

## **Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo**

**Eddy Madiono Sutanto**

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen - Universitas Kristen Petra

**Budhi Stiawan**

Alumnus Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen - Universitas Kristen Petra

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya. Di dalam rangka untuk menguji gaya kepemimpinan yang efektif di Toserba Sinar Mas, Sidoarjo, maka penelitian ini dilakukan untuk membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat dan kegairahan kerja.

Di dalam penelitian ini diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpin. Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan karyawan. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, semangat kerja, kegairahan kerja, tingkat absensi, tingkat perpindahan

### **ABSTRACT**

*Leadership represents something that should be possessed by each leader of an organization. The effectiveness of a leader is determined by his ability to influence and direct the members of the organization. In order test the style of leadership which is effective at Toserba Sinar Mas in Sidoarjo, this research seeks to determine the relationship of leadership style with enthusiasm and excitement for work.*

*In this study, it is found that the most effective leadership style is leadership which is adapted to the situation of the people being led. There is an indication that enthusiasm and excitement (measured by the level of absenteeism and worker turnover) for work may decline as a result of unfavorable leadership.*

**Keywords:** *leadership styles, enthusiasm for work, excitement for work, absenteeism, worker turnover*

## PENDAHULUAN & LANDASAN TEORI

Dewasa ini di Indonesia banyak bermunculan usaha baru dengan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan ini diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Di sisi yang lain perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya manusia, karena faktor tenaga kerja manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap manusia mempunyai watak dan perilaku yang berbeda. Hal itu disebabkan karena beberapa hal, misalnya latar belakang pendidikan, keterampilan, watak dasar maupun faktor-faktor lainnya dari tenaga kerja itu sendiri. Keberagaman perilaku tersebut akan mempengaruhi jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini tidak saja akan mempengaruhi hasil yang akan dicapai oleh perusahaan, tetapi juga masyarakat yang menikmati hasil produksi tersebut. Sebagaimana kita ketahui, bagaimanapun majunya teknologi jika tidak ditunjang dengan dan oleh tenaga kerja yang cakap maka kemungkinan besar sasaran dari perusahaan tidak akan tercapai. Tenaga kerja yang bekerja sesuai dengan fungsinya akan menunjang tercapainya keberhasilan tujuan perusahaan. Di samping itu peran pemimpin menjadi tidak kalah pentingnya. Seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana dan baik harus dapat memberikan kepuasan kepada para pekerjanya dan selalu berusaha memperhatikan gairah serta semangat kerja mereka. Tentunya pihak pimpinan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Di dalam mengelola karyawan yang ada dalam perusahaan harus diciptakan suatu komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras. Dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan tersebut diharapkan akan mencapai prestasi yang tinggi di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan hasil yang memuaskan.

### **Kepemimpinan**

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan.

Ralph M. Stogdill mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: kepemimpinan manajerial adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok (Stoner, 1986:114). Sementara itu menurut A.M. Kadarman, Sj dan Jusuf Udaya kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok (Kadarman et.al, 1992:110). Menurut Kae H. Chung dan Leon C Megginson kepemimpinan didefinisikan sebagai kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu (Kossen, 1986:181). Sedangkan menurut Edwin A. Fleishman kepemimpinan diartikan suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan (Gibson, Ivancevich and Donnely, 1987:263). Dari rumusan-rumusan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk tercapainya suatu tujuan tertentu.

Adapun dua aspek bagi seorang manajer dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu antara lain:

1. Fungsi kepemimpinan

Yaitu fungsi yang dilaksanakan oleh pemimpin di lingkungan kelompoknya agar secara operasional berhasil guna. Seorang pemimpin mempunyai dua fungsi yaitu: fungsi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi sosial/pemeliharaan kelompok.

