

GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUMBER MAS INDAH PLYWOOD

Nia Ambarwati
Universitas Negeri Surabaya
niaambarwati@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze and explain a style of leadership that is applied in PT. Sumber Mas Indah Plywood and problems arising from the applied leadership style, and then determine the leadership style that is effective in improving the performance of employees at PT. Sumber Mas Indah Plywood. This research use the draft or a descriptive qualitative research design and data analysis in this study uses descriptive analysis of narrative. The result show that PT. Sumber Mas Indah Plywood tends to be used Exsploitive autoritative leadership style, while employees want to be consultative and partisipative leadership style.

Keywords: *Leadership Style, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting untuk menentukan kesuksesan pada sebuah organisasi. Sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Perusahaan mengharapkan memiliki pekerja yang dapat menunjang kegiatan perusahaan dan menguntungkan bagi perusahaan. Namun, untuk mendapatkan pekerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan tentu tidak mudah. Masing-masing dari setiap pekerja memiliki pengaruh yang berbeda dalam kegiatan perusahaan.

Karyawan memegang peran penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik supaya kinerja karyawan bisa lebih optimal. Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh inerja karyawan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas. Tenaga kerja yang bekerja sesuai dengan fungsinya akan menunjang tercapainya keberhasilan tujuan perusahaan.

Di samping itu, peranan pemimpin juga tidak kalah penting dalam menentukan kegagalan atau keberhasilan perusahaan. Pemimpin memegang kunci untuk mengendalikan sebuah perusahaan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan perusahaan. Selain itu, pemimpin harusnya tetap memperhatikan semangat kerja yang dimiliki dari para pekerjanya.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Karyawan dapat memandang pemimpinnya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan. Kinerja karyawan akan baik apabila pemimpin dapat memberikan motivasi yang tepat dan pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik.

Dengan begitu, setiap karyawan akan menjalankan tugasnya dengan senang hati tanpa keterpaksaan dan bisa memberikan hasil yang maksimal. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya sehingga sebagian besar karyawan melakukan pekerjaan dengan keterpaksaan dan memberikan hasil yang tidak maksimal. Oleh karena itu, dibutuhkan hubungan kerja yang baik antara pemimpin dengan karyawannya.

Komunikasi kerja antara atasan dan bawahan menjadi hal yang sangat penting untuk menciptakan hubungan kerja yang serasi dan selaras. Dengan menciptakan semangat kerja pada karyawan, diharapkan setiap karyawan bisa bekerja lebih optimal dan memberikan hasil yang memuaskan sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.

Hasibuan (2007:170) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak perusahaan yang menganggap bahwa

gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaannya sudah sesuai dengan harapan dari para karyawannya. Tetapi pada kenyataannya sistem yang sudah diterapkan tersebut tidak sesuai dengan harapan para karyawannya. Hal ini bisa dilihat dari kinerja karyawannya yang terus menurun. Maka, diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpin untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawannya, sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.

Perusahaan banyak yang menderita kerugian karena kurangnya perhatian terhadap faktor manusia, yang mana di dalam perusahaan faktor tersebut mempunyai peran yang cukup berarti dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di PT. Sumber Mas Indah Plywood ternyata perusahaan tersebut mempunyai masalah yaitu kurangnya perhatian pimpinan terhadap karyawan.

Gaya kepemimpinan di PT. Sumber Mas Indah Plywood cenderung otokratis yang mana pemimpin mengarahkan dan mengawasi karyawan operasional secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan para karyawan.

Hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian terhadap sistem gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan oleh perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Sumber Mas Indah Plywood, serta menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif bagi perusahaan.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah berdasarkan identifikasi masalah di atas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Sumber Mas Indah Plywood?
2. Bagaimana masalah yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan yang telah diterapkan?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Sumber Mas Indah Plywood?

Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Memperoleh gambaran konkrit mengenai gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan pada PT Sumber Mas Indah Plywood.
2. Menguraikan masalah yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan yang telah diterapkan.
3. Menentukan gaya kepemimpinan yang efektif pada PT Sumber Mas Indah Plywood.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Sedangkan menurut Siagian (2002:62) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin disenanginya.

Jika definisi diatas disimak dengan cermat akan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu:

1. Dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh sumber daya manusia lainnya dalam organisasi.
2. Kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan.
3. Kemampuan mengubah egosentrisme para bawahan menjadi organisasi-sentrisme.

