

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Menurut Suranta (2002: 45) keberadaan pemimpin sangat penting karena ia mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1982: 197).

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (2003) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup

mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Yuki, 1998). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002: 116). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin, 2006).

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat ini adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander et al 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander et al 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys, 2002 ; Rafferty & Griffin 2004; Sarros & Santora 2001).

Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002). Penelitian ini akan mengkaji gaya kepemimpinan transformasional karena hal ini sesuai dengan prinsip PT. Honda Semoga Jaya yang lebih mengedepankan pengembangan potensi yang dimiliki oleh karyawan sehingga kinerja karyawan semakin baik.

Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi. Hal ini diharapkan agar tujuan perusahaan dan tujuan karyawan dapat dicapai. Efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa paksaan sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya.

Selain gaya kepemimpinan, Dalam organisasi hendaklah seorang pemimpin juga menyadari kebutuhan pegawai yang bersangkutan, dimana organisasi memberikan imbalan atau jasa pegawai yang telah diberikan untuk kemajuan organisasi, imbalan tersebut merupakan rangsangan yang telah memberikan motivasi agar memiliki prestasi dan kinerja yang baik. Secara umum karyawan bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sehingga para karyawan semakin giat bekerja bilamana hasil yang

dicapai dari pekerjaan memperoleh imbalan atau balas jasa yang memuaskan. Salah satu bentuk imbalan yang dapat diberikan oleh perusahaan adalah insentif.

Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemberian insentif atau hadiah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sujatmoko (2007:35).

Begitu juga dengan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002: 117). Temuan hasil studi bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* untuk mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Yammarino et.al. (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud,

dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Menurut Mangkunegara (1995) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Selain dipengaruhi oleh individu masing-masing, kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan termasuk gaya kepemimpinan dan kompensasi seperti insentif. Seiring dengan sikap moral, secara pribadi setiap karyawan memiliki nilai terhadap kinerjanya sendiri. Penilaian itu didapat dari orang lain atautkah dari diri sendiri.

Kinerja karyawan yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif dapat memberikan dampak positif atau negatif yang dapat menyebabkan adanya tingkat perputaran atau turnover karyawan. Sehingga secara tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif juga dapat mempengaruhi adanya

tingkat perputaran atau *turnover*. Menurut penelitian yang dilakukan Selly gaya kepemimpinan memberikan dampak yang signifikan terhadap *turnover*.

Tingkat perputaran karyawan merupakan persoalan sumber daya manusia yang seringkali muncul dan menghambat kinerja perusahaan. Keinginan untuk pindah (*Turnover Intention*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan di dalam organisasi. *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low et al, 2001: 587). Sikap lain yang secara simultan muncul dalam individu ketika muncul *turnover intention* adalah berupa keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan. Sebagai contoh dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik. Dengan demikian jelas bahwa *turnover intention* akan berdampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Survey Global Strategi Rewards 2007/2008 yang dilakukan oleh Watson Wyatt menemukan, umumnya karyawan atau individu berani memutuskan untuk berpindah kerja dikarenakan alternatif pekerjaan yang ada tersedia dalam jumlah yang melimpah, sehingga tidak ada kesulitan bagi karyawan yang mengundurkan diri untuk mendapatkan pekerjaan kembali. Kondisi yang ada di negara Indonesia tidaklah demikian, jumlah pengangguran berbanding terbalik dengan lapangan pekerjaan yang tersedia. Namun demikian, walaupun lapangan pekerjaan yang tersedia sangat terbatas jumlahnya, fakta yang ada justru menunjukkan tingkat *turnover* yang tinggi di Indonesia. Tingkat *turnover* yang terjadi di Indonesia untuk posisi-posisi penting (level managerial dan di atasnya) umumnya berkisar 10-12% pertahun. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Pramesti Dewi dan Mubasysyir Hasanbasri (2007) menemukan 75% responden memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal serupa ditemukan melalui penelitian yang dilakukan di PT. IndoC sebuah perusahaan di bidang pembuatan kemasan plastik jenis *foodgrade* menemui kenyataan bahwa setiap tahun sebanyak 35% karyawannya mengundurkan diri (Kurniasari, Unair).

