

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi ini, setiap perusahaan berusaha meningkatkan dan mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkat produktivitas. Dalam hal ini Kemajuan ilmu pengetahuan yang semakin pesat terutama dalam bidang teknologi sangatlah berperan, namun ini dapat menurunkan penggunaan tenaga manusia dalam bidang industri. Dengan diketemukannya mesin-mesin serta penggunaannya telah mendesak fungsi dari tenaga manusia di dalam kerja. Sekalipun demikian tenaga manusia tetap memegang peranan yang cukup penting. Betapapun sempurnanya peralatan dan mesin mesin kerja suatu perusahaan namun tetap dibutuhkan tenaga manusia didalam mencapai tujuan perusahaan atau sering kita sebut sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya organisasi selain sumber daya alam dan sumber daya modal. Sumber daya manusia harus dikelola dengan hati-hati, karena masing-masing manusia mempunyai cipta, rasa dan karsa yang membentuk sikap. Sikap inilah yang kemudian mendasari manusia dalam tingkah laku dan perbuatan manusia sehari-harinya.

Agar sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi yang optimum terhadap kemajuan perusahaan, diperlukan manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia menurut

Edwin B. Flippo (1990:5) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia di atas dapat diketahui bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi pada dasarnya sama dengan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya, hanya penekanannya pada sumber daya manusia.

Di dalam perusahaan, sumber daya manusia dapat berupa pemilik perusahaan dan karyawan perusahaan. Pemilik perusahaan merupakan orang yang memiliki semua sumber daya perusahaan. Karyawan perusahaan merupakan orang-orang yang secara langsung melakukan kerja di dalam perusahaan. Dalam uraian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor sumber daya manusia ternyata cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan.

Suatu perusahaan atau organisasi harus memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar terciptanya karyawan yang profesional, tangguh, cerdas dan berpandangan ke depan. Karyawan sebagai sumber daya yang paling berharga dimiliki oleh suatu perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan perusahaan tersebut dalam mensiasati perubahan zaman ini, karena untuk mewujudkan tujuan perusahaan seluruh kegiatan perusahaan melibatkan manusia yaitu karyawan di dalamnya. Jika kualitas sumber daya manusia tidak diperhatikan, maka perusahaan akan mengalami penurunan

kinerja yang berdampak pada merosotnya kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dari seorang atasan atau manajer pada suatu perusahaan. Dalam membawa anak buahnya untuk mencapai kinerja secara maksimal seorang pemimpin hendaknya menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat membawa perusahaan untuk maju dan dapat berkembang berdasarkan visi, misi dan tujuan bersama. Dengan adanya hal ini pemimpin dituntut oleh organisasi untuk bisa fleksibel dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Mulyadi dan Rivai (2009 : 107) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Pendapat yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard menyebutkan bahwasanya gaya kepemimpinan bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, sehingga akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, penerimaan tersebut dapat berupa persepsi bawahan untuk

senang atau tidak, suka atau tidak, yang mana nantinya akan berpengaruh pada saat karyawan melakukan pekerjaannya. Sehingga gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan. Sejauh mana bawahan berhasil menjalankan tugas sangat tergantung pada peran yang dimainkan pemimpin dan keberhasilan seorang pemimpin akan tampak pada tingkat kinerja karyawan.

PT Cemara Agung Mandiri yang merupakan salah satu perusahaan tekstil yang terletak di Jalan Raya Cicalengka KM.21 Kabupaten Bandung yang bertujuan “ Menjadi Perusahaan Tekstil Terdepan di Kabupaten Bandung Pada Tahun 2020” ini pun tidak terlepas dari permasalahan organisasi yang berkaitan langsung dengan karyawan khususnya dalam masalah kepemimpinan organisasinya.

Proses kepemimpinan yang terjadi di PT Cemara Agung Mandiri Cicalengka selama penulis melakukan pengamatan melalui studi pendahuluan serta informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan Manajer serta Asisten Personalia perusahaan, mengalami permasalahan yang cukup serius. Hal ini dapat dilihat dari struktur kepemimpinan yang sudah bertahun-tahun lamanya, tepatnya selama 11 (sebelas) tahun tidak mengalami perubahan di jajaran *middle* dan *lower* manajemennya.

