

B A B I

PENDAHULUAN

I.1. latar Belakang Masalah

Didalam suatu organisasi perusahaan salah satu penentu faktor keberhasilan perusahaan adalah tenaga kerja atau karyawan dan untuk mencapai tujuan perusahaan para pemimpin perusahaan menyadari benar arti pentingnya tenaga kerja. Didalam kerangka upaya peningkatan produktifitas kerja karyawan agar diperoleh hasil yang optimal unsur kepemimpinan dan motivasi sangat menentukan. Menurut Dra. Kartini Kartono dalam bukunya Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri (1985 : 183 - 184), seorang pemimpin merupakan pemimpin, penentu yang utama dan para karyawan bisa menjadi pihak terpimpin yang baik untuk diarahkan pada tujuan perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pemimpin acap kali dipengaruhi sifat kebiasaan, temperamen, watak kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini akan mempengaruhi perilaku atau gaya kepemimpinan.

Adapun gaya kepemimpinan itu menurut W.J.Reddin ada bermacam - macam (Dra. Kartini Kartono 1985 : 196) :

- Gaya Desserter (pembelot).
- Gaya Birokrat.
- Gaya Misssionery.

- Gaya Developer.
- Gaya Otokrat.
- Gaya Benevolent Autokrat.
- Gaya Kompromiser.
- Gaya Eksekutif.

Dengan banyaknya gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin yang berbeda-beda, pemimpin berusaha tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan dasar karyawan dalam melakukan tugasnya, baik mengenai imbalan uang penghargaan hasil kerjanya, maupun fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk kesejahteraan para karyawan. PT. AJINOMOTO INDONESIA MOJOKERTO FACTORY yang terletak di desa Mlirip Mojokerto Jawa Timur merupakan salah satu perusahaan penanaman modal asing di Indonesia yang bergerak dalam bidang penyedap makanan dan pupuk cair untuk tanaman tebu dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik pimpinan sampai dengan karyawan bawahan sudah memperhatikan kebutuhan yang paling mendasar dan fasilitas - fasilitas umum (kesehatan, THR, 5 hari kerja) dan sebagainya, yang merupakan salah satu faktor dari kesejahteraan karyawan. PT. AJINOMOTO INDONESIA MOJOKERTO FACTORY dalam proses produksinya yang menggunakan ratusan tenaga kerja terdiri dari karyawan produksi dan karyawan staff direkrut dari berbagai kalangan dan status yang berbeda - beda. Untuk supervisor produksi dalam menjalankan fungsinya sehari - hari sebagai pimpinan bagian produksi yang

terdiri dari ratusan karyawan yang mempunyai karakter serta prilaku yang berbeda - beda dalam mempengaruhi dan mengarahkan prilaku individu bawahan haruslah tepat, agar dapat terarah pada tujuan perusahaan. Dengan terarahnya prilaku dari individu pada tujuan perusahaan diharapkan pengoptimalan hasil produk dapat tercapai, disiplin waktu yang hilang karena tidak hadir tinggi dan kerjasama antar individu dapat ditingkatkan. Maka supervisor produksi tersebut berusaha menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan prilaku dan karakter karyawan yang berbeda - beda, untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pada dasarnya prilaku individu dalam melakukan pekerjaannya selalu mempunyai tujuan tertentu dari apa yang dikerjakan setelah selesai. Dari tujuan itu mengakibatkan prilaku individu menentukan sikap yang tertentu pula dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bersamaan adanya tujuan prilaku individu, maka supervisor / pemimpin mengarahkan pada tujuan perusahaan. Banyak diantara pemimpin (supervisor) dari perusahaan beranggapan bahwa tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya hanya karena materi atau uang imbalan semata. Pada akhirnya terjadi banyak beda pendapat antara tenaga kerja dengan perusahaan pada umumnya yang diceptuskan berupa unjuk rasa atau hal - hal lain yang dapat merugikan kegiatan operasional perusahaan itu sendiri dan karyawan pada umumnya. Sering kali kepemimpinan

supervisor produksi berusaha mempergunakan sumber daya yang ada semaksimal mungkin tanpa memperhatikan batas dan kemampuan sumber daya yang ada. Dengan berbagai alasan itu, perlu adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh supervisor agar dapat sesuai dengan perilaku dan karakter - karakter karyawan yang berbeda - beda. Maka dalam penulisan skripsi ini penulis memilih judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR PRUDUKSI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN.**