Fungsi yang berkaitan dengan tugas dapat meliputi pemberian perintah, pemberian saran pemecahan dan menawarkan informasi serta pendapat. Sedangkan fungsi pemeliharaan kelompok/fungsi sosial meliputi semua hal yang membentuk kelompok dalam melaksanakan tugas operasinya untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sebagai suatu misal persetujuan dengan kelompok lain, menengahi ketidaksepakatan kelompok dan sebagainya. Pemimpin yang berhasil menjalankan kedua fungsi tersebut dengan baik adalah pemimpin yang berhasil.

2. Gaya kepemimpinan

Yaitu sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan.

Dalam gaya yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut:

- Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan.
- Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan.
- Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya.
- Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut.

- Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan.
- Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama, saling menghormati di antara sesama anggota kelompok.

Sebagai pengembangan, maka para ahli berusaha dapat menentukan mana di antara kedua gaya kepemimpinan itu yang paling efektif untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Salah satu pendekatan yang dikenal dalam menjalankan gaya kepemimpinan adalah empat sistem manajemen yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Empat sistem tersebut terdiri dari:

- *Sistem 1, otoritatif dan eksploitatif:*

manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

- *Sistem 2, otoritatif dan benevolent:*

manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi

berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

- *Sistem 3, konsultatif*:  
manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.
- *Sistem 4, partisipatif*:  
adalah sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer secara formal yang membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting.

Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberikan hasil-hasil yang lebih efektif. Ini tidak berarti pemimpin tersebut mengabaikan kebutuhan-kebutuhan produksi atau tugas dalam departemennya. (Stoner, 1986:122-123). Kepemimpinan yang berhasil menghendaki suatu pengertian yang mendalam terhadap bawahan. Oleh karena itu, menurut Peter Drucker (1979:26-27), pemimpin sangat perlu mengembangkan beberapa kecakapan:

1. Obyektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia. Maksudnya pemimpin harus memandang bawahan serta perilaku mereka secara obyektif, tanpa berprasangka dan tanpa emosi.
2. Cakap berkomunikasi di dalam perusahaan maupun masyarakat. Maksudnya pemimpin harus mampu berbicara dan menulis secara terus terang serta menyimpulkan dengan teliti pernyataan-pernyataan dari orang lain. Pemimpin harus mudah didekati, mengenal kelompok-kelompok dan pemimpin informalnya, menyeluruh memberitahukan tujuan dan berusaha untuk bekerja sama dengan orang lain.
3. Ketegasan. Maksudnya kemampuan untuk memproyeksikan diri secara mental dan emosional ke dalam posisi seorang pengikut. Kemampuan ini menolong pemimpin untuk memahami pandangan, keyakinan dan tindakan bawahannya.
4. Sadar akan diri sendiri. Maksudnya pemimpin perlu mengetahui kesan apa yang dibuatnya pada orang lain. Pemimpin harus berusaha untuk memenuhi peran yang diharapkan oleh para pengikut.
5. Mengajarkan. Maksudnya pemimpin harus mampu untuk menggunakan kecakapan untuk pedoman, dan pembetulan dalam pemberian petunjuk dengan contoh-contoh.

### **Semangat dan Kegairahan Kerja**

Di dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari semangat dan kegairahan kerja sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Yang dimaksud dengan semangat kerja adalah dorongan yang menyebabkan melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan yang

dimaksud dengan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan mempengaruhi produktivitasnya. Kesenangan atau kegairahan kerja yang rendah dapat menimbulkan kemangkiran, pemogokan, kepura-puraan dan berbagai aksi dan reaksi lainnya. Dalam jangka panjang semangat dan kegairahan kerja yang rendah mempunyai dampak yang lebih merugikan perusahaan daripada sekedar hilangnya produktivitas. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para karyawannya sehingga produktivitas dapat lebih ditingkatkan.

