

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Perkembangan dan keberadaan organisasi kini dapat dikatakan bertumpu pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Perubahan lingkungan, kemajuan teknologi dan meningkatnya persaingan global menuntut organisasi memiliki ketersediaan SDM yang dapat diandalkan atau produktif.

Persoalan penting dalam mengelola SDM adalah bagaimana karyawan atau pegawai bersedia melakukan segala sesuatu (yang berhubungan dengan pekerjaan) sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi. Adalah penting bahwa karyawan tidak hanya mampu bekerja, tetapi juga mau dan bersedia bekerja. Kemauan untuk bekerja ini sangat tergantung pada kemampuan manajemen dalam memadukan kepentingan dan kebutuhan para karyawannya dengan tujuan organisasi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai, dibutuhkan kerjasama dan kesuaian antara perilaku individu atau kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi.

Dalam Organisasi pengambilan keputusan didasarkan pada wewenang yang diatur oleh kebutuhan organisasi. Pelimpahan wewenang termasuk wewenang untuk mengambil keputusan bagi bawahan juga ditentukan oleh

kebijaksanaan pemimpin untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini dilibatkan atau tidak tergantung pada persepsi pemimpin itu sendiri terhadap keterlibatan bawahan dan masalah yang dihadapi.

Bagi para pemimpin pengambilan keputusan merupakan faktor dinamika yang penting dalam proses manajemen. Organisasi merupakan kerjasama antara organisasi yang terikat berdasarkan ketentuan-ketentuan dan etika organisasi itu sendiri, sehingga keberhasilan para pemimpin dalam menggerakkan roda organisasi melalui keputusan yang diambil tidak terlepas dari sikap anggota atau bawahan terhadap keputusan tersebut. Para bawahan atau subordinates merupakan pelaksanaan dari keputusan pemimpin. Ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan baik yang menyangkut forum, proses, cara pendekatan dan hasil keputusan itu sendiri akan mengurangi daya kohesi antar anggota organisasi dalam mendukung keputusan tersebut.

Salah satu persoalan penting yang dihadapi manajemen adalah menentukan system pengambilan keputusan yang tepat dan efisien dalam artian keputusan tersebut harus bisa memenuhi kebutuhan karyawan sekaligus dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam pengambilan keputusan manajemer perlu memperhatikan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan meliputi : (1) **G1 Instruksi**, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahukan tentang apa,

bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Perilaku seperti ini adalah pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan.

(2) **G2 Konsultasi**, gaya kepemimpinan ini banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir semua dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkat banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (kontrol) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Perilaku seperti ini adalah perilaku yang tinggi pengarahan dan dukungan

(3) **G3 Partisipasi**, Perilaku pemimpin seperti ini adalah perilaku yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pengikut. Hal ini sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

(4) **G4 Delegasi**. Perilaku pemimpin ini yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang

kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. (Miftah Thoha, 1993:280-281).

Keith Davis menyatakan ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi:

1. Kecerdasan. Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari ekstrinsik.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu

berpihak kepadanya atau dengan istilah pemimpin itu berorientasi pada karyawannya bukannya berorientasi pada produksi.

Namun demikian ada memang pemimpin yang berorientasi pada tugas akan lebih berhasil dalam kondisi sangat tidak menyenangkan, Fiedler menyatakan sebagai berikut: *The dislike chairman of a volunteer committee which is asked to plan the office picnic on a beautiful Sunday. If the leader ask a too many question about what the group ought to do or how he should proceed, he is likely to be told that " we out to go home.* (Seorang ketua panitia kerja sukarela yang tidak disenangi diminta untuk merencanakan piknik dihari minggu yang cerah. Jika ketua terlalu banyak bertanya tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh kelompok, atau bagaimana dia harus mengerjakannya, itu sama halnya dia harus dinasehati sebaiknya kita semua pulang kerumah masing-masing) artinya seorang pemimpin yang membuat keputusan salah dalam keadaan yang sangat tidak menguntungkan itu lebih baik dari pada pemimpin yang tidak membuat keputusan apapun.

Ditinjau dari sudut manajemen, baik dalam lingkup organisasi maupun pembangunan nasional, maka manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang penting dan strategis. Perencanaan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat, akan sangat membantu Pemerintah dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

Keberhasilan organisasi akan terjamin apabila pimpinan mampu mengembangkan berbagai aspek organisasi dengan tepat. Keteladanan dari para pemimpin menjadi sangat penting, karena pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kedisiplinan dan kemampuan pimpinan untuk menggerakkan orang yang dipimpinnya disamping semangat kerja pegawai yang tinggi untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dalam manajemen perlu dibudayakan pola kepemimpinan yang efektif.

Kiranya tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya.