Gaya kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Di bawah ini adalah beberapa definisi gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu:

1. Menurut Rivai (2008:64) gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.
2. Menurut Thoha (2007:49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.
3. Menurut Hasibuan (2007:170) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku para pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan.

Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2007:42) teori Path Goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Teori Path Goal membagi empat gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin.

Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

2. Kepemimpinan supportif

Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berda padanya.

4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik (Thoha, 2007:42).

Salah satu pendekatan yang dikenal dalam menjalankan gaya kepemimpinan adalah empat sistem manajemen yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Rensis Likert mengadakan studi pola dan gaya pemimpin mendukung manajemen partisipatif. Likert memandang manajer yang efektif sangat berorientasi pada bawahannya yang bergantung pada komunikasi untuk tetap menjaga agar semua orang bekerja sebagai suatu unit. Likert berasumsi adanya 4 (empat) sistem manajemen yang dikutip dari Robbins (2000:5) yaitu :

1. *Exploitive autoritative*

Manajer-manajer ini sangat otokratis, kurang percaya pada bawahan, komunikasi satu arah ke bawah, memotivasi orang-orang melalui rasa takut dan jarang memberi ganjaran, membatasi pengambilan keputusan pada tingkat teras, dan memperlihatkan karakteristik yang sama.

2. *Benevolent autoritative*

Manajemen seperti ini sedikit yakin dan percaya kepada bawahan, memotivasi dengan ganjaran serta rasa takut dan hukuman tertentu, memperkenalkan sedikit komunikasi ke

atas, sedikit mendorong timbulnya ide dan pendapat dari bawahan, dan memperkenalkan pendelegasian pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu tetapi dengan pengendalian kebijaksanaan yang tepat.

3. *Consultative*

Manajer-manajer seperti ini memiliki rasa yakin dan percaya secukupnya kepada bawahan, biasanya menggunakan ide-ide dan pendapat para bawahan secara konstruktif, menggunakan ganjaran untuk memotivasi dan sekali-sekali menggunakan hukuman serta keikutsertaan tertentu, berkomunikasi dua arah, keputusan-keputusan khusus dilimpahkan ke tingkat bawah, serta bertindak konsultatif dengan cara-cara lain.

4. *Participative*

Manajer-manajer seperti ini memiliki rasa yakin dan percaya pada bawahan dalam segala hal, berusaha memperoleh ide-ide dan pendapat dari bawahan dan menggunakannya secara konstruktif, memberika ganjaran ekonomi atas dasar keikutsertaan dan keterlibatan kelompok dalam bidang-bidang seperti penyusunan tujuan, berkomunikasi dua arah dengan rekan sekerja, mendorong adanya pengambilan keputusan pada semua tingkat organisasi dan melaksanakan tugas bersama rekan sejawat dan bawahannya sebagai kelompok.

Dalam penelitian ini kami akan menggunakan gaya kepemimpinan yang diungkapkan oleh Likert sebagai acuan, yang mengemukakan ada empat sistem yang digunakan, yakni: *exploitive autoritative*, *Benevolent autoritative*, *Consultative*, *Participative*.

Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Menurut Habsari (2008:12) kepemimpinan yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memperhitungkan minat sampai hasil akhir.

- b. Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian terakhir.
- c. Memiliki semangat menyelesaikan masalah.
- d. Lebih demokratis dari pada *authority*.
- e. Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang.
- f. Memiliki Etika dan moral yang tinggi.
- g. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil tim.

Gaya kepemimpinan yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda.

Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja Karyawan

Prawirosentono (2008:2) menyatakan Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kamus besar bahasa Indonesia (2008:629) mendefinisikan karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji atau upah.

Baik tidaknya karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya. Penilaian kinerja merupakan alat yang sangat berpengaruh, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan tetapi juga untuk memotivasi dan mengembangkan karyawan. Penilaian kinerja

sering kali menjadi sumber kerisauan suatu perusahaan, hal ini disebabkan karena adanya ketidak pastian dalam sistem penilaian kinerja. Oleh karena itu dalam penilaian kinerja perusahaan terlebih dahulu menentukan standar-standar kinerja yang baik dan yang berlaku dalam perusahaan agar masalah tersebut tidak terjadi.

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan, baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan.

Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan diperusahaan, setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai yang berada dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang tinggi untuk memimpin karyawannya dalam perusahaan.