Setiap perusahaan harus selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi, sebab apabila perusahaan mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja maka akan diperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin, sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

### **Indikasi Turun/Rendahnya Semangat dan Kegairahan Kerja**

Dengan mengetahui indikasi ini maka akan dapat diketahui sebab-sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan /pemecahan masalah seawal mungkin. Indikasi-indikasi tersebut antara lain:

- *Turun/rendahnya produktivitas kerja.*

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan ataupun penundaan kerja

- *Tingkat absensi yang naik/tinggi.*

Untuk melihat apakah naiknya tingkat absensi tersebut merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja maka kita tidak boleh melihat naiknya tingkat absensi ini secara perseorangan tetapi harus dilihat secara rata-rata.

- *Tingkat perpindahan buruh yang tinggi.*

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.

- *Tingkat kerusakan yang naik/tinggi.*

Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.

- *Kegelisahan di mana-mana.*

Kegelisahan di lingkungan kerja akan terjadi bilamana semangat dan kegairahan kerja turun. Seorang pemimpin harus dapat mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan yang timbul di lingkungan kerja perusahaan. Kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain.

- *Tuntutan yang seringkali terjadi.*

Tuntutan sebetulnya merupakan pewujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

- *Pemogokan.*

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bilamana terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan dan kegelisahan para karyawan.

(Alex Nitisemito, 1991:160-166)

### **Sebab Turunnya Semangat dan Kegairahan Kerja**

Turunnya semangat dan kegairahan kerja itu karena banyak sebab, misalnya upah yang terlalu rendah, tidak cocoknya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya semangat dan kegairahan kerja. Pada prinsipnya turunnya semangat dan kegairahan kerja disebabkan karena ketidakpuasan dari para karyawan. Sumber ketidakpuasan bisa bersifat material dan non material. Yang bersifat material, misalnya rendahnya upah yang diterima, fasilitas yang minim dan sebagainya. Sedangkan yang bersifat non material, misalnya penghargaan sebagai manusia, kebutuhan untuk berpartisipasi dan sebagainya (Alex Nitisemito, 1991:167-168).

### **Cara Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja**

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Timbul pertanyaan di sini bagaimana cara meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin. Untuk itu di sini akan dicoba untuk memberikan beberapa cara bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, baik yang bersifat material maupun non material. Cara atau kombinasi cara mana yang paling tepat, sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu di sini akan dikemukakan beberapa cara:

- Gaji yang cukup.
- Memperhatikan kebutuhan rohani.
- Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai.
- Harga diri perlu mendapatkan perhatian.
- Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju.
- Memperhatikan rasa aman menghadapi masa depan.
- Mengusahakan karyawan mempunyai loyalitas.
- Sekali-sekali mengajak karyawan berunding.
- Pemberian fasilitas yang menyenangkan.

(Alex Nitisemito, 1991:168-181)

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Permasalahan**

Banyak perusahaan 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 toserba Sinar Mas Sidoarjo ternyata perusahaan tersebut mempunyai masalah yaitu kurangnya perhatian pimpinan terhadap karyawan.

Gaya kepemimpinan di toserba Sinar Mas Sidoarjo 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 akan menyebabkan ketidakpuasan para karyawan yang mempunyai keinginan untuk berkembang. Keadaan ini akan menimbulkan turunnya semangat dan kegairahan kerja yang mengakibatkan tidak tercapainya target penjualan yang sudah direncanakan. Apabila keadaan tersebut tidak segera diambil tindakan maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai dan akan menghambat kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang.

### **Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Data yang dipergunakan sebagai bahan penulisan penelitian ini adalah merupakan hasil survei pada toserba Sinar Mas Sidoarjo, karyawan seluruhnya berjumlah 60 orang, penulis mengambil 24 orang sebagai responden (40%). Metode yang penulis pergunakan dalam mengumpulkan dan mengolah data selama mengadakan penyusunan penelitian adalah sebagai berikut:

Data guna penelitian ini diperoleh dengan mengadakan:

a. Studi lapangan:

Yaitu studi yang penulis laksanakan dengan mendatangi perusahaan dengan tujuan untuk mendapatkan sumber data primer. Studi lapangan ini meliputi:

- Observasi langsung

Yaitu mengadakan pengamatan langsung mengenai segala kegiatan nyata yang dilakukan para karyawan.