Dinamika organisasi ditentukan oleh iklim organisasi yaitu suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (interpersonal relationship) yang berlaku didalam lingkungan organisasi tersebut. Pola hubungan antar pribadi dalam organisasi dapat bersumber dari gaya kepemimpinan yang mempengaruhi iklim organisasi tersebut akhirnya akan berpengaruh pula kepada motivasi kepada bawahan didalam organisasi itu.

Ada iklim organisasi yang menumbuhkan gairah para anggotanya untuk berpartisipasi, ada yang tidak. Salah satu bentuk partisipasi bawahan dalam dinamika organisasi adalah ikut serta dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan wewenang yang diberikan oleh para pemimpin kepada mereka.

Pengambilan keputusan yaitu seleksi dari alternatif-alternatif suatu arah tindakan merupakan inti perencanaan. Para pemimpin melihat pengambilan keputusan merupakan pekerjaan pokoknya karena mereka harus terus menerus memilih apa yang harus dilakukan, siapa yang harus

melakukan, kapan, dimana dan juga bagaimana harus melakukannya. Pengambilan keputusan juga merupakan kehidupan sehari-hari setiap orang.

Didalam suatu organisasi pengambilan keputusan didasarkan pada wewenang yang diatur oleh ketentuan organisasi. Pelimpahan wewenang termasuk wewenang untuk mengambil keputusan bagi bawahan juga ditentukan oleh ketentuan organisasi. Tetapi bisa juga disebabkan oleh kebijaksanaan pemimpin untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini dilibatkan atau tidak tergantung pula pada persepsi pemimpin itu sendiri terhadap keterlibatan bawahan, dan masalah yang dihadapi.

Bagi para pemimpin pengambilan keputusan merupakan faktor dinamika yang penting dalam proses manajemen. Organisasi merupakan kerjasama antar organisasi yang terikat berdasarkan ketentuan-ketentuan dan etika organisasi itu sendiri, sehingga keberhasilan para pemimpin dalam menggerakkan roda organisasi melalui keputusan yang diambil tidak terlepas dari sikap anggota atau bawahan terhadap keputusan tersebut. Para bawahan atau subordinates merupakan pelaksana dari keputusan pemimpin. Ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan baik yang menyangkut forum, proses, cara pendekatan dan hasil keputusan itu sendiri akan mengurangi daya kohesi antar anggota organisasi dalam mendukung pelaksanaan keputusan tersebut.

Keikutsertaan bawahan dalam proses pengambilan keputusan merupakan faktor penting yang akan menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama. Tanggung jawab bersama sangat diperlukan untuk mendorong motivasi bawahan. Motivasi adalah subyek yang sangat penting bagi para pemimpin karena pemimpin harus mempengaruhi motivasi orang untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Tetapi kemampuan dan persepsi seseorang terhadap peran sebagai pemimpin juga merupakan faktor yang penting dalam menentukan bagaimana ia harus memimpin, bagaimana ia harus mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Partisipatif decision making merupakan salah satu metoda dalam pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan dengan tujuan bawahan terikat pada keputusan itu lebih kuat . Dari keadaan ini diharapkan efektifitas kerja mereka akan meningkat. Terhadap harapan ini, Owen (1970) telah membuktikannya melalui suatu penelitian terhadap guru-guru yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang partisipatif dapat meningkatkan efektifitas kerja bawahan.

Logikanya ialah jika bawahan diberi tanggung jawab untuk menghadapi masalah, maka rasa harga dirinya akan meningkat dan merasa bangga dengan nilai yang mereka tunjukkan pada organisasi. Keterlibatan bawahan dalam hal ini tentunya tergantung kepada sifat atau karakteristik masalah yang dihadapi. Sukar atau tidak, berat atau ringannya masalah akan mempengaruhi sikap pemimpin.

Siagian (1985) juga menyatakan bahwa seorang pimpinan akan mengajak bawahan atau tidak dalam pengambilan keputusan tergantung situasi yang dihadapi. Semakin sulit situasi atau masalah yang dihadapi oleh para pimpinan, semakin mereka melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Setiap pimpinan seharusnya selalu hati-hati dan waspada agar tidak terjebak ke dalam perilaku-perilaku negatif yang mencoreng kepemimpinannya. Hendaknya selalu menambah perbendaharaan nilai-nilai positifnya agar setiap aktivitasnya memancarkan kepribadian seorang pemimpin yang positif.

Pertanyaan yang muncul menanggapi hasil penelitian yang dilakukan oleh Owen (1970) dan Pernyataan dari Siagian tersebut (1985), sejauh manakah keikutsertaan bawahan dalam proses pengambilan keputusan menimbulkan semangat kerja bagi bawahan?. Dan sejauh manakah tingkat kesulitan masalah yang dihadapi itu mendorong para pimpinan untuk melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?