“Karyawan disini banyak mengeluh ke bagian personalia karena kurang mendapat perhatian dari para atasannya, sehingga kami terus yang harus menangani permasalahan mereka, karena kami dianggap sebagai salah satu atasan yang mau mendengar keluhan serta memberikan solusi terbaik, padahal di setiap bagian ada kepala staff yang bertugas memberi laporan kepada kami apa-apa saja yang terjadi terhadap karyawan dibawahnya” (pernyataan Agus Gustiara, S.H. , Manajer Personalia PT Cemara Agung Mandiri saat dilakukan wawancara pada studi studi pendahuluan tanggal 04 Juni 2013)

Hal lain yang menjadi indikator dari kinerja karyawan adalah pemanfaatan waktu kerja (Mathins : 2002). Menurut Rusmiyati (Asisten Personalia PT Cemara Agung Mandiri), banyak karyawan yang melakukan absen beberapa menit lebih lambat daripada jadwal masuk kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan beroperasi sejak pukul 08.00-16.00 WIB, akan tetapi banyak karyawan yang mengetuk absen pada pukul 08.15-08.20 WIB. Hal ini sungguh merugikan perusahaan terlebih perusahaan memiliki target produksi yang harus dicapai pada hari tersebut. Telat beberapa menit pun akan sangat merugikan perusahaan. Setelah ditelusuri, hal ini diakibatkan oleh beberapa hal. Salah satunya adalah sikap para pimpinan yang juga sering tidak tepat waktu dalam kedatangannya. Kesimpulan ini diperoleh karena banyak karyawan yang mengeluh kepada bagian personalia.

Indikator kinerja selanjutnya adalah kuantitas kerja (Mathins : 2002) yang merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Produksi

tahunan yang dihasilkan PT Cemara Agung Mandiri dapat kita lihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1

Data Produksi PT Cemara Agung Mandiri selama 3 (tiga) tahun terakhir

Jenis Kain	Tahun Produksi		
	2010	2011	2012
Cotton	5.000.000 m	4.997.000 m	4.800.000 m
Polyster	7.000.000 m	6.800.000 m	6.700.000 m

Sumber : Data Base Personalia PT Cemara Agung Mandiri

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa terjadi penurunan volume produksi pada PT Cemara Agung Mandiri. Hal ini dapat diakibatkan dari penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi perusahaan serta kondisi karyawan di PT Cemara Agung Mandiri sehingga menurunkan tingkat produktivitas perusahaan.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat kita cermati bahwa pemimpin yang baik tidak hanya mampu untuk tetap mempertahankan bisnis perusahaan, akan tetapi ia dapat berinteraksi secara baik dengan bawahannya melalui keputusan – keputusan yang diambil secara konsisten dan sekaligus ia dapat memahami kondisi bawahannya. Ketika seorang bawahan melakukan suatu pekerjaan, tentunya akan dilatar belakangi oleh kemampuan yang dimiliki dan bagaimana ia berinteraksi dengan peralatan kerja yang mendukung kemampuannya tersebut untuk dapat mencapai tujuan. Hal ini yang disebut dengan kerja. Disamping faktor kemampuan dan

fasilitas yang digunakan dalam menunjang pekerjaan, faktor terpenting lainnya yakni seseorang yang berada dalam posisi tersebut dapat bekerja dibawah naungan seseorang yaitu pemimpin.