- Wawancara

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pemilik perusahaan tentang keadaan sekarang ini.

- Melalui daftar pertanyaan

Yaitu mencari data dengan membuat daftar pertanyaan tentang: gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan hubungan antara atasan dan bawahan. Daftar itu dibagikan kepada karyawan untuk diisi sesuai dengan kenyataan yang ada sehingga diketahui permasalahannya.

Dari semua data yang diperoleh dari pengumpulan data di atas, kemudian ditabulasikan untuk mempermudah dalam proses pengolahan data. Selanjutnya proses pengolahan data yang dibuat adalah dengan menggunakan skala Likert, yaitu: dengan memberikan skala pada masing-masing point jawaban antara 1,00-1,99 untuk jawaban "a", 2,00-2,99 untuk jawaban "b", 3,00-3,99 untuk jawaban "c", 4,00-4,99 untuk jawaban "d", di mana masing-masing jawaban a,b,c,d mencerminkan gaya kepemimpinan sistem satu sampai dengan sistem empat maka berdasarkan distribusi jawaban tersebut dapat dihitung rata-rata tertimbang dari setiap permasalahan (pertanyaan) dan dapat digambarkan grafiknya. Untuk menghitung rata-rata tertimbang digunakan rumus:

$$X_w = \frac{\sum X_i W_i}{W_i}$$

dimana:

$X_w$  = rata-rata tertimbang.

$W_i$  = jumlah responden secara keseluruhan.

$X_i W_i$  = skala x jumlah pemilih masing-masing jawaban.

(Anto Dajan, 1986: 124)

Sedangkan untuk menentukan pada sistem mana kecenderungan gaya kepemimpinan di toserba Sinar Mas Sidoarjo dapat dilakukan dengan menghitung skore dari hasil perhitungan rata-rata tertimbang. Untuk menghitung skore digunakan rumus:

$$\text{skore} = M * (4/20) + 1$$

dimana:

\* Skore merupakan nilai yang menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan.

\*  $M$  = rata-rata posisi kecenderungan gaya kepemimpinan. Yang didapat dengan cara: setiap garis mendatar di samping nomor masalah dan di bawah sistem pada grafik dibagi menjadi 20 bagian dan tiap-tiap bagian diberi nilai 1 sampai dengan 20. Jadi setiap titik menunjukkan 1 posisi, jika ada 12 titik maka ada 12 posisi. Harga masing-masing posisi titik jika dijumlah merupakan  $M$ . (Likert, 1986: 30)

## TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Memperoleh gambaran konkrit mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan di toserba Sinar Mas Sidoarjo.
- Menguraikan persoalan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan di toserba Sinar Mas Sidoarjo dan mencoba membahasnya melalui pemecahan secara sistematis dan praktis.
- Menguji apakah gaya kepemimpinan yang efektif di toserba Sinar Mas Sidoarjo.

## ANALISIS DAN PEMECAHAN MASALAH

### Masalah yang dihadapi perusahaan

Dalam bagian ini akan dianalisis masalah yang sering dihadapi perusahaan melalui data yang telah dikumpulkan. 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 adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas serta adanya kecenderungan menurunnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingginya tingkat absensi dan

tingkat perputaran karyawan. Gejala-gejala tersebut nantinya akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan.

Pihak pimpinan Toserba Sinar Mas di dalam menjalankan operasional perusahaan kurang mempercayai kemampuan bawahannya, sehingga semua masalah yang timbul ditangani secara langsung serta diambil keputusan tanpa melalui perundingan dengan bawahannya sehingga komunikasi yang terjadi di Toserba Sinar Mas ini adalah komunikasi satu arah. Selain itu pimpinan juga kurang menghargai prestasi kerja dari karyawan yang benar-benar mempunyai kemampuan dan ketrampilan.