Hal tersebut diperkuat oleh Kadarman dan Yusuf (2001:10) yang berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan dengan cara menelaah dan menjelaskan mengenai data-data yang diperoleh dari perusahaan berdasarkan teori-teori yang ada. Penelitian dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dalam bentuk studi kasus pada PT. Sumber Mas Indah Plywood yang berlokasi di Jalan Kapten Darmo Sugondo, Kecamatan Gresik, Gresik, Jawa Timur.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Berdasarkan sumbernya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan sebagai bahan penulisan penelitian ini merupakan data yang diperoleh peneliti dengan melakukan wawancara mendalam dengan pihak yang terkait dan kuesioner yang diberikan kepada karyawan. Karyawan seluruhnya berjumlah 320 orang, penulis mengambil 76 orang sebagai responden yang dipilih secara acak. Sedangkan data sekunder diperlukan dalam penelitian ini sebagai pendukung penulisan. Sumber data ini diperoleh dari berbagai literatur yang digunakan sebagai dasar teori yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Penyebaran dan pengisian kuesioner

Kuesioner digunakan untuk memperoleh data pokok yaitu data untuk mengetahui tentang gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan hubungan antara atasan dan bawahan. Kuesioner diberikan kepada 76 karyawan PT. Sumber Mas Indah Plywood yang dipilih secara acak. Responden yang dipilih mewakili dari setiap bagian yang ada dalam perusahaan, yakni bagian produksi, pembelian dan persediaan, pemasaran, personalia dan keuangan, di mana setiap bagian akan dipilih sebanyak 19 responden.

2. Pengamatan langsung

Penelitian melakukan pengamatan langsung mengenai segala kegiatan yang dilakukan karyawan untuk mendapatkan data yang lebih banyak dan akurat, mendalam serta terinci.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung dengan Ir. Usman Gumanti selaku manajer personalia PT. Sumber Mas.

4. Literatur

Literatur yang diperlukan untuk melengkapi data hasil observasi dan wawancara adalah pengumpulan bahan sebagai dasar teori dan bahan perkuliahan yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti. Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh data-data sebagai dasar atau landasan teoritis yang ada kaitannya dengan masalah yang sedang diteliti.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif naratif dengan ciri salah satunya menyajikan informasi secara lengkap dan jelas dalam menunjukkan proses atau peristiwa yang spesifik. Dalam melakukan analisis data pada penelitian ini, peneliti berusaha mengkajinya berdasarkan landasan teori yang ada dan menjelaskan realita gaya kepemimpinan dalam perusahaan dengan cakupan sebagai berikut:

1. Menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan dalam PT. Sumber Mas Indah Plywood pada masing-masing bagian dalam perusahaan.
2. Menganalisis masalah yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pada masing-masing bagian di PT. Sumber Mas Indah Plywood.
3. Menjelaskan gaya kepemimpinan yang efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Sumber Mas Indah Plywood.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masalah yang dihadapi perusahaan

Melalui data yang dikumpulkan akan dianalisis masalah yang dihadapi perusahaan. Analisis permasalahan ini sangat berguna sebagai bahan pemikiran dan pertimbangan dalam pembuatan keputusan manajemen. Beberapa manfaat akan diperoleh dari hasil analisis dan dapat dipergunakan sebagai bahan evaluasi kebijakan, yang selama ini memberikan hasil yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang berlaku di perusahaan tersebut umumnya adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas serta adanya kecenderungan menurunnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi dan tingkat perputaran karyawan yang selalu mengalami kenaikan dari waktu ke waktu. Hal ini nantinya tentu akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan.

Pihak pimpinan PT. Sumber Mas Indah Plywood di dalam menjalankan operasional perusahaan kurang mempercayai kemampuan bawahannya, hal ini bisa dilihat dari pengambilan keputusan terhadap masalah yang terjadi pada perusahaan yang secara langsung diambil keputusan tanpa melalui perundingan atau diskusi dengan bawahannya, sehingga komunikasi yang terjadi di PT. Sumber Mas Indah Plywood ini adalah komunikasi satu arah. Pimpinan sering memberi perintah kepada bawahannya dan memberikan standar pada semua tugas yang diberikan dan tidak mau menerima saran dari bawahannya. Selain itu pimpinan juga kurang menghargai prestasi kerja dari karyawan yang benar-benar mempunyai kemampuan dan keterampilan.

