. Lebih dari setengah abad yang lalu, Kurt Lewin dan rekan-rekannya berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dapat menciptakan iklim sosial dan hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas yang berbeda. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa orang-orang yang hampir sama produktivitasnya dipimpin oleh gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter. Tetapi mereka bekerja lebih harmonis dan lebih puas dibawah pemimpin yang demokratis. (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996).

Menurut Patterson (2005) banyak penelitian telah menunjukkan bahwa persepsi iklim terkait dengan berbagai hasil penting pada individu, kelompok, dan tingkat organisasi, hal ini termasuk perilaku pemimpin (Rousseau, 1988; Rentsch, 1990), keinginan berpindah (Rousseau, 1988; Rentsch, 1990), kepuasan kerja (Mathieu, Hoffman, & Farr, 1993; James & Tetrick, 1986; James & Jones, 1980), prestasi kerja individu (Brown & Leigh, 1996; Pritchard & Karasick, 1973), dan kinerja organisasi (Lawler et al, 1974;. Patterson et al, 2004).

Pada penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan keterkaitan antara perilaku pemimpin dengan perilaku anggota organisasi. Pemimpin juga memiliki peran yang penting dalam muncul atau tidaknya perilaku produktif. Kepemimpinan juga digunakan sebagai alat untuk meraih tujuan dan memenuhi kebutuhannya (Northouse, 2001). Karyawan akan bekerja dengan baik ketika

karyawan paham dan jelas tujuan dan sasaran mereka, dan tahu bagaimana cara untuk mencapai itu semua. Karyawan cenderung termotivasi dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang maksimal dengan adanya seorang pemimpin yang baik. Berdasar penjelasan di atas, komunikasi yang jelas dari seorang pemimpin menjadi sangat penting.

Pentingnya komunikasi dari seorang pemimpin tersebut tentu saja berhubungan erat dengan keselarasan nilai-nilai dari atasan dan bawahannya. Karyawan akan merasa puas dan mampu bekerja maksimal ketika nilai-nilai mereka sama dengan nilai perusahaan, atau lebih tepatnya pada tujuan dari seorang pemimpin. Apabila pekerja merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya maka *performance* mereka akan rendah dan mengakibatkan turunnya produktivitas.

Menurut Schermerhorn (dalam Sudarmo, 2010) kepemimpinan sering didefinisikan sebagai proses membuat orang lain terinspirasi untuk bekerja keras dalam menyelenggarakan tugas-tugas penting, tetapi pengertian tersebut sering dikaitkan dengan dasar-dasar bagi kepemimpinan yang efektif, yakni mendasarkannya pada cara seorang pemimpin atau manajer menggunakan *power* untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dari penjelasan di atas seringkali kepemimpinan atau *leadership* didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dari organisasi (Robbins, 1998).

Pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan, karena untuk merealisasikan tujuan, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang

konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif. Keberhasilan seorang pemimpin baik pemimpin pria maupun wanita dalam gaya kepemimpinannya akan menunjang terbentuknya suatu gaya kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang diambil oleh pemimpin akan membawa pengaruh yang besar terhadap kelangsungan kegiatan dan pengembangan perusahaan.

Menurut Ragins dalam Suhariadi (2002) menyatakan bahwa dalam praktek kepemimpinan, pada keadaan tertentu pemimpin yang berjenis kelamin wanita lebih menonjolkan kekuasaan dibandingkan dengan pemimpin yang berjenis kelamin laki-laki, namun dalam aspek kekuasaan (*power*) diakui oleh bawahannya bahwa pemimpin yang berjenis kelamin laki-laki lebih berkuasa dibandingkan pemimpin yang berjenis kelamin wanita. Pada penelitian yang dilakukan Bass (1996) menunjukkan bahwa pemimpin wanita lebih berperilaku transformasional dibandingkan dengan pemimpin laki-laki dalam cara mereka mengembangkan orang lain, dan bagaimana mereka menggunakan *power* mereka. Menurut Eagly & Johnson (dalam Bass & Avolio, 1996) pemimpin wanita juga lebih transformasional tidak mementingkan diri sendiri, lebih berorientasi perkembangan, dan peduli tentang isu-isu moral.

Burns (dalam Northouse, 2001) telah membagi bahasan tentang kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinannya ke dalam 2 kategori, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan gaya

kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan memperlakukan mereka sebagai manusia yang utuh (Northouse, 2001). Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam 4 dimensi yaitu: *idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, dan individual consideration* (Northouse, 2001).