Karyawan yang dimaksud di sini adalah pramuniaga yang mempunyai tugas untuk melayani konsumen yang membeli di Toserba Sinar Mas.

### **Akibat masalah**

Masalah yang ada menimbulkan akibat sebagai berikut:

- a. Akibat dari gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan Toserba Sinar Mas. Para karyawan menjadi kurang antusias dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka hanya akan bekerja lebih giat bila ada pimpinan yang mengawasi dan sebaliknya malas bekerja bila pimpinannya tidak ada.
- b. Semangat dan kegairahan kerja menurun. Dengan adanya kondisi kerja yang kurang menyenangkan ini, menyebarkan semangat dan kegairahan kerja sebab besar karyawan menurun. Hal ini mengakibatkan:
  - Tingkat absensi tinggi. Jumlah karyawan yang absen terus meningkat. Hal ini menunjukkan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja karyawan di Toserba Sinar Mas di mana karyawan mulai menunjukkan berbagai alasan untuk absen dari pekerjaannya, hal ini terbukti banyaknya absensi karyawan pada kolom ijin dan kolom lain-lain. Menurut Edwin B. Flippo, absensi yang normal di negara Amerika Serikat yang jarang penduduknya adalah tiga persen. Sedangkan di negara yang padat penduduknya tingkat absensi tiga persen adalah normal, sedangkan persentase absensi di Toserba Sinar Mas di bagian pramuniaga adalah jauh di atas tiga persen dan cenderung mengalami peningkatan. Data bisa lihat di tabel 1 dan 2.

**Tabel 1. Absensi Karyawan Toserba Sinar Mas Periode Januari – Desember 1996**

Bln	Jml Kyn	Alasan Absen						Jml
		S	%	I	%	lain	%	
Jan	60	2	3.3	5	8.3	3	5.0	10
Feb	60	2	3.3	5	8.3	3	5.0	10
Mar	60	3	5.0	4	6.7	3	5.0	10
Apr	60	1	1.7	5	8.3	4	6.7	10
Mei	60	1	1.7	3	5.0	4	6.7	8
Jun	60	1	1.7	6	10.0	5	8.3	12
Jul	60	4	6.7	6	10.0	5	8.3	15
Agt	60	2	3.3	6	10.0	2	3.3	10
Sep	60	2	3.3	5	8.3	3	5.0	10
Okt	60	2	3.3	7	11.6	3	5.0	12
Nop	60	2	3.3	7	11.6	3	5.0	12
Des	60	3	5.0	7	11.6	3	5.0	13
<b>Jml</b>	60	25		66		41		132

Sumber: intern perusahaan, diolah

**Tabel 2. Absensi Karyawan Toserba Sinar Mas Periode Januari – Desember 1997**

Bln	Jml Kyn	Alasan Absen						Jml
		S	%	I	%	lain	%	
Jan	60	2	3.3	6	10.0	3	5.0	11
Feb	60	2	3.3	5	8.3	3	5.0	10
Mar	60	4	6.7	5	8.3	3	5.0	12
Apr	60	1	1.7	5	8.3	4	6.7	10
Mei	60	3	5.0	7	11.6	3	5.0	13
Jun	60	2	3.3	6	10.0	5	8.3	13
Jul	60	2	3.3	7	11.6	5	8.3	14
Agt	60	2	3.3	6	10.0	5	8.3	13
Sep	60	3	3.3	8	13.3	5	8.3	16
Okt	60	3	5.0	8	13.3	4	6.7	15
Nop	60	2	3.3	7	11.6	4	6.7	13
Des	60	4	6.7	6	10.0	4	6.7	14
Jml	60	29		77		44		150

Sumber: intern perusahaan, diolah

- Tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Jumlah perputaran karyawan terus meningkat, hal ini merupakan salah satu indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang ditetapkan Toserba Sinar Mas 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 Toserba Sinar Mas tingkat perputaran kerja para pramuniaganya cenderung meningkat. Data perputaran tenaga kerja pramuniaga Toserba Sinar Mas dapat dilihat di tabel 3.