Dari gaya kepemimpinan yang diterapkan tersebut memberikan masalah yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan di PT. Sumber Mas Indah Plywood. Masalah yang ada tersebut menimbulkan akibat diantaranya yakni para karyawan menjadi kurang antusias dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka cenderung melaksanakan tugas dengan terpaksa, mereka hanya akan bekerja lebih giat bila ada pimpinan yang mengevaluasi dan sebaliknya mereka akan malas untuk bekerja bila pimpinannya tidak ada. Karyawan akan merasa tertekan dengan kondisi kurang menyenangkan ini. Semangat kerja karyawan terus menurun dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Hal ini mengakibatkan adanya kenaikan tingkat absensi karyawan pada PT. Sumber Mas Indah Plywood. Karyawan mulai menunjukkan berbagai alasan untuk absen dari pekerjaannya, hal ini terbukti banyaknya absensi karyawan pada kolom ijin dan kolom lain-lain. Untuk mendukung pernyataan tersebut, penulis menyertakan data absensi pada tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Absensi Karyawan PT. Sumber Mas Indah Plywood Periode Januari-Desember 2013

Jumlah Karyawan	Alasan Absen						Jumlah
	S	%	I	%	Lain-lain	%	
320	11	3,44	9	2,81	18	5,63	38
320	10	3,13	12	3,75	22	6,88	44
320	7	2,19	5	1,56	16	5,00	28
320	20	6,25	7	2,19	13	4,06	40
320	15	4,69	8	2,50	5	1,56	28
320	9	2,81	17	5,31	21	6,56	47
320	6	1,88	9	2,81	16	5,00	31
320	12	3,75	5	1,56	6	1,88	23
320	10	3,13	19	5,94	8	2,50	37
320	8	2,50	7	2,19	10	3,13	25
320	13	4,06	10	3,13	12	3,75	35
320	6	1,88	8	2,50	18	5,63	32
	127		116		165		408

(sumber: intern perusahaan, diolah 2015)

Tabel 2. Absensi Karyawan PT. Sumber Mas Indah Plywood Periode Januari-Desember 2014

Jumlah Karyawan	Alasan Absen						Jumlah
	S	%	I	%	Lain-lain	%	
320	10	3,13	11	3,44	10	3,13	31
320	14	4,38	14	4,38	14	4,38	42
320	8	2,50	8	2,50	17	5,31	33
320	13	4,06	12	3,75	19	5,94	44
320	13	4,06	4	1,25	6	1,88	23
320	10	3,13	9	2,81	22	6,88	41
320	3	0,94	12	3,75	10	3,13	25
320	17	5,31	6	1,88	7	2,19	30
320	12	3,75	8	2,50	9	2,81	29
320	9	2,81	14	4,38	26	8,13	49
320	14	4,38	19	5,94	11	3,44	44
320	19	5,94	12	3,75	19	5,94	50
	142		129		170		441

(sumber: intern perusahaan, diolah 2015)

Selain adanya kenaikan pada tingkat absensi, jumlah perputaran karyawan juga terus meningkat, hal ini merupakan salah satu indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan

pada PT. Sumber Mas Indah Plywood kurang efektif di dalam mengelola karyawan. Perputaran karyawan yang tinggi yang ada dalam suatu perusahaan akan merugikan perusahaan karena akan menghambat jalannya perusahaan dalam mencapai sasaran. Perusahaan akan mengalami kerugian-kerugian antara lain perusahaan harus menarik karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang keluar dan mengadakan pelatihan kepada karyawan tersebut. Hal ini menyebabkan perusahaan perlu tambahan biaya dan waktu untuk melatih karyawan baru tersebut. Pada PT. Sumber Mas Indah Plywood tingkat perputaran kerja para karyawan cenderung meningkat. Data perputaran karyawan PT. Sumber Mas Indah Plywood dapat dilihat di tabel 3.

**Tabel 3. Tingkat Perputaran Karyawan PT. Sumber Mas Indah Plywood
Periode 2013-2014**

Tahun	Kuartal	Jumlah karyawan	Rata-rata keluar	%
2013	Jan-Apr	320	9	2,81
	Mei-Agt	320	15	4,69
	Sept-des	320	18	5,63
2014	Jan-Apr	320	19	5,94
	Mei-Agt	320	16	5
	Sept-des	320	21	6,56

(sumber: intern perusahaan, diolah 2015)

Analisis Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Perusahaan

Dalam penelitian ini digunakan daftar pertanyaan yang didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Rensis Likert. Dari hasil riset yang telah dilakukannya Likert menyimpulkan dan mengkategorikan empat macam gaya kepemimpinan yang masing-masing mempunyai ciri-ciri tersendiri. penelitian ini digunakan daftar pertanyaan kepada responden yang sudah disediakan beserta jawabannya. Dalam daftar pertanyaan tersebut responden akan memilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan yang sudah diberikan.

