

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berubahnya peradaban yang membawa efek pergeseran lingkungan bisnis yang sangat pesat dan persaingan-persaingan yang semakin ketat, sehingga organisasi dituntut untuk meningkatkan persiapan-persiapan dalam menghadapi lingkungan saat ini. Keberhasilan organisasi dalam merespon lingkungan tersebut tidak terlepas dari kemampuan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang ada pada organisasi atau perusahaan. Sesungguhnya setiap organisasi harus mampu memperbaiki kualitas karyawannya. Hal ini dapat terwujud tergantung pada peranan dan kemampuan pemimpin organisasi yang benar-benar dapat meningkatkan kinerja bawahan serta kemajuan perusahaan atau organisasi. Selain itu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Dalam suatu organisasi, seorang pemimpin bukan semata – mata sebagai obyek dalam pencapaian tujuan saja tetapi lebih dari itu, seorang pemimpin sekaligus menjadi subyek atau pelaku. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh efektifitas pemimpin dan karyawan dari semua divisi dalam organisasi. Hal ini mempunyai konsekuensi adanya suatu tuntutan kepada organisasi untuk lebih memperhatikan aspek – aspek kritis yang merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja seorang pemimpin sehingga

karyawan dapat meraih kepuasan kerja seperti penghasilan yang cukup, pemberian imbalan, dan perhatian dari pemimpin terhadap bawahan, maka semua itu akan dapat menggerakkan karyawan untuk bekerja dengan baik dan maksimal.

Dari uraian di atas jelas terlihat bahwa peran pemimpin sangat dominan sekali dalam menentukan berhasil tidaknya perusahaan karena organisasi dapat dikatakan berhasil jika pemimpin mampu mengelola sumber daya organisasi secara optimal. Dalam era globalisasi banyak bawahan yang takut akan perubahan karena mereka menganggap bahwa untuk menanggapi perubahan perusahaan harus mengganti alat atau mesin yang lebih canggih, takut adanya sistem perampangan, dan lain-lain, sehingga mereka takut tidak bisa mengoperasikan alat atau mesin yang baru. Mereka butuh pemimpin yang bisa mendorong atau memotivasi karyawan agar berkinerja secara optimal. Salah satu bentuk atau gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi karyawan agar berkinerja secara optimal adalah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan kharismatik.

Menurut Burns (1978) Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berorientasi pertukaran antara pemimpin dan bawahannya untuk mendapatkan kepatuhan, serta menggunakan alasan-alasan logis dalam mempengaruhi bawahannya. Pada umumnya pertukaran peran pemimpin mengacu pada bentuk kepemimpinan transaksional. Peran pemimpin transaksional mengenali apa yang harus dikerjakan bawahan untuk mencapai hasil yang diharapkan dan pemimpin mengenali apa yang dibutuhkan bawahan

kemudian akan berdampak pada bawahan yang mana bawahan akan merasa percaya diri dalam memenuhi persyaratan peranan bawahan (kemungkinan subyektif dari kesuksesan).

Kepemimpinan transaksional terbagi menjadi dua dimensi *contingent reward* dan *management by exception*. *Contingent reward* adalah mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalan dan penggunaan insentif dan hal ini untuk mempengaruhi motivasi (Bass, 1990). *Active management by exception* adalah proses pemantauan pada para bawahan dan tindakan-tindakan perbaikan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. *Passive management by exception* adalah intervensi hanya jika standar tidak tercapai (Yukl, 1998).

Selain itu, pemimpin mengenali apa kebutuhan bawahan yang diharapkan dan pemimpin menjelaskan bagaimana pemenuhan kebutuhan bawahan akan dipertukarkan untuk memainkan peran bawahan guna mencapai hasil yang diharapkan, kemudian bawahan mengenali nilai hasil yang diharapkan pemimpin (nilai pemenuhan kebutuhan untuk bawahan), dan semua yang telah tersebut itu akan menghasilkan suatu usaha bawahan yang mana bawahan akan mengembangkan motivasi dari pemimpin untuk mencapai hasil yang diinginkan pemimpinnya (usaha yang diharapkan pemimpin) dengan usaha ekstra bawahan sehingga akan meningkatkan nilai perusahaan.