I.2. Perumusan Masalah

Untuk dapat memecahkan suatu masalah yang ada maka perlu adanya suatu perumusan yang rinci dari suatu masalah tersebut. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri dari berbagai unsur-unsur sumber daya yang dapat mendukung tujuan perusahaan. Adapun unsur-unsur sumber daya itu terdiri dari manusia, mesin, teknologi, dan sumber daya- sumber daya lainnya yang satu sama lain saling berkaitan serta saling berhubungan agar tercapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan terdiri - dari: pemimpin dan tenaga kerja bawahan yang merupakan faktor yang penting agar tujuan operasional perusahaan bekerja dengan efisien dan optimal dapat tercapai. Tujuan kepemimpinan supervisor perusahaan pada umumnya bagaimana meningkatkan produktivitas kerja dari karyawannya agar dapat meningkat dan optimal. Dengan pembahasan kepemimpinan tidak terlepas

penulis membahas masalah gaya atau prilaku seseorang pemimpin yang digunakan dalam menjalankan kegiatan dan fungsinya sehari-hari di perusahaan. Kepemimpinan seorang supervisor dalam perusahaan pada era globalisasi dan informasi saat ini semakin diperlukan. Gaya atau prilaku kepemimpinan supervisor ini untuk mengarahkan karyawan bawahannya agar produktivitas kerja mereka optimal. Prilaku atau gaya kepemimpinan yang akan dibahas nantinya merupakan sifat-sifat atau prilaku dari masing-masing gaya atau juga sifat-sifat atau prilaku dari seorang pimpinan (supervisor) dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Melihat fenomena-fenomena itu penulis ingin mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan seseorang pemimpin dengan sifat dan prilakunya atau gayanya yang dilakukan sehari-hari dalam pekerjaan, apakah sudah tepat atau bahkan gagal. Untuk mengetahui jenis gaya kepemimpinan supervisor yang paling efektif untuk diterapkan dalam operasional perusahaan agar produktivitas kerja dari karyawan dapat optimal.

Dengan diketahui hal - hal tersebut diharapkan gejala-gejala yang dapat menghambat operasional perusahaan dapat dikurangi, dan tujuan individu dapat terarah dengan tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan.

I.3. Pembatasan Masalah

Agar permasalahan yang ada dapat terpecahkan dan tidak melebar jauh dari topik pembahasan, perlu dibatasi masalah yang ada, antara lain :

- a. Gaya kepemimpinan eksekutif. Gaya ini memberikan perhatian pada pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer dengan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, menerapkan standart kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan individu, dan kerja tim dalam manajemen.
- b. Gaya kepemimpinan birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minim terhadap pekerjaan maupun hubungan kerja. Seorang manajer dengan gaya ini taat pada peraturan yang ada, kontrol yang cermat dan teliti.
- c. Gaya kepemimpinan Otokrat. Gaya ini memberikan yang maksimum terhadap tugas dan hubungan kerja yang ninim. Seorang manajer dengan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang diinginkan (keras) tanpa menyebabkan ketidak seganan pihak lain (diktator) atau mau menang sendiri.

Sifatnya keras, diktator, mau menang sendiri, keras kepala sombong dan bandel.

I.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang ada dan pembatasannya maka tujuan penelitian adalah :

- a. Untuk mengetahui macam gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi dan sifat gaya kepemimpinan supervisor bagian produksi.
- b. Untuk mengetahui besarnya produktivitas masing-masing gaya kepemimpinan supervisor bagian produksi yang ada pada perusahaan dengan melihat koefisien regresinya.
- c. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan supervisor produksi yang diterapkan perusahaan yang ada sekarang sesuai dengan keinginan perilaku dan karakter karyawan yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan supervisor produksi dengan produktivitas baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Sedangkan kegunaannya adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan informasi bagi perusahaan yang diteliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- b. Menentukan kombinasi dari berbagai gaya kepemimpinan supervisor produksi agar tercapai produktivitas yang optimal dan efektif.
- c. Untuk menentukan berapa pengaruh gaya kepemimpinan supervisor produksi terhadap produktivitas kerja karyawan.

I.5. Kerangka Pemikiran.

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh perilaku kepemimpinan. Ada suatu ungkapan yang dikatakan Miffah Thoha dalam bukunya berjudul "Kepemimpinan Dalam Manajemen" bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Ungkapan ini mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang penting. Sementara itu digambarkan pula bahwa pemimpin itu adalah penggembala dan setiap penggembala akan ditanya tentang perilaku gembalaanya. Kedua ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apapun bentuknya, dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Pemimpin menurut ungkapan diatas lebih banyak bekerja dibandingkan berbicara, lebih banyak memberikan contoh-contoh baik dalam kehidupan sehari-hari dan lebih banyak berorientasi pada bawahan dan kepentingan umum dibandingkan dari orientasi pada kepentingan diri sendiri. Kehidupan kelompok mula - mula ada masa pertumbuhan, sejumlah orang berkumpul bersama - sama membentuk suatu kelompok, masing-masing bersikap melihat dan menunggu apa yang akan diperankan setiap orang tersebut, dan mencoba melihat sampai dimana dirinya bisa berpengaruh pada kelompok itu. Jika seseorang sudah memulai berkeinginan mempengaruhi orang lain,

maka disini kegiatan kepemimpinan mulai nampak. Pengaruh dan kekuasaan tidak bisa dihindari lagi dalam kegiatan kepemimpinan.

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kalau ditelusuri lebih lanjut, betapa pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok jika terjadi suatu konflik atau perselisihan diantara anggota dalam kelompok, maka anggota mencari pemecahan supaya terjalin keteraturan dan dapat ditaati bersama. Terbentuknya aturan-aturan atau norma tertentu untuk ditaati agar konflik tidak terulang lagi. Disini orang-orang mengidentifikasi dirinya pada kelompok kehidupan yang dibutuhkan, dan menghindari terjadinya konflik. Kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Kepemimpinan seringkali dipertanyakan oleh orang-orang, apa bedanya dengan manajemen, demikian pula pemimpin dan manajer. Konsep kepemimpinan dan kekuasaan sebagai terjemahan dari power telah menurunkan suatu minat yang menarik untuk senantiasa didiskusikan sepanjang evolusi pertumbuhan pemikiran manajemen. Menurut R.M. Stogdill (Miffah Thoha 1993,6) kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikut - pengikutnya agar

dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam rangka mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan secara maksimal. Oleh karena itu timbul berbagai macam definisi tentang kepemimpinan, untuk pendekatan tentang studi kepemimpinan. Adapun studi kepemimpinan ada tiga macam yaitu :

- Studi kepemimpinan yang mencoba mengadakan indentifikasi berbagai sifat pemimpin.
- Studi kepemimpinan yang menekankan kepada berbagai perilaku pimpinan.
- Studi kepemimpinan yang disebut pendekatan kontingensi.

Dari ketiga bidang tersebut pada hakeketnya ingin merumuskan konsep efektifitas pemimpin yang dianalisis dari berbagai sudut pandang, yaitu sifat pribadi dan perilaku pimpinan. Pemimpin dalam suatu organisasi perusahaan sangatlah perlu, dengan tujuan agar dapat mengarahkan, menggerakkan, dan mendelegasikan tugas dan wewenang pada bawahan agar operasional organisasi dapat berjalan dengan baik. Menurut Dra. Kartini Kartono 1985, 187, pemimpin dalam menjalankan tugas sehari-hari kadang kala dipengaruhi oleh banyak hal terutama faktor lingkungan yang ada. Tetapi seseorang pemimpin seringkali dipengaruhi oleh watak temperamen dan perilaku pribadi seseorang.

Pemimpin yang baik hendaknya dalam menjalankan tugasnya dapat memisah-misahkan mana, tugas, kewaji-

ban, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Juga yang terpenting, seseorang pemimpin harus bisa mengontrol emosi pribadi yang ada jangan sampai dicampurkan dengan emosi suasana yang ada dalam perusahaan. Dengan terkenalnya emosi seseorang pemimpin akan dengan mudah bawahan dapat menyesuaikan apa yang dikehendaki oleh pimpinan. Menurut Kartini Kartono 1985, 190 kepemimpinan itu merupakan suatu seni mengarahkan bawahan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan itu sesuatu yang dapat dipelajari oleh semua orang, adakalanya pemimpin itu dipengaruhi oleh sifat bawaan dari lahir atau keturunan. Ada juga yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya.

Kepemimpinan dalam organisasi perusahaan bertujuan untuk mengarahkan bawahan agar tujuan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja optimal. Untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja merupakan keharusan setiap perusahaan. Melalui para manajernya perusahaan berusaha sekuat tenaga dan dengan cara apapun untuk memaksimalkan potensi karyawan. Masalah peningkatan produktivitas bukan monopoli perusahaan yang mencari keuntungan saja, melainkan juga merupakan kepentingan organisasi-organisasi non laba lainnya yang menjual jasa pelayanan kepada masyarakat. Karena itu organisasi perusahaan dalam menyeleksi penerimaan tenaga kerja yang ada sangatlah ketat. Dalam kaitanya penyediaan tenaga kerja yang berkualitas pemerintah telah berusaha

meyediakan pendidikan, kepelatihan dan sebagainya.

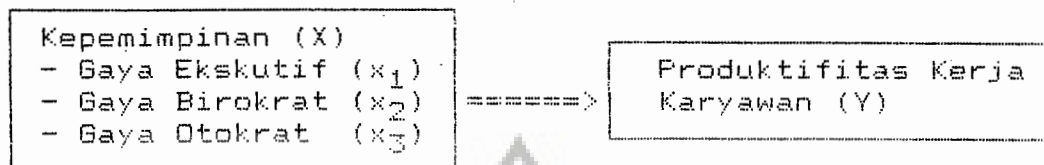
Pada saat ini pemerintah telah berusaha untuk membangun pusat-pusat pelatihan (BLK), dan menggerakkan total quality control disegala bidang. Terlebih karena selama ini rata-rata bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia sangat rendah. Menurut J. Ravianto SE, 1985 : 7, produktivitas adalah suatu hasil output yang dihasilkan oleh seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya. Peningkatan produktivitas merupakan masalah sistem dalam arti tertentu, karena ada banyak segi dari pekerjaan dan kegiatan perusahaan yang mempunyai dampak terhadap produktivitas tenaga kerja.

Pada kebanyakan perusahaan, jarang ditemui adanya kegiatan, tehnik atau metode tunggal yang merupakan satu-satunya landasan bagi peningkatan produktivitas. Sebaliknya pada umumnya sejumlah kombinasi tehnik dan metode dianggap merupakan sarana yang paling efisien untuk meningkatkan produktivitas. Yang terpenting bagi perusahaan ialah mengenali kegiatan mana saja yang paling relevan dan mempunyai potensi paling besar untuk meningkatkan produktivitas, lalu dibuatlah daftar prioritas, dan selanjutnya mengalokasikan sumber daya yang diperlukan pada bidang-bidang prioritas menurut jadwal waktu dan cara yang dianggap tepat.

Karena itu ancangan yang paling efektif ialah mempertimbangkan semua kegiatan dan tehnik yang mungkin dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, dan menga-

nalisa kesesuaiannya dengan kebutuhan dan karakter masing-masing perusahaan.

Dengan mendasarkan pada kerangka pemikiran seperti tersebut diatas, disusun kerangka teori sebagai berikut:



I.6. Hipotesis.

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah atau dapat dianggap sebagai kesimpulan sementara. Hipotesis akan ditolak jika salah dan diterima jika faktor-faktor membenarkannya. Penolakan dan penerimaan hipotesis tergantung pada kepada hasil-hasil penyelidikan terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan. (Drs. sutrisno Hadi:1981:74). Dari uraian permasalahan dimuka, maka dapat dikemukakan suatu hipotesis yang akan diuji kebenarannya dalam skripsi ini yaitu: adanya pengaruh dan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan baik secara sendiri maupun secara bersama-sama.

Dalam pengujian terhadap hipotesa ini perlu disertai asumsi sebagai berikut: Emosional pemimpin dan bawahan stabil dan terkendali, lingkungan pekerjaan dalam suasana yang normal.

I.7. Definisi Konsepsional.

1. Gaya Kepemimpinan

Adalah kemampuan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan sedemikian rupa, sehingga para bawahan bekerja dengan rasa senang dan bergairah, bersedia bekerja sama, mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka kepada tujuan tertentu yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Produktivitas

Kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan menurut ketentuan manajemen yang berlaku atau dengan kata lain besarnya tingkat kedisiplinan, partisipasi dan etika kerja yang dibandingkan dengan input perilaku kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan karyawan.

I.8. Definisi Operasional

Definisi operasional dipergunakan untuk mencari indikator dari masing-masing variabel sehingga dapat dilaksanakan penyelesaian serta perhitungan secara statistik. Adapun indikator dari masing-masing variabel penelitian ini adalah :

1. Gaya Kepemimpinan

Kemampuan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan sedemikian rupa sehingga para bawahan bekerja dengan rasa senang, bersedia bekerja sama dan mempunyai disiplin yang tinggi. Yang diteliti tentang gaya kepemimpinan meliputi :

- Gaya eksekutif. Yang meliputi; motivasi, standart kerja, pengenalan perbedaan individu, dan kerja tim yang diterapkan oleh supervisor produksi pada bawahannya.
- Gaya birokrat. Yang meliputi ketaatan pada peraturan dan kontrol yang cermat dan teliti seorang supervisor produksi pada bawahannya.
- Gaya otokrat. Yang meliputi; sifat keras, menang sendiri atau diktator, dan kesombong pribadi seorang supervisor produksi pada bawahannya.

2. Produktivitas

Produktivitas kerja merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam produktivitas ini yang diukur adalah :

- Disiplin, yang meliputi kekuatan sifat anggota organisasi terhadap segala tata tertib yang berla-

ku dalam organisasi tersebut.

- Sikap dan etika kerja, sikap para karyawan dalam tugasnya yang termasuk waktu hilang karena sakit, kelelahan dan juga karena kepentingan pribadi baik diberi wewenang ataupun tidak.
- Kesempatan berpartisipasi yaitu suatu tindakan bersama-sama antara seseorang dengan orang lain (supervisor) dimana setiap orang bekerja dan mengembangkan dirinya secara sukarela dan sadar untuk saling membantu guna memperoleh tujuan yang sama.

