

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam upaya menjalankan usaha, setiap perusahaan baik perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa maupun industri pasti memiliki tujuan yang harus dicapai dan memberikan arah serta menyatukan unsur-unsur yang terdapat dalam perusahaan agar mampu bertahan. Untuk mencapai tujuan-tujuan diperlukan serangkaian kegiatan yang dikenal sebagai proses manajemen, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu perusahaan, karena sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan dimana manusia menjadi perencana, pelaksana, serta penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Werther dan Davis (1993, p. 6) juga mengungkapkan hal senada, *“people are the common element in every organization, they create the strategies and innovations for which organizations are credited.*

Tindakan-tindakan manajemen tersebut satu sama lain saling berkaitan dan merupakan tugas setiap pemimpin untuk mengatur sumber daya yang ada di dalamnya untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Kartono (2006, p.108) “Pemimpin harus mampu memberikan motivasi yang baik kepada anak buahnya, salah satunya agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerjanya. Pemimpin yang baik bukan hanya mengarahkan, memberikan perintah-perintah kepada bawahannya, namun juga harus mampu membuat bawahan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan”. Pernyataan tersebut menyatakan bahwa posisi pimpinan adalah penting dalam suatu organisasi.

Selain itu tugas pimpinan dalam mengelola sumber daya manusia adalah seorang pemimpin harus menyadari bahwa sumber daya manusia adalah asset yang sangat berharga bagi perusahaan karena sumber daya manusia adalah yang banyak mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal serupa diungkapkan oleh

Robbins (2002) sumber daya manusia merupakan komponen yang penting dalam organisasi karena sumber daya manusia yang baik telah terbukti mempunyai dampak yang besar terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan masalah pokok dalam kepengurusan perusahaan dan sangat menentukan berhasil tidaknya kegiatan manajemen.

PT Fajar Mekar Indah merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa, dimana perusahaan tersebut dituntut untuk memiliki manajemen yang handal, karena manajemen sangat memegang peranan penting di dalam suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2003, p.1) menyebutkan bahwa: “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Dalam suatu perusahaan, tindakan-tindakan pimpinan puncak (*top manager*), pimpinan madya (*middle manager*), maupun pimpinan ke bawah (*lower manager*), dalam usaha atau aktivitas-aktivitasnya mencapai tujuan harus menerapkan fungsi-fungsi tersebut. Pada organisasi kecil permasalahan yang berhubungan dengan fungsi manajemen tidak terlalu rumit. Namun apabila perusahaan itu telah tumbuh menjadi besar, akan mengakibatkan semakin luasnya kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut. Dengan kata lain semakin besar suatu perusahaan, maka semakin kompleks masalah yang dihadapi dalam bidang manajemennya. Kompleksitas masalah yang dihadapi manajemen akan mengakibatkan meningkatnya kebutuhan akan pimpinan yang memiliki kualitas tinggi, yang dapat mengarahkan karyawan-karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan memiliki peranan penting pada peningkatan kinerja karyawan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan organisasi mungkin menjadi lemah. Kondisi tersebut dapat menimbulkan situasi dimana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara perusahaan menjadi tidak efisien dalam pencapaian yang sudah direncanakan. Siagian (2003, p.2) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi itu sendiri. Pendapat itu mencerminkan betapa besar peran

kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan bawahannya supaya tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Begitupun kepemimpinan di PT Fajar Mekar Indah (FMI) merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, dimana kepemimpinan yang dapat menggairahkan dan membuat semangat kerja para bawahan merupakan sumber motivasi, sumber modal dan disiplin sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka akan dapat menimbulkan dampak positif terhadap perusahaan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan suasana kerja yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Hal ini didukung oleh pernyataan bahwa kepemimpinan adalah aset dalam pencapaian tujuan dan berperan sebagai penghubung yang menjembatani antara level manajemen atas dengan bawahan (wawancara dengan *Supervisor* Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas, 18 April 2009).

Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu perusahaan ingin sukses. Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap seluruh aktivitas perusahaan melalui pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan dan hubungan. Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, peran kepemimpinan yang tepat dalam mempengaruhi bawahannya sangat dibutuhkan. Ketepatan seorang pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan motivasi para bawahannya, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Namun jika kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat, justru tidak akan menimbulkan motivasi karyawan, sebaliknya akan menurunkan motivasi karyawan itu sendiri yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005).

Tanpa mengurangi arti penting dari unsur-unsur perusahaan lainnya, peranan sumber daya manusia merupakan komponen dasar yang penting dari setiap organisasi karena manusia bersifat dinamis. Oleh karena itu pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan dimana ia dapat bekerja sama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi dalam kelompok kerja sehingga dapat mencapai perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dalam bekerja dengan dan melalui orang lain (Hersey dan Blanchard, 1992, p.150). Diantara beberapa gaya kepemimpinan, menurut peneliti terdapat satu gaya kepemimpinan yang sangat menarik untuk diteliti yaitu gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982) karena pemimpin dengan gaya ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi/menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal ini sesuai dengan kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap lingkungan kerjanya.