Dalam penelitian ini, penulis memilih sebanyak 76 karyawan yang dipilih secara acak sebagai responden dari dalam penelitian. Responden yang dipilih mewakili dari setiap bagian yang ada dalam perusahaan, yakni bagian produksi, pembelian dan persediaan, pemasaran, personalia dan keuangan, di mana setiap bagian akan dipilih sebanyak 19 responden.

Penelitian pertama yang dilakukan adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan perusahaan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada responden yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan telah disediakan beserta jawabannya. Dalam daftar pertanyaan tersebut responden akan memilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan yang sudah diberikan, maka diperoleh data-data sebagai berikut:

Tabel 4. Jawaban Mengenai Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Perusahaan di Perusahaan.

Nomor Pertanyaan	Pilihan Jawaban	Jumlah yang Memilih			
		Produksi	Pembelian & Persediaan	Personalia & Keuangan	Pemasaran
1	a	17	11	9	2
	b	2	4	5	3
	c	-	2	5	9
	d	-	2	-	5
2	a	19	13	18	2
	b	-	6	1	4
	c	-	-	-	8
	d	-	-	-	5
3	a	17	10	16	3
	b	1	2	2	2
	c	1	3	1	8
	d	-	4	-	6
4	a	18	16	14	2
	b	1	2	5	5
	c	-	1	-	7
	d	-	-	-	5

(sumber: kuesioner)

Tabel 5. Persentasi dari Keseluruhan Total Jawaban

Pilihan Jawaban	Total Keseluruhan yang Dipilih							
	Produksi	%	Pembelian dan Persediaan	%	Personalia & Keuangan	%	Pemasaran	%
A	71	93,42	50	65,79	57	75,00	9	11,84
B	4	5,26	14	18,42	13	17,11	14	18,42
C	1	1,32	6	7,89	6	7,89	32	42,11
D	-	-	6	7,89	-	-	21	27,63

(sumber: kuesioner)

Keterangan:

a= *Exploitive autoritative*

c= *Consultative*

b= *Benevolen autoritative*

d= *Partisipative*

Dari hasil kuesioner tersebut, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bagian produksi, pembelian dan persediaan, personalia dan keuangan cenderung kepada bentuk gaya kepemimpinan *Exploitive autoritative*, di mana pimpinan ini sangat otokratis, kurang percaya kepada bawahannya, komunikasi satu arah ke bawah, pimpinan juga selalu memberikan perintah kepada bawahannya, memotivasi karyawan melalui rasa takut dan jarang memberi reward atas prestasi kerja karyawan, sama sekali tidak melibatkan karyawan dalam suatu pengambilan keputusan dan tidak mau menerima saran dari bawahannya.

Hal ini berbeda dengan hasil kuesioner pada bagian pemasaran. Pada bagian pemasaran menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung kepada bentuk gaya kepemimpinan *Consultative*, dimana dalam gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki rasa cukup yakin dan percaya kepada bawahannya, mau menerima saran dari bawahannya, memberikan reward atas prestasi yang dimiliki karyawan, komunikasi dua arah dengan komunikasi rincian ke bawah ke atas,

keputusan-keputusan khusus dilimpahkan ke tingkat bawah, serta bertindak konsultatif dengan cara-cara lain.

Gaya Kepemimpinan yang Diinginkan Karyawan

Setelah mengetahui gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan pada perusahaan tersebut, selanjutnya dilakukan analisa gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh para karyawan. Sama seperti sebelumnya, untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan, dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepada para responden. Responden akan memberikan jawabannya dengan mengisi jawaban dari setiap pertanyaan yang diberikan.

Dari hasil kuesioner yang diberikan kepada responden, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan pada bagian pemasaran di PT. Sumber Mas Indah Plywood ini cenderung kepada bentuk gaya kepemimpinan *Partisipative*, di mana dalam gaya kepemimpinan yang *partisipative* karyawan menginginkan pemimpin selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat keputusan atau melibatkan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan, mau menerima ide atau pendapat dari bawahannya, serta pimpinan tidak hanya hanya memberikan penghargaan untuk memotivasi karyawan tetapi juga membina hubungan yang baik dengan karyawan.