Faktor-faktor tersebut mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut sejauh mana pernyataan-pernyataan itu dapat digeneralisasikan pada pimpinan organisasi. Penelitian terhadap faktor-faktor tersebut dirasakan penting oleh penulis untuk dilakukan mengingat, bahwa bawahan bukanlah sekedar pelaksana dari keputusan pemimpin tetapi juga sebagai mitra dalam pengelolaan organisasi. Dukungan para

bawahan akan mempengaruhi keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan dalam pengambilan keputusan akan menentukan kadar dukungan yang ditujukan oleh bawahan melalui tugas yang dilimpahkan kepada mereka.

Sejauh mana interaksi keduanya yaitu perilaku kepemimpinan dan partisipasi bawahan akan menumbuhkan dorongan positif bagi bawahan untuk bekerja lebih giat atau lebih efektif, tergantung iklim organisasi yang diciptakan oleh para pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan mereka pada saat mereka harus mengambil keputusan.

Setelah diimplementasikan, perilaku kepemimpinan dalam pengambilan keputusan kemudian perlu secara terus-menerus dievaluasi untuk mengetahui apakah ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan atau tidak, apakah dapat terselenggara secara efektif atau sebaliknya. Jika terdapat sejumlah data yang menunjukkan penyimpangan, maka hasil evaluasi dapat memberi rekomendasi untuk perubahan atau penyesuaian sistem.

Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut perlu dilakukan penelitian tentang: "Perilaku Kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan finansial, dan Kinerja karyawan dilingkungan Stikes Muhammadiyah Klaten"

Dalam penelitian ini peneliti mencoba mengevaluasi perilaku kepemimpinan Kepuasan lingkungan kerja kepuasan finansial dan kinerja karyawan di Sekolah Tinggi (STIKES) Muhammadiyah Klaten.

B. Pembatasan masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi sebagaimana diuraikan tersebut diatas. Dalam hal ini peneliti membatasi masalah hanya pada Perilaku kepemimpinan kepuasan lingkungan kepuasan finansial dan kinerja karyawan di lingkungan STIKES Muhammadiyah Klaten.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan seperti yang telah diuraian di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Adakah kontribusi perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan STIKES Muhammadiyah Klaten?
2. Adakah peran lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Lingkungan Stikes Muhammadiyah Klaten?
3. Adakah peran kepuasan finansial terhadap kinerja karyawan di lingkungan Stikes Muhammadiyah Klaten
4. Adakah kontribusi perilaku kepemimpinan kepuasan lingkungan kepuasan finansial secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Stikes Muhammadiyah Klaten

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mendeskripsikan ada atau tidaknya kontribusi perilaku kepemimpinan, terhadap Kinerja Karyawan di lingkungan STIKES Muhammadiyah Klaten
- b. Untuk membahas ada atau tidaknya kontribusi kepuasan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan STIKES Muhammadiyah Klaten.
- c. Untuk mengungkapkan ada atau tidaknya kontribusi kepuasan finansial terhadap kinerja karyawan di lingkungan STIKES Muhammadiyah Klaten
- d. Untuk mendeskripsikan ada atau tidaknya kontribusi perilaku kepemimpinan kepuasan lingkungan kerja kepuasan finansial secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di lingkungan STIKES Muhammadiyah Klaten

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Institusi STIKES Muhammadiyah Klaten dengan diketahuinya peran perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan di masa yang akan datang dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih konkrit mengenai peran perilaku kepemimpinan kepuasan lingkungan kerja, kepuasan finansial dan kinerja karyawan di lingkungan STIKES Muhammadiyah Klaten dan dapat memberikan sumbangan pemikiran dibidang manajemen khususnya manajemen Sumber Daya Manusia.

3. **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan memiliki sumbangan teoritis dalam khasanah pengetahuan dalam bidang manajemen yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dalam menetapkan strategi pengambilan keputusan yang didukung oleh bawahan serta teori tentang kinerja karyawan di STIKES Muhammadiyah Klaten

4. **Manfaat Praktis**

- a) Sebagai masukan informasi bagi pihak manajemen mengenai pentingnya Perilaku kepemimpinan dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan kinerja karyawan di STIKES Muhammadiyah klaten.
- b) Memberi gambaran dan kontribusi kepada karyawan STIKES Muhammadiyah Klaten sebagai upaya untuk peningkatan Kinerja.

- c) Memberikan sumbangan penelitian terhadap perkembangan dan penerapan ilmu manajemen khususnya mengenai aspek kepemimpinan dalam organisasi.
- d) Mengetahui sejauh mana teori tentang gaya atau perilaku kepemimpinan dalam pengambilan keputusan.