Adapun gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah dibatasi pada gaya kepemimpinan Situasional, yaitu meliputi empat perilaku, antara lain: perilaku *telling*, perilaku *selling*, perilaku *participating*, dan perilaku *delegating*. Keempat perilaku tersebut merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan dari seorang pemimpin yang digunakan kepada bawahannya sesuai tingkat kematangan (*maturity*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik ingin menganalisis tentang hubungan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan *Supervisor* dengan kinerja karyawan Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT FMI area Gedung Bidakara. Alasan Peneliti mengangkat PT FMI sebagai site penelitian karena PT FMI merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang sadar dan peduli terhadap kualitas pelayanan yang prima dan secara menyeluruh mempunyai orientasi kepada kepuasan pelanggan dan untuk Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas telah memperoleh ISO 9001:2000 pada Tahun 2007. Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas mempunyai peran penting dalam

kenyamanan lingkungan kerja dengan memperhatikan kebersihan yang merupakan hal penunjang dalam mempengaruhi kondisi kerja. Para pengguna gedung/karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya apabila didukung oleh area kerja yang bersih dari kotoran, selain itu gedung bidakara sering digunakan untuk kegiatan kepresidenan, hal ini menunjukkan keterlibatan bagian PrBF dari segi kebersihan gedung dalam penunjang kegiatan tersebut. (Informasi dari *Supervisor* bagian PrBF tanggal 1 Juli 2009).

### 1.1 Perumusan Permasalahan

Di dalam suatu organisasi atau perusahaan, kerja sama yang baik diantara para karyawan adalah suatu hal yang penting. Demikian juga kerja sama antar karyawan dengan pimpinan perlu terus ditingkatkan agar terciptanya suatu kerja sama yang serasi, dimana masing-masing pihak saling mengerti akan hak dan kewajibannya, dan dapat bekerja sama dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan pemimpin yang berinisiatif untuk bertindak dan menghasilkan suatu pola kerja yang konsisten sehingga dapat mempengaruhi bawahannya dalam menyelesaikan masalah bersama yang diarahkan kepada pencapaian tujuan perusahaan yaitu upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memodifikasi dan mengidentifikasi gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi kerja, diantaranya adalah menyangkut tentang penilaian yang dilakukan pada pimpinan oleh bawahannya tentang bagaimana ia memimpin. *Supervisor* Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas menjelaskan *saya rasa sih harus terus memotivasi karyawan biar kerjaan beres, biasanya setiap pagi saya melakukan briefing untuk semua karyawan tapi kalau buat individu tergantung dari kemampuan orang itu. Saya juga merasa belum sepenuhnya mampu memotivasi anak buah* (wawancara dengan *Supervisor* Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas, 6 Maret 2009).

Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa *Supervisor* Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas memiliki permasalahan dalam meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan. Atas dasar alasan inilah kemudian yang menjadi pertanyaan penelitian ini “Bagaimana Hubungan Gaya Kepemimpinan

Situasional *Supervisor* Dengan Kinerja Karyawan Bagian Perawatan Bangunan Dan Fasilitas PT. Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara”?

## 1.2 Tujuan Penelitian

Untuk menganalisa “Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional *Supervisor* Dengan Kinerja Karyawan Bagian Perawatan Bangunan Dan Fasilitas PT. Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara”.

## 1.4 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan signifikansi, baik bagi penulis maupun bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Bagi Penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui persepsi karyawan atas hubungan gaya kepemimpinan situasional *Supervisor* dengan kinerja karyawan Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT. Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara.
2. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam melaksanakan kepemimpinan di masa yang akan datang.
3. Bagi Masyarakat, terutama di lingkungan perguruan tinggi, diharapkan penelitian ini dapat dimanfaatkan menambah pengetahuan pembaca dan merupakan referensi yang dapat membantu penelitian sejenis.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian yang berjudul “**Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional *Supervisor* Dengan Kinerja Karyawan Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara**” ini terdiri dari 5 (lima) bab, yaitu:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Menguraikan gambaran umum mengenai studi masalah yang meliputi: latar belakang masalah, permasalahan pokok, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB 2 KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN**

Menggambarkan konsep penelitian yang meliputi: tinjauan pustaka, konstruksi model teoritis, dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka teori pada penelitian ini terdiri dari: teori kepemimpinan, pendekatan teori kepemimpinan, teori gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard, teori kinerja dan dimensi kinerja menurut Mejjia.

## **BAB 3 GAMBARAN UMUM PT FAJAR MEKAR INDAH**

Gambaran umum lokasi perusahaan tempat dilakukan penelitian, yaitu sejarah singkat PT Fajar Mekar Indah, struktur organisasi, visi dan misi, unit penunjang, sumber daya manusia serta gambaran kepemimpinan PT FMI dan *Supervisor* Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas.

## **BAB 4 ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR BAGIAN PERAWATAN BANGUNAN DAN FASILITAS PT FAJAR MEKAR INDAH AREA GEDUNG BIDADAKARA**

Menggambarkan hasil temuan lapangan dan menganalisa hasil temuan lapangan yang dihubungkan dengan teori serta pembahasan atas masalah-masalah yang muncul.

## **BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN**

Mengemukakan beberapa kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan berikut saran-saran seperlunya untuk pengembangan.