Berbeda dengan bagian sebelumnya, pada bagian produksi, pembelian, persediaan, personalia dan keuangan di PT. Sumber Mas Indah Plywood ini cenderung menginginkan kepada bentuk gaya kepemimpinan *Consultative*, menunjukkan bahwa karyawan ingin memiliki seorang pemimpin yang memiliki rasa cukup yakin dan percaya kepada bawahannya, karyawan menginginkan seorang pemimpin yang mau menerima saran dari bawahannya, memberikan reward atas prestasi yang dimiliki karyawan, berkomunikasi dua arah, keputusan-keputusan khusus dilimpahkan ke tingkat bawah, serta bertindak konsultatif dengan cara-cara lain.

Berdasarkan dari hasil penelitian, untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi perusahaan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, ada beberapa solusi yang dapat dilakukan yakni pimpinan perusahaan harusnya bisa mengubah gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan dalam perusahaan sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawannya sesuai dengan hasil kuesioner yang telah dijelaskan sebelumnya. Pimpinan seharusnya mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mau menerima ide dan pendapat dari karyawannya. Selain itu, pimpinan juga tidak boleh selalau memberikan perintah kepada karyawan tanpa memberikan motivasi kerja kepada karyawannya, pimpinan harus mampu membina hubungan yang baik dan bersikap lebih terbuka dengan karyawannya.

Gaya Kepemimpinan yang Ideal

Gaya kepemimpinan yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pimpinan terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggotanya, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda.

Berdasarkan kondisi pada PT Sumber Mas Indah Plywood gaya kepemimpinan yang ideal untuk bagian personalia, keuangan, produksi, pembelian dan persediaan adalah gaya kepemimpinan *Consultative*, di mana pemimpin memiliki rasa cukup yakin dan percaya kepada bawahannya, pemimpin yang mau menerima saran dari bawahannya, memberikan reward atas prestasi yang dimiliki karyawan, berkomunikasi dua arah, keputusan-keputusan khusus dilimpahkan ke tingkat bawah, serta bertindak konsultatif dengan cara-cara lain.

Pada bagian pemasaran, gaya kepemimpinan yang ideal diterapkan pada bagian tersebut adalah gaya kepemimpinan *Participative*, di mana dalam gaya kepemimpinan yang *participative* pemimpin selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat keputusan

atau melibatkan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan, pimpinan memberikan perintah setelah tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok dengan mempertimbangkan saran dan pendapat dari bawahan dan dilaksanakan secara bersama-sama, mau menerima ide atau pendapat dari bawahannya, serta pimpinan tidak hanya hanya memberikan penghargaan untuk memotivasi karyawan tetapi juga membina hubungan yang baik dengan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan:

Berdasarkan pada pembahasan yang sudah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan pada bagian produksi, personalia, keuangan, pembelian dan persediaan di PT. Sumber Mas Indah Plywood menerapkan gaya kepemimpinan *Exploitive autoritative*, sedangkan pada bagian pemasaran menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung kepada bentuk gaya kepemimpinan *Consultative*.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang efektif. Dari gaya kepemimpinan yang diterapkan tersebut, menimbulkan masalah penurunan kinerja karyawan pada PT. Sumber Mas Indah Plywood. Hal ini bisa dilihat dari tingkat absensi dan tingkat perputaran karyawan yang cenderung terus meningkat.
3. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan diketahui bahwa karyawan cenderung lebih menginginkan bentuk gaya kepemimpinan *Consultative* dan *Partisipative*. Karyawan ingin pimpinan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mau menerima ide dan pendapat dari karyawannya, dan melakukan komunikasi dua arah. Selain itu, karyawan juga menginginkan pimpinan yang tidak hanya suka memberikan perintah saja kepada karyawan tanpa memberikan motivasi kerja kepada karyawannya,

karyawan menginginkan pimpinan yang mampu membina hubungan yang baik dan bisa bersikap lebih terbuka dengan karyawannya.