**Tabel 3. Tingkat Perputaran Karyawan Toserba Sinar Mas Periode 1996-1997**

Tahun	Kuartal	Rata-rata Jml Kyn	Rata-rata Keluar	%
96	Jan – Apr	60	5	8.3
	Mei – Agt	60	7	11.6
	Sep – Des	60	6	10.0
97	Jan – Apr	60	6	10.0
	Mei – Agt	60	7	11.6
	Sep – Des	60	8	13.3

Sumber: intern perusahaan, diolah

### Analisis Gaya Kepemimpinan

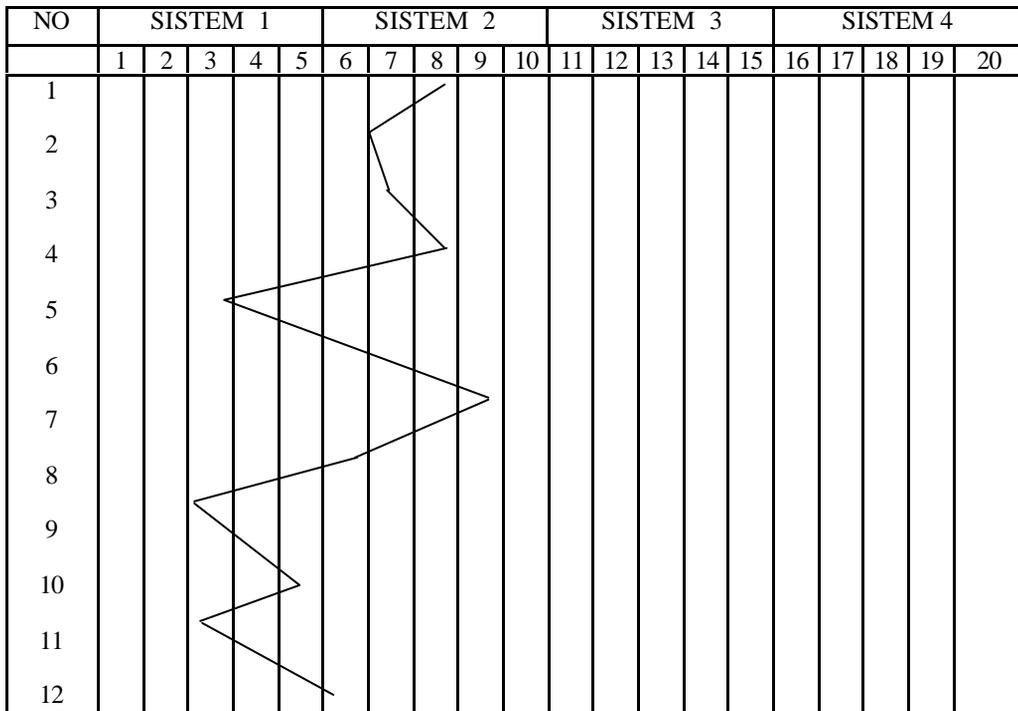
Untuk kepentingan penelitian ini digunakan daftar pertanyaan yang didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Rensis Likert. Dari hasil riset yang telah dilakukannya Likert menyimpulkan dan mengkategorikan sistem manajemen menjadi empat cara yang masing-masing mempunyai ciri-ciri tersendiri.

Karena masalah yang dihadapi perusahaan lebih mengarah pada pramuniaga, maka dalam penelitian ini dilakukan terhadap 24 pramuniaga sebagai responden yang terpilih secara random. Penelitian pertama yang dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan perusahaan dapat dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepada para responden, maka diperoleh data-data sebagaimana terdapat pada tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Distribusi Jawaban Mengenai Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan**

Nomor Masalah	Jawaban																				Rata <sup>2</sup> Tertimbang
	a					b					c					d					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1																					2.36
2		6	2				7	4	3		2										2.10
3				4	4	7	2	5	2												2.14
4						3	9	5	3	4											2.45
5	8	7	2	4	1	2															1.36
6		3		4		11		4	2												2.01
7						5	5	3	7		2	2									2.56
8			4	4	2		10	1		2			1								2.14
9	2	13	3	6																	1.38
10			14	5					2	3											1.84
11	3	8	4	2			7														1.59
12		7	3	2			3			5	4										2.10

Sumber: Kuesioner



Sumber: Tabel 4

**Gambar 1. Grafik Kecenderungan Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan**

Dari rata-rata tertimbang pada tabel 4, diperoleh grafik dalam Gambar 1 yang menunjukkan kecenderungan jawaban atas pertanyaan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan toserba Sinar Mas. Untuk verifikasi kecenderungan tersebut, maka dilakukan perhitungan yang diperoleh dengan cara sebagai berikut:

$$M = \frac{(3 * 3) + (1 * 5) + (1 * 6) + (3 * 7) + (2 * 8) + (1 * 9)}{12} = \frac{66}{12}$$

$$\text{Skor} = M * (4 : 20) + 1 = (66 / 12) * (4 / 20) + 1 = 2,1$$

Dari hasil perhitungan skor menunjukkan bahwa sistem manajemen yang diterapkan pada perusahaan cenderung kepada bentuk sistem 2, di mana manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberi komentar atau tanggapan sebagai umpan balik terhadap perintah yang diberikan. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur yang telah ditetapkan.

Selanjutnya dilakukan analisa gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh para karyawan sebagaimana yang dibahas berikut ini. Berdasarkan jawaban dari responden atas pertanyaan yang diajukan, dalam tabel 5 ditunjukkan polanya beserta rata-rata tertimbangnya.

**Tabel 5. Distribusi Jawaban Mengenai Gaya Kepemimpinan yang Diinginkan Karyawan**

Nomor Masalah	J a w a b a n																				Rata <sup>2</sup> Tertimbang
	a					b					c					d					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1																		13		11	2.36
2																		14	4	6	2.10
3																		12	2	10	2.14
4																		15		9	2.45
5																	2	16		6	1.36
6																3	3	15		3	2.01
7																		16		8	2.56
8																	5	19			2.14
9																		18	6		1.38
10																2	2	14		6	1.84
11																		17	3	4	1.59
12																2		14		8	2.10

Sumber: Kuesioner

NO	SISTEM 1					SISTEM 2					SISTEM 3					SISTEM 4				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				

Sumber: Tabel 5

**Gambar 2. Grafik Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Yang Diinginkan Karyawan**

Di pihak yang lain, pada tabel 5 diperoleh rata-rata tertimbang atas jawaban mengenai gaya kepemimpinan yang diinginkan karyawan. Angka-angka tersebut ditunjukkan dengan lebih jelas dalam Gambar 2, yang menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang diinginkan para karyawan dari pimpinan perusahaan. Perhitungan skor untuk verifikasi kecenderungan tersebut diperoleh sebagai berikut:

$$M = \frac{(2 * 19) + (10 * 20)}{12} = \frac{238}{12}$$

$$\text{Skor} = M * (4/20) + 1 = (238/12) * (4/20) + 1 = 4,97$$

Dari hasil perhitungan di atas, tampak bahwa sistem manajemen yang diinginkan oleh para karyawan adalah sistem 4, di mana tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Apabila manajer secara formal yang membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat dari anggota kelompok. Di lain pihak peranan karyawan dalam berbagai hal menyangkut pekerjaannya memperoleh perhatian yang cukup berarti dari perusahaan.

Dari kedua tabel dan hasil perhitungan skor di atas kita melihat terdapat kesenjangan di antara gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan dengan yang diharapkan karyawan.