Naungan seorang pemimpin untuk membimbing bawahannya bahkan untuk sekedar menyuruh akan sangat berdampak psikis bagi seorang bawahan. Bila pemimpin memberikan suatu tugas pada bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang kurang baik, misalkan membentak, bias jadi bawahan bukan tidak bisa untuk melakukan pekerjaan tersebut akan tetapi secara tidak langsung ia akan merasa bahwasanya pemimpinnya memberi contoh yang tidak baik dan bawahanpun akan malas untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Begitu juga tercantum pada Al Quran bahwasanya pemimpin yang beriman harus berpegang teguh pada firman Allah SWT di dalam surat Al Baqarah ayat 147 :

الْحَقُّ مِنْ نَالٍ كَوْنٍ مِنْ آلِهِمْ
رَ نَ

Artinya : Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu, sebab itu jangan sekali-kali kamu termasuk orang-orang yang ragu.(QS: Al Baqarah ayat 147).

Pemimpin berpegang teguh dan terus menerus berusaha menegakkan kebenaran dan berdasarkan tuntunan ajaran islam akan disegani, dihormati, dan dipatuhi. Disamping itu karena merupakan perwujudan iman/ ketaqwaan, maka sesuai dengan janji Allah bahwa pemimpin tersebut akan mendapat tempat yang mulia disisi Allah SWT. Seperti yang tercantum pada agama bahwasanya pemimpin baik bukan hanya bisa bertanggung jawab diakhirat akan tetapi ia bertanggung jawab didunia dengan selalu mengamalkan perbuatan baik untuk

memajukan perusahaan agar lebih dikenal masyarakat dengan produk terbaik yang dihasilkan akan tetapi juga para pemimpin dan karyawan yang bertanggung jawab.

Di sisi lain bekerja bagi seorang muslim adalah salah satu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang dapat menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat terbaik. Secara lebih hakiki, bekerja bagi seorang muslim merupakan suatu ibadah, bukti pengabdian dan rasa syukurnya untuk mengolah dan memenuhi panggilan ilahi agar mampu menjadi yang terbaik karena mereka sadar bahwa bumi diciptakan sebagai ujian bagi mereka yang memiliki etos terbaik.

Dalam beberapa penelitian dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian lainnya dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Fathorrahman (2006) dalam penelitiannya yang berjudul : “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi. (*Effect of Organizational Culture, Individual Ability, Leadership Styles and Motivation Toward Achievement Working People Sugarcane Intensification of Trustees*)” menyatakan bahwa prestasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kemampuan individu. Pengaruhnya signifikan dan mempunyai

hubungan positif. Sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan.

Ulfa (2010) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Syariah Bukopin Bukopin Cabang Medan Jl. S.Parman No.77 Medan). Dari hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa: Hasil penghitungan koefisien korelasi product moment sebesar 0,830 bernilai positif, hal ini memperlihatkan bahwa koefisien korelasi yang diperoleh adalah positif. Hal ini berarti ada hubungan antara perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Bukopin Cabang Medan.

Dan menurut Soegihartono (2011) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang)” menyatakan bahwa penelitian ini dapat membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Ini sesuai dengan teorinya Bass (1990).

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada PT Cemara Agung Mandiri di atas dan gambaran akan pentingnya kepemimpinan dalam menunjang kinerja karyawan serta adanya perbedaan dari hasil penelitian yang dilakukan maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**

1.2 Identifikasi Masalah

Lewin, Lippitt, dan White (Dunford, 1995), pada tahun 30-an melakukan studi terkait dengan tingkat keketatan pengendalian, dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan *autocratic*, *democratic*, dan *laissez-faire*.

Kepemimpinan otoriter merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.

Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.

Kepemimpinan *laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dan tepat tentu akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan terutama terhadap kinerja karyawannya. Ketiga gaya kepemimpinan diatas adalah beberapa dari banyaknya teori dalam gaya kepemimpinan. PT Cemara Agung Mandiri tentu sangat membutuhkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Tiga gaya kepemimpinan diatas diharap dapat menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai untuk

diterapkan pada perusahaan untuk lebih meningkatkan produktivitas di segala lini.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan berikut :

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratik terhadap kinerja karyawan PT Cemara Agung Mandiri Cicalengka?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan autokratik terhadap kinerja karyawan PT Cemara Agung Mandiri Cicalengka?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja karyawan PT Cemara Agung Mandiri Cicalengka?