Honda Semoga Jaya adalah dealer motor Honda kedua di Kalimantan Timur (Samarinda) yang telah diresmikan pada tanggal 2 Juli 2005. Dealer Honda Semoga Jaya yang telah bersertifikasi 3S (Sales, Service, Spare Parts), berdiri di areal tanah seluas 3.000 meter persegi. Honda Semoga Jaya memiliki prinsip dasar, yaitu saling menghormati sesama dengan tiga unsur kebahagiaan (kebahagiaan membeli, kebahagiaan menjual, kebahagiaan menciptakan),

Sedangkan prinsip Perusahaan, yang dimiliki adalah PT. Honda Semoga Jaya berdedikasi untuk mensuplai produk berkualitas terbaik dengan harga yang sesuai untuk kepuasan konsumen di Kalimantan Timur, khususnya Samarinda. Kebijakan Manajemen selalu memiliki ambisi dan energitas, menghargai teori, mengembangkan ide-ide baru dan menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya. PT. Honda Semoga Jaya selalu berusaha mengembangkan diri semata-mata demi kepuasan konsumen di Kalimantan Timur. PT. Honda Semoga Jaya berjuang untuk memberikan produk dan servis yang paling diinginkan oleh pelanggan kami dimanapun ia berada.

PT. Honda Semoga Jaya merupakan perusahaan keluarga yang telah melakukan transisi, yaitu dari ayahanda Suryadi Tandio kepada puteranya Haryadi Tandio. Hingga saat ini, mereka masih memimpin di perusahaan, hanya saja memiliki intensitas yang berbeda. Suryadi Tandio sudah tidak terlalu aktif dalam mengelola, tetapi pelimpahan kebijaksanaan, wewenang, keputusan dan manajerial sedikit demi sedikit dialihkan kepada penerusnya, yaitu Haryadi Tandio. Kepemimpinan Haryadi Tandio menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dibandingkan dengan kepemimpinan Suryadi Tandio, kepemimpinan Haryadi Tandio nampak karyawan lebih merasa termotivasi dan menunjukkan kinerja yang baik. Sedangkan untuk tingkat perputaran, berdasarkan survei pendahuluan antara tahun 2008 sampai 2010, ditemukan tingkat perputaran yang terjadi pada PT. Honda Semoga Jaya pada masa transisi ini telah mencapai penurunan. Tingkat perputaran pertahun pada kepemimpinan Suryadi Tandio adalah 4% atau 42 orang dalam setahun.

Sedangkan di bawah kepemimpinan Haryadi Tandio, tingkat perputaran dapat ditekan menjadi 2% per tahun atau sekitar 21 orang dalam satu tahun.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah faktor gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta pengaruh kinerja karyawan terhadap tingkat perputaran. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan serta pengaruh kinerja terhadap tingkat perputaran karyawan. Dimana penelitian ini akan dilakukan pada PT. Honda Semoga Jaya Samarinda, Kalimantan Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja karyawan pada PT. Honda Semoga Jaya nampak lebih baik pada kepemimpinan Haryadi Tandio dibandingkan pada kepemimpinan Suryadi Tandio. Karyawan juga merasa lebih termotivasi untuk menunjukkan potensi yang dimilikinya. Selain itu tingkat perputaran juga mengalami penurunan yaitu dari 4% pada kepemimpinan Suryadi Tandio menjadi 2% pada kepemimpinan Haryadi Tandio. Namun hal tersebut apakah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Haryadi Tandio atau ada faktor lain yaitu pemberian insentif yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan tingkat perputaran.

Atas dasar penjelasan dan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah untuk penelitian ini adalah :

1. “Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Honda Semoga Jaya Samarinda ?”.
2. “Apakah pemberian insentif memiliki pengaruh terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening PT. Honda Semoga Jaya Samarinda?”

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi hanya untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan pemberian insentif pada PT. Honda Semoga Jaya, Samarinda – Kalimantan Timur terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Honda Semoga Jaya Samarinda.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Honda Semoga Jaya Samarinda.
2. Menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Honda Semoga Jaya Samarinda.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan atau manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menyajikan hasil analisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan pemberian insentif terhadap tingkat perputaran karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.
- 2) Diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM kaitannya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, pemberian insentif, kinerja karyawan dan tingkat perputaran karyawan.