Selain kepemimpinan transaksional, ada juga kepemimpinan kharismatik yang dapat mempengaruhi bawahan agar dapat menimbulkan

upaya ekstra bawahan dalam berkinerja. Kepemimpinan kharismatik adalah sebuah kata dari bahasa Yunani yang berarti "karunia diinspirasi ilahi" seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang (Yukl, 1998). Kepemimpinan kharismatik mempunyai berbagai macam atribut. Variabel atribut kepemimpinan kharismatik tersebut menurut Behling dan Mc. Fillen (1996) dalam Heri Setiawan (2004) diantaranya kemampuan berempati yaitu perilaku kepemimpinan yang mengidentifikasi atau memahami keinginan-keinginan atau persepsi yang ada pada bawahan (Howel dan Frost, 1988), tindakan mencerminkan misi yaitu pemimpin menggunakan kiasan, analogi untuk nilai-nilai dan simbol dalam penyampaian misi dan kepentingannya, rasa percaya diri yaitu pemimpin bertindak dan memutuskan sesuatu dengan percaya diri penuh keyakinan, dan tindakan pengembangan citra diri yaitu tindakan atau perilaku lebih yang mengesankan bawahan. Serta kepercayaan pemimpin terhadap kompetensi bawahan yaitu pemimpin hanya menyampaikan gagasannya bahwa bawahan dapat meningkatkan kinerjanya dan dapat mengatasi hambatan-hambatan yang ada dan penciptaan peluang bagi bawahan untuk mengalami kesuksesan yaitu pemimpin memberikan tanggung jawab untuk memberi tantangan tugas sehingga bawahan dapat berhasil atas tanggung jawab yang diembannya, sehingga dari atribut-atribut kepemimpinan kharismatik ini maka akan mempengaruhi keyakinan bawahan.

Kepemimpinan kharismatik timbul ketika terdapat krisis sosial, yang pada krisis itu seorang pemimpin dengan kemampuannya yang luar biasa

biasa tampil dengan sebuah visi yang radikal yang memberi solusi pada permasalahan tersebut. Sering kali visi radikalnya sukar untuk dilaksanakan pada organisasi yang ada maka pemimpin kharismatik tersebut mendirikan organisasi yang baru (Yukl, 1998). Kepemimpinan kharismatik merupakan salah satu dimensi terpenting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi prediktor yang terkuat atas hasil kepemimpinan seperti usaha ekstra bawahan. Selain itu juga kepemimpinan kharismatik membawa dampak yang tidak biasa bagi bawahan. Mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan atau keputusan pemimpinnya adalah benar dan mereka menerima keputusan pemimpin tanpa mempertanyakan lagi serta tunduk dengan senang hati. Mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok organisasi tersebut. Mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut, dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Usaha ekstra adalah usaha lebih dari seorang bawahan dimana bekerja penuh optimisme atau antusias sehingga menimbulkan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan bawahan (Bass, 1985 dalam Tri Heru, 2002). Usaha ekstra akan timbul jika bawahan bekerja dengan penuh optimisme atau antusias karena ada dorongan atau motivasi dari dalam dan luar dirinya seperti dorongan yang diberikan pada kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan kharismatik. Di dalam kedua tipe kepemimpinan kedua tersebut ada salah satu dimensi atau beberapa dimensi yang dapat menimbulkan usaha ekstra bawahan, seperti adanya empati pemimpin

terhadap bawahan, adanya perilaku yang memberi kesan yang lebih kepada bawahan, dan lain-lain.