1.4 Tujuan penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan demokratik terhadap kinerja karyawan PT Cemara Agung Mandiri Cicalengka
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan autokratik terhadap kinerja karyawan PT Cemara Agung Mandiri Cicalengka
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja karyawan PT Cemara Agung Mandiri Cicalengka

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Akademis

Penulis berharap bahwa penelitian ini bisa dijadikan bahan untuk penelitian lebih lanjut dan disamping itu hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa yang akan menulis laporan penelitian dikemudian hari.

2. Praktis

a. Bagi penulis

Bagi penulis penelitian ini berguna untuk mengetahui sampai sejauh mana ilmu yang telah dipelajari selama dibangku perkuliahan. Serta bagaimana mengimplementasikan dalam dunia nyata. Disamping itu dapat juga menambah wawasan bagi penulis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

b. Untuk Perusahaan

Untuk perusahaan melalui hasil yang akan diperoleh dari penelitian ini, diharapkan membantu para manajer sebagai bahan acuan untuk dapat terus meningkatkan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga menguntungkan perusahaan.

c. Untuk Lembaga

Untuk lembaga, kegunaan penelitian ini adalah untuk lebih memperkenalkan lembaga ke dunia luar. Disamping itu hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa yang akan menulis laporan penelitian dikemudian hari.

1.6 Kerangka Pemikiran

Gaya Kepemimpinan Autokratik, disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Menurut Rivai (2003), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi (p. 61). Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan (p. 460). Lebih lanjut Sukanto (1987) menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis (pp. 196-198)

1. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
2. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
3. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota. Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997) ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis (p. 304):
 1. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
 2. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
 3. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.

4. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya

Dalam penerapannya dilapangan, gaya kepemimpinan ini akan sangat menonjolkan sikap kepemimpinan atasan yang memiliki kekuasaan mutlak untuk menentukan kebijakan serta keputusan yang menurutnya terbaik bagi perusahaan. Kepemimpinan ini tidak terlalu memperhatikan aspirasi dari para karyawannya sehingga terkadang keputusan yang diambil tidak sesuai dengan keinginan karyawan bahkan merugikan bagi karyawan itu sendiri. Keunggulan dari gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin dapat secara cepat memutuskan hal yang dianggap sangat penting bagi perusahaan disaat musyawarah sudah tidak mungkin lagi untuk dilaksanakan sehingga banyak menyelamatkan keberlangsungan hidup perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan Amaliah pada tahun 2011 dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Katingan Timber Celebes Bagian Produksi*" memberikan gambaran gaya kepemimpinan otoriter hanya mampu memberi nilai pengaruh sebesar 17,5%, yang mempunyai arti bahwa apabila pimpinan mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter, maka akan mendorong peningkatan kinerja karyawan sebesar 17,5%. Nilai tingkat keeratan hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja, dikategorikan sebagai hubungan yang sangat lemah. Sangat lemahnya hubungan ini mengindikasikan bahwa pada umumnya karyawan tidak setuju apabila pimpinan menerapkan gaya tersebut.

Gaya Kepemimpinan Demokratik, ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratik bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratik mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan 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 (p. 460). Jerris (1999) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan knowledge dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja (p.203).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratik (Sukanto, 1987, pp. 196-198):

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997, p. 304):

1. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
3. Pemimpin adalah obyektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Dalam penerapannya dilapangan, kepemimpinan ini sangat memperhatikan aspirasi dari setiap karyawannya sehingga pengambilan kebijakan atau keputusan perusahaan sering dilakukan secara musyawarah. Hal ini membuat karyawan berperan aktif sehingga tingkat penolakan terhadap kebijakan perusahaan sedikit berkurang. Kelemahan dari kepemimpinan ini, dibutuhkan waktu yang cukup lama bagi pimpinan untuk menentukan kebijakan karena harus memperhatikan aspirasi yang berkembang pada karyawan. Masih pada penelitian yang dilakukan Amaliah pada tahun 2011 dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Katingan Timber Celebes Bagian Produksi*” memberikan gambaran gaya kepemimpinan demokratis, mampu memberi nilai sebesar 46,6%, yang mempunyai arti apabila pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan ini, maka akan mendorong peningkatan kinerja sebesar 46,6%. Dimana tingkat keeratn hubungan ini dikategorikan sebagai hubungan yang sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu melihat dan merasakan, selama ini pimpinan di kantor telah menerapkan gaya kepemimpinan ini, dan mayoritas karyawan sangat setuju dengan hal tersebut. Karyawan