Gary Yukl (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Disini pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat menentukan. Seorang pemimpin baik pemimpin pria maupun wanita perlu konsisten dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Pemimpin juga harus menciptakan hubungan yang baik dengan karyawannya agar para karyawan dapat bekerja dengan produktif. Produktivitas karyawan dapat ditentukan oleh seorang pemimpin yang efektif. Pimpinan yang efektif akan membawa pengaruh yang positif terhadap pengembangan organisasi.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah yang diperhatikan dalam penelitian ini tentang persepsi kepemimpinan transformasional dengan perilaku produktif efektif dan perilaku produktif efisien. Perilaku produktif memiliki faktor-faktor antara lain faktor lingkungan dan faktor individu. Faktor lingkungan ini adalah situasi atau suasana kerja dari organisasi

yang dirasa dan dialami oleh karyawan setiap harinya. Menurut Carrilo & Kopelman (dalam Suhariadi, 2001) suasana organisasi yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja adalah struktur organisasi itu sendiri. Sedangkan faktor individu adalah faktor-faktor yang ada pada diri individu itu sendiri.

Pada masalah ini persepsi kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas pada PT. BPR Taman Dhana. Seharusnya dengan persepsi kepemimpinan transformasional maka produktivitas suatu perusahaan dapat meningkat, hal ini dikarenakan Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan memperlakukan mereka sebagai manusia yang utuh (Northouse, 2001).

Alasan memilih PT. BPR Taman Dhana adalah karena PT. BPR Taman Dhana merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang perbankan yang mempunyai visi “Dapat Memberikan Pelayanan yang Terbaik di Bidang Perbankan dan Menjadi BPR Andalan Bagi Masyarakat di Sekitarnya”. Dengan visi perusahaan yang seperti itu, maka di perusahaan tersebut konsep dengan perilaku produktif karyawan perlu diperhatikan, dan pada perusahaan tersebut memiliki pemimpin wanita dengan gaya transformasional yang ingin perusahaan yang dipimpinya menjadi perusahaan yang berkembang dan menjadi andalan bagi masyarakat. Akan tetapi adanya kepemimpinan transformasional seharusnya dapat memberikan pengaruh positif untuk produktivitas anggota perusahaannya, hal tersebut tidak serta merta juga terjadi di PT BPR Taman Dhana. Seperti ada pada penjelasan dalam latar belakang oleh peneliti bahwa pada PT.BPR Taman Dhana

justeru mengalami penurunan baik pada jumlah deposan dan penabung. Sehingga berdasarkan ketimpangan yang terjadi ini, peneliti tertarik untuk meneliti adakah hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan perilaku produktif para karyawannya.

1.3. Batasan Masalah

Dalam upaya untuk membatasi permasalahan dengan jelas agar tidak menyimpang dari permasalahan yang dimaksud, maka dalam penelitian dibutuhkan suatu pembatasan masalah. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah hubungan kekuasaan yang ada antara pemimpin dan pengikutnya (Northouse, 2001). Hal tersebut berarti bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi karyawannya. Selain itu, kepemimpinan juga digunakan untuk alat meraih tujuan dalam membantu karyawan dalam meraih tujuan mereka dan memenuhi kebutuhan mereka.
2. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan memperlakukan mereka sebagai manusia yang utuh (Northouse, 2001). Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam 4 dimensi yaitu: *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *individual consideration* (Bass dan Avolio, 1994 dalam Northouse, 2001).
3. Perilaku produktif adalah tindakan yang dimunculkan oleh karyawan berupa tindakan produktif efektif dan tindakan produktif efisien sehingga

dapat tampak dalam kehidupan sehari-hari ketika individu bekerja. Perilaku produktif ini mencerminkan perilaku produktif efektif dan perilaku produktif efisien (Suhariadi, 2001). Perilaku produktif efektif adalah kuatnya perilaku kerja yang mengarah pada pencapaian tujuan. Perilaku produktif efisien adalah kuatnya perilaku pekerja yang berorientasi pada usaha untuk memanfaatkan secara maksimal dan hemat sumber daya, sarana, prasarana dan dana perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka permasalahan yang timbul dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan perilaku produktif efektif karyawan?
2. Apakah ada hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan perilaku produktif efisien karyawan?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan perilaku produktif efektif dan efisien karyawan.

1.6. Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada mahasiswa, staf pengajar dan karyawan perusahaan mengenai hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku produktif karyawan.
2. Mengkaji dan memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), yaitu tentang persepsi kepemimpinan transformasional dan perilaku produktif.

b) Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana bagi perusahaan atau institusi terkait tentang sejauh mana hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku produktif karyawan, sehingga karyawan dapat berperilaku lebih produktif dan dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan untuk perusahaan.
2. Hasil penelitian ini dapat berguna bagi karyawan untuk mengetahui apakah mereka mengalami penurunan perilaku produktif yang disebabkan karena kepemimpinan transformasional, sehingga dengan mengetahuinya diharapkan karyawan bisa mengatasi penurunan perilaku produktif tersebut dan bisa meningkatkan produktivitas perusahaan melalui perilaku produktif yang dimunculkan karyawan tersebut.