Peneliti beranggapan bahwa penelitian tentang kepemimpinan tentang transaksional dan kepemimpinan kharismatik merupakan hal yang sangat dominan atau penting dalam suatu organisasi khususnya yang berhubungan dengan kinerja karyawan untuk bisa menghasilkan usaha ekstra yang kemudian akan meningkatkan nilai suatu organisasi. Pemimpin dengan mempertukarkan sesuatu yang berharga pada bawahannya sehingga bawahan akan melakukan usaha ekstra dan pemimpin melakukan suatu pendekatan atau berempati kepada bawahan agar pemimpin dan bawahan akan lebih dekat atau seperti saudara sendiri, sehingga apabila bawahan memiliki suatu masalah mereka tidak malu mengungkap kepada pemimpin dan pemimpin dapat memberi solusi dengan tujuan agar bawahan akan lebih dapat melakukan usaha ekstra dalam berkinerja.

Peneliti melakukan penelitian di PT. Jepro Meubel Antik yang ada di kota Jepara karena realita yang ada di sana menunjukkan adanya sebuah gambaran tentang kepemimpinan transaksional seperti kebiasaan pemimpin PT. Jepro sering memberikan uang tambahan atau memberikan rokok kepada bawahan jika bawahan melakukan lembur kerja ketika barang hasil produksi mau dikirim ke konsumen yang ada di negara Amerika. Selain itu juga kepemimpinan yang ada di PT. Jepro Meubel Antik menunjukkan adanya sebuah gambaran tentang kepemimpinan kharismatik seperti kebiasaan pemimpin PT. Jepro sering mengajak para bawahan untuk berlibur atau

berekreasi ke tempat-tempat rekreasi atau ke tempat-tempat khusus (mall), dan sering makan bersama bawahan ketika istirahat, selain itu juga pemimpin PT. Jepro sering memberikan solusi dan bantuan jika ada bawahan yang mengalami kesusahan atau masalah. Dan masih banyak lagi hal-hal yang menunjukkan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan kharismatik yang ada di PT. Jepro Meubel Antik yang ada di Jepara.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tri Heru (2002) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keefektifan Pemimpin, Kepuasan Bawahan, dan Upaya Ekstra Bawahan : Pengujian Augmentation Hypothesis Di Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah V DIY yang memiliki bidang studi ekonomi dan hasil penelitian dari Lukman Hakim dan Sholikhah (2004) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Usaha Ekstra Bawahan Pada Pondok Pesantren Di Eks Karisidenan Surakarta.

Peneliti tertarik meneliti ini karena berbagai macam permasalahan yang ada dalam perusahaan Jepro Meubel Antik di Jepara yang tidak lepas dari peran pemimpin. Dari berbagai hal di atas, maka peneliti ingin meneliti pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan kharismatik terhadap usaha ekstra bawahan pada perusahaan Jepro Meubel Antik di Jepara dengan maksud untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bawahan.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan dirumuskan dalam penelitian ini adalah

Apakah kepemimpinan transaksional yang meliputi *contingent reward* dan *active management* serta kepemimpinan kharismatik yang meliputi kemampuan berempati, *dramatizes the mission*, rasa percaya diri, perilaku pengembangan citra diri, keyakinan terhadap kompetensi dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap usaha ekstra bawahan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang secara sistematis dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah

Untuk mengidentifikasi kepemimpinan transaksional yang meliputi *contingent reward* dan *active management* serta kepemimpinan kharismatik yang meliputi kemampuan berempati, *dramatizes the mission*, rasa percaya diri, perilaku pengembangan citra diri, keyakinan terhadap kompetensi dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap usaha ekstra bawahan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa disampaikan dari hasil penelitian ini, antara lain :

1. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini diharapkan penulis dapat memahami dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta di masyarakat atau dalam dunia kerja.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan khususnya PT. Jepro Meubel di Jepara dalam meningkatkan usaha ekstra kinerja karyawan melalui Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Kharismatik sehingga perusahaan mampu tetap berkembang di dunia persaingan.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak lain dalam penyajian informasi untuk mengadakan penelitian serupa.