merasakan bahwa pimpinan mereka adalah sosok figur yang mampu memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sesuai dengan posisi dan wewenang masing-masing.

Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* yaitu memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan. Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002, p. 460). Menurut Sukanto (1987) ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (pp.196-198):

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
4. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian. Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997, p. 304):

1. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
2. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.

3. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Dalam penerapannya dilapangan, gaya kepemimpinan ini dapat menjadikan karyawan menjadi kreatif Karena karyawan dituntut untuk dapat bekerja sendiri dengan sedikit arahan yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini baik bagi mereka yang senang bekerja tidak dibawah tekanan, akan tetapi akan berpengaruh buruk bagi mereka yang bekerja harus menggunakan komandoi atasannya. Dalam penelitian yang dilakukan Amaliah pada tahun 2011 dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Katingan Timber Celebes Bagian Produksi*” memberikan gambaran gaya kepemimpinan *Laissez Faire* hanya mampu memberi nilai pengaruh sebesar 21,7% yang berarti apabila pemimpin mengadopsi gaya kepemimpinan ini akan mendorong kinerja karyawan sebesar 21,7%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja dikategorikan sebagai hubungan yang lemah.

Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan meningkatkan kinerja bawahannya. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003:3).

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu.

Lastiar (2008) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT. Indosat, Tbk. Divisi Regional Wilayah Barat Medan". Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koefisien Determinasi (*R Square*) sebesar 0.654. Untuk regresi berganda menggunakan *Adjusted R Square* yang disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian yaitu 0.428 yang berarti 42,8 % variasi variabel terikat (Motivasi Kerja) mampu dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* dan 57,2 % lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji Fhitung sebesar 9,988 dan Ftabel sebesar 4,08 sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($9,988 > 4,08$) pada $\alpha = 5\%$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Indosat, Tbk. Divisi Regional Wilayah Barat Medan. Pada uji t, variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Ulfa (2010) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Syariah Bukopin Bukopin Cabang Medan Jl. S.Parman No.77 Medan). Dari hasil

penelitian tersebut, menunjukkan bahwa: Hasil penghitungan koefisien korelasi product moment sebesar 0,830 bernilai positif, hal ini memperlihatkan bahwa koefisien korelasi yang diperoleh adalah positif. Hal ini berarti ada hubungan antara perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Bukopin Cabang Medan.

Adapun perbedaan penelitian yang dilakukan Lastiar (2008) dengan penelitian ini sendiri adalah, penelitian yang dilakukan Lastiar (2008) bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan di dalam organisasi terhadap motivasi, sedangkan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ulfa (2010) adalah, penelitian yang dilakukan Ulfa (2010) adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ulfa (2010) menggunakan gaya kepemimpinan situasional sebagai variabel X, sedangkan penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan yang terdiri dari 3 dimensi yaitu

gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *Laissez Faire* sebagai variabel X, dan kinerja karyawan sebagai variabel Y.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Menurut Prabu (2000 ; 67) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bernadin dan Russel yang dikutip Gomes Lardoso Faustino (2000;135) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.