Saran

Dari hasil penelitian pada PT. Sumber Mas Indah Plywood, maka saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan perubahan pola gaya kepemimpinan yang selama ini sudah diterapkan. Mengubah dari gaya kepemimpinan yang otokrasi menjadi *Consultative* atau *Participative*.
2. Pimpinan perusahaan diharapkan dapat lebih terbuka dan membina hubungan yang baik dengan semua karyawannya.
3. Pimpinan perusahaan diharapkan dapat mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mau menerima ide dan pendapat dari karyawannya, dan melakukan komunikasi dua arah. Selain itu, pimpinan juga diharapkan agar yang tidak hanya suka memberikan perintah saja kepada karyawan tetapi juga mampu memberikan motivasi kerja kepada karyawannya

DAFTAR PUSTAKA

- Kadarman, A. M., Yusuf, Udaya. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Lina, Dewi. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, (Online), Vol 14, Nomor 1, (http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/157/pdf_18, diakses 23 Maret 2015).
- Habsari, Ari. 2008, *Terobosan Kepemimpinan*, Yogyakarta: Med Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*. Jakarta: PT. Gramedia Utama.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFEE.

Rivai, Veitzhal. 2008. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Robbins, David. 2000. *Human Resources Concept and Practice*. Jakarta: PT. Preenhalindo.

Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DALAM UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT SUMBER MAS INDAH PLYWOOD

Bekerja pada bagian :

Lingkarilah pada poin jawaban yang anda pilih.

1. Dalam penentuan pengambilan keputusan, yang dilakukan pimpinan anda adalah. . .
 - a. Pimpinan mentukan sendiri, tidak pernah melibatkan anda dalam pengambilan keputusan
 - b. Pimpinan terkadang melibatkan anda dalam pengambilan keputusan, namun hanya menerima sedikit dari saran yang anda berikan
 - c. Pimpinan melibatkan anda dalam pengambilan keputusan, dan cukup yakin dan percaya pada saran yang anda berikan
 - d. Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada anda untuk berdiskusi bersama dalam menentukan pengambilan keputusan
2. Ketika pimpinan anda memberikan tugas kepada anda, yang dilakukan adalah. . .
 - a. Selalu memerintah kepada anda, mengawasi anda dengan ketat, dan selalu mengingatkan durasi waktu yang diberikan kepada anda.
 - b. Pimpinan memberikan perintah, tetapi tetap memberikan kebebasan untuk berkomentar atas perintah tersebut.
 - c. Pimpinan memberikan perintah setelah melakukan diskusi dahulu dengan bawahannya.
 - d. Pimpinan memberikan perintah setelah tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok dengan mempertimbangkan saran dan pendapat dari bawahan dan dilaksanakan secara bersama-sama.

3. Apa yang dilakukan oleh pemimpin anda untuk memotivasi anda dalam bekerja. . .
 - a. Pimpinan anda selalu menggunakan rasa takut dan ancaman kepada anda agar lebih giat lagi dalam bekerja.
 - b. Pimpinan memberikan penghargaan kepada anda atas prestasi kerja anda, dan sesekali menggunakan hukuman ketika anda melakukan kesalahan.
 - c. Pimpinan lebih menggunakan penghargaan untuk memotivasi anda daripada ancaman hukuman
 - d. Pimpinan anda tidak hanya memberikan penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada anda perasaan yang nyaman dalam bekerja.

4. Komunikasi yang ada di perusahaan anda adalah. . .
 - a. Komunikasi satu arah dari atas ke bawah, dengan kebanyakan keputusan diambil di atas sehingga bawahan dengan atasan memiliki jarak yang jauh.
 - b. Komunikasi satu arah dari atas ke bawah, dengan keputusan kebijakan sementara datang dari atas tetapi kemudian kemudian dilimpahkan ke tingkat yang lebih rendah.
 - c. Komunikasi dua arah dengan komunikasi rincian ke bawah ke atas, keputusan-keputusan yang diambil melibatkan bawahannya.
 - d. Komunikasi mengalir ke segala arah dan terbuka dengan pengambilan keputusan melalui proses kelompok.

Isilah pertanyaan berikut ini.

1. Dalam menentukan pengambilan keputusan, anda menginginkan seorang pimpinan yang seperti apa?

2. Sikap pimpinan seperti apa yang anda harapkan ketika pimpinan memberikan tugas kepada anda?

3. Motivasi kerja seperti apa yang anda harapkan dari pimpinan anda?

4. Komunikasi seperti apa yang anda inginkan untuk menjalin hubungan antara anda dengan pimpinan anda?