**Penyelesaian Masalah**

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan sebagaimana tersebut di atas, beberapa solusi yang kiranya dapat dilakukan ialah sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan seyogyanya merubah gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan keinginan para karyawan, yaitu mengubah dari gaya otokratis menjadi gaya kepemimpinan partisipatif.
2. Pimpinan perusahaan perlu memperhatikan kegiatan-kegiatan yang bersifat rekreatif yang dapat dilaksanakan pada saat-saat tertentu, misalnya kegiatan darmawisata bersamakeluarga karyawan ataupun olah raga bersama. Hal tersebut akan memberikan suasana kekeluargaan yang berguna untuk menjalin hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan.
3. Pimpinan perusahaan seharusnya menjelaskan secara terperinci atau gamblang tujuan, sasaran serta program-program perusahaan yang akan dilaksanakan. Untuk tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan pimpinan sebaiknya bersikap lebih terbuka terhadap para karyawan dengan menciptakan jalur komunikasi dua arah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasar uraian bagian-bagian yang terdahulu maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan Toserba Sinar Mas menerapkan gaya kepemimpinan yang otokrasi (cenderung lebih mengutamakan terhadap peran yang diorientasikan pada pelaksanaan tugas semata).
2. Semangat dan kegairahan kerja rendah berkaitan erat dengan ketidakpuasan karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan perusahaan.
3. Turunnya semangat dan kegairahan kerja mengakibatkan karyawan bekerja kurang efektif.

### Saran

Berikut ini dikemukakan saran-saran sebagai tambahan dari penyelesaian masalah di atas yang diharapkan berguna bagi perusahaan dan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam mengadakan perbaikan untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan dengan harapan perusahaan dapat mengatasi masalah-masalah yang timbul dan menyelesaikan dengan cara yang terbaik. Adapun saran yang dapat penulis kemukakan sebagai berikut:

1. Dengan mengadakan perubahan pola gaya kepemimpinan otokrasi menjadi partisipatif, misalnya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang ada kaitannya dengan tugasnya, mempercayai bawahan dan meminta pendapat bawahan dalam memecahkan persoalan. Perubahan tersebut diharapkan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan perusahaan toserba Sinar Mas.
2. Pimpinan perusahaan diharapkan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan, misalnya perubahan gaya kepemimpinan, jaminan kesehatan, gaji atau upah mereka jangan sampai terpotong dan tunjangan-tunjangan supaya diberikan tepat pada waktunya, karena hal itu dapat berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja.

3. Perusahaan sebaiknya memperhatikan kebutuhan imaterial para karyawan, misalnya: menyediakan waktu untuk beribadah, mengadakan pertandingan untuk menciptakan suasana santai.
4. Untuk peningkatan fasilitas sebaiknya perusahaan selalu menjaga kebersihan lingkungan perusahaan, menyediakan kamar mandi yang bersih.
5. Memberikan jaminan untuk masa depan karyawan dengan mewajibkan para karyawan untuk menyisihkan sebab penghasilannya untuk ditabung dalam bentuk polis asuransi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anto Dajan, 1986, *Pengantar Metode Statistik*, Jilid I, Edisi kesebelas, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Alex Nitisemito, 1991, *Manajemen Personalia*, Edisi Kedelapan, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Drucker, Peter.F, 1979, *Manajemen: Tugas, Tanggung jawab dan Praktek*, Terjemahan, Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Flippo, Edwin B, 1984, *Personel Management*, Sixth Edition, McGraw Hill, New York.
- Gibson, Ivancevich and Donnely, 1987, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi kelima, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kadarman, A.M., et.al, 1992, *Pengantar Ilmu Manajemen: buku panduan mahasiswa*, Jakarta, A.A. Bakelma VitgeversB.V.
- Kossen, Stan, 1986, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Likert, Rensis, 1986, *Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen*, Edisi Baru, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stoner, James A.F., 1986, *Manajemen*, Jilid II, Edisi Kedua, Terjemahan, Penebit Erlangga, Jakarta