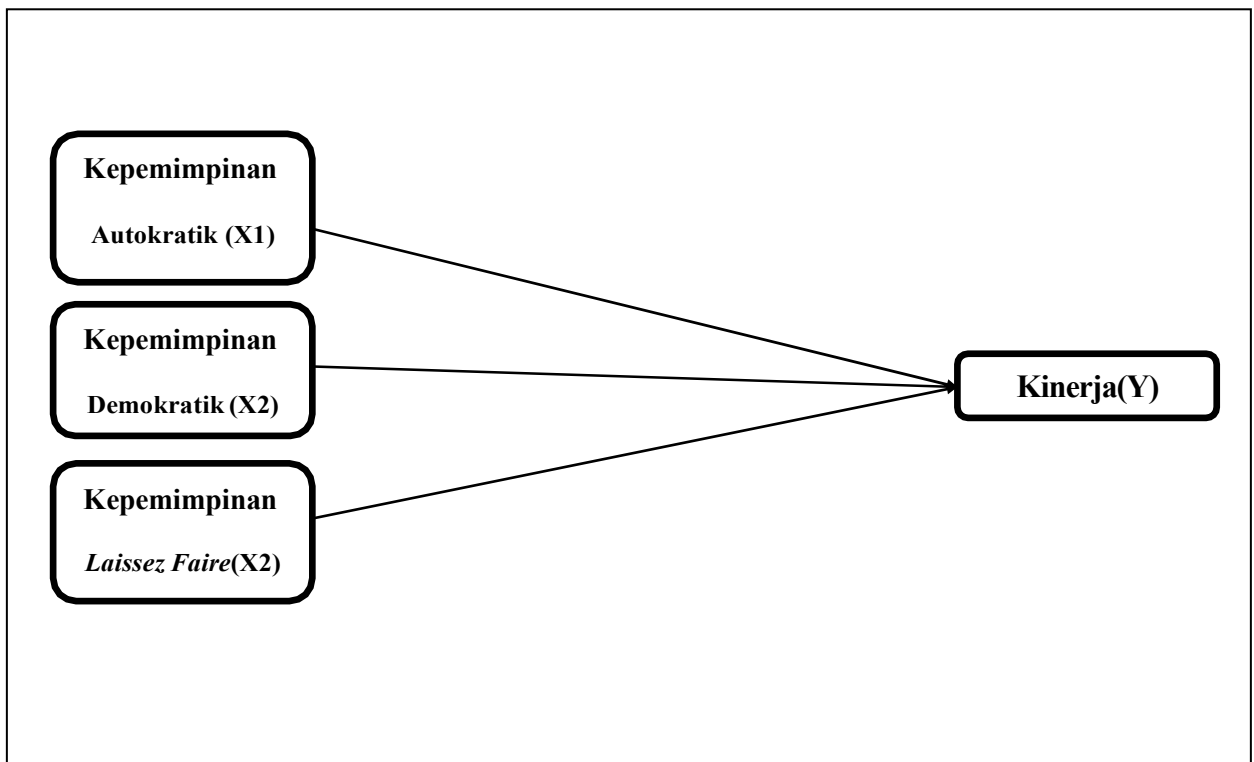
Saat ini, orang-orang termasuk karyawan di dalamnya mulai memikirkan cara yang benar dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan organisasi atau perusahaan, karena semua itu dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang maksimal. Dengan kinerja karyawan yang tinggi, baik itu kinerja karyawan tidak tetap ataupun karyawan tetap diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan organisasi. Kinerja atau prestasi kerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah Hasil kerja (ouput) baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama satu periode tertentu.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang menggambarkan keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Autokratik, Demokratik dan *Laissez Faire* terhadap Kinerja Karyawan :



Gambar 1.6.1 Kerangka Pemikiran yang menggambarkan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Autokratik, Demokratik dan *Laissez Faire* terhadap Kinerja Karyawan .

1.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris

yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris (Sugiyono,2008:93).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif dari Gaya Kepemimpinan Autokratik terhadap Kinerja Karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh positif dari Gaya Kepemimpinan Autokratik terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 2

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif dari Gaya Kepemimpinan Demokratik terhadap Kinerja Karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh positif dari Gaya Kepemimpinan Demokratik terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 3

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif dari Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* terhadap Kinerja Karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh positif dari Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* terhadap Kinerja Karyawan.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG