

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Suatu perusahaan didirikan pasti memiliki tujuan yang akan dicapai. Faktor terpenting dalam proses pencapaian tujuan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi peran penggerak sumber daya lainnya. Menurut Schuler dan Jackson (1996) dalam Tiyanto (2012:820) SDM memiliki peran sebagai modal intelektual yang meliputi pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman. Perusahaan yang memiliki SDM dengan modal intelektual yang luas mampu mendorong keberhasilan dalam pencapaian tujuan.

Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, menjadikan sebuah perusahaan harus mampu bertahan dan kompetitif terhadap perusahaan pesaing. Salah satu faktor perusahaan tetap kompetitif dengan memiliki pemimpin yang berkualitas karena merupakan peran pengendali yang mengatur jalannya proses pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Robbin (1993) dalam Wuradji (2008:2) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin dapat dikatakan berkualitas jika efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan dengan mempertimbangkan situasi yang ada (Daswati, 2012). Jadi, sebuah perusahaan dikatakan berhasil dalam pencapaian tujuan organisasi jika memiliki pemimpin yang mampu memilih gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasinya.

Menurut Hersey et al (2001) dalam Riho Yoshioka (2006) model kepemimpinan situasional menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang tepat untuk semua situasi. Dengan alasan sebagai berikut; pertama, karena bawahan dapat menghasilkan kinerja yang lebih

baik ketika mereka merasa terpenuhi akan kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan. Maka pemimpin harus memenuhi kebutuhan bawahan untuk meningkatkan produktivitas kinerjanya; kedua, pemimpin harus bisa mengubah gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan tingkat perkembangan bawahan karena kebutuhan bawahan berubah sesuai dengan perkembangan dalam segi pengalaman, pengetahuan, ketrampilan, tanggung jawab, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

Diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jeffrey, Hermawan, Hubeis, & Djohar (2011) yang menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan yang semakin cocok maka budaya organisasi yang tercipta secara otomatis akan semakin baik. Dan penelitian yang dilakukan oleh Daswati (2012) yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan memadukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pengikut untuk menggerakkan pengikut ke arah tujuan organisasi.

Pegadaian merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor keuangan di Indonesia yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan perdagangan. Perusahaan yang bekerja secara efektif dibuktikan dengan mampu mempertahankan citra perusahaan dari tahun 1901 hingga saat ini. Memiliki banyak anak cabang yang tersebar di Indonesia. Salah satunya yang berada di kota Semarang yang memiliki 30 anak cabang yang berpusat di Pegadaian Kanwil XI Semarang.

Didukung dengan observasi terdahulu yang dilakukan di salah satu anak cabang Pegadaian yaitu Pegadaian Kanwil XI Semarang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan saat ini berkembang ke perdagangan. Berfokus pada peningkatan dalam pelayanan terhadap

nasabah yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan. Pemimpin bertanggung jawab secara langsung dalam memberikan perhatian untuk mendorong karyawan bekerja secara produktif. Oleh karena itu, pemimpin perlu melakukan pendekatan dengan kepemimpinan situasional dimana seorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi kesiapan pengikut.

Di Pegadaian Kanwil XI Semarang terdapat kurang lebih 40 karyawan dimana pada divisi SDM, Keuangan, Logistik, dan Bisnis seorang manajer kesehariannya bekerja secara langsung mengendalikan kinerja para bawahan. Karyawan pada setiap divisi berada pada satu ruangan yang sama dengan manajer. Kelebihan dalam sistem penempatan tersebut adalah menjadikan intensitas bertemu antar personal sering terjadi, sehingga mempermudah dalam berkomunikasi. Membangun hubungan antar personal dalam satu divisi menjadi lebih dekat, sehingga dapat lebih mudah mengetahui karakteristik masing-masing individu.

Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Menurut manajer Logistik, tingkat interaksi antara manajer dan setiap bawahan tergantung pada waktu dan tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan yang digunakan harus menyesuaikan dengan situasi yang ada. Memenuhi kebutuhan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan kunci dari karyawan yang dapat bekerja secara produktif. Adanya perbedaan pada setiap situasi pekerjaan, menentukan perubahan pada tingkat kesiapan bawahan yang merujuk pada teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard.

Menarik dilakukan Penelitian untuk mengetahui gaya kepemimpinan para manajer di Pegadaian Kanwil XI Semarang berdasarkan teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan melakukan

identifikasi mengenai kesesuaian persepsi manajer dengan bawahannya mengenai gaya kepemimpinan manajer. Kesesuaian dalam mempersepsikan gaya kepemimpinan manajer dapat diartikan bahwa atasan memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan. Dari latar belakang diatas, peneliti dapat mengusulkan penelitian yang berjudul **“Identifikasi Kesesuaian Persepsi Gaya Kepemimpinan Pemimpin dengan Bawahannya Berdasarkan Teori Kepemimpinan Hersey dan Blanchard pada Pegadaian Kanwil XI Semarang”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi pemimpin (manajer SDM, manajer Keuangan, manajer Logistik, dan manajer Bisnis) / LEAD *Self* mengenai gaya kepemimpinannya berdasarkan teori Hersey dan Blanchard pada Pegadaian Kanwil XI Semarang ?
2. Bagaimana persepsi bawahan (asman SDM, asman Keuangan, asman Logistik, dan asman Bisnis) / LEAD *Other* mengenai gaya kepemimpinan manajer berdasarkan teori Hersey dan Blanchard pada Pegadaian Kanwil XI Semarang ?
3. Apakah terdapat kesesuaian persepsi gaya kepemimpinan manajer dengan bawahannya mengenai gaya kepemimpinan manajer ?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Masalah

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk tujuan yang akan dicapai yaitu :

1. Untuk mengetahui persepsi pemimpin (manajer SDM, manajer Keuangan, manajer Logistik, dan manajer Bisnis) / LEAD *Self*

mengenai gaya kepemimpinannya berdasarkan teori Hersey dan Blanchard pada Pegadaian Kanwil XI Semarang.

2. Untuk mengetahui persepsi bawahan (asman SDM, asman Keuangan, asman Logistik, dan asman Bisnis) / LEAD *Other* mengenai gaya kepemimpinan manajer berdasarkan teori Hersey dan Blanchard pada Pegadaian Kanwil XI Semarang.
3. Untuk mengetahui kesesuaian persepsi gaya kepemimpinan manajer dengan bawahannya mengenai gaya kepemimpinan manajer.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Peneliti  
Dapat mengetahui kecocokan antara manajer dan bawahan di divisi SDM, divisi Logistik, dan divisi Bisnis pada Pegadaian Kanwil XI Semarang dengan menilai kesesuaian persepsi manajer dengan bawahannya mengenai gaya kepemimpinan manajer.
2. Penelitian selanjutnya  
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi kepada peneliti selanjutnya, khususnya dalam topik kepemimpinan sumber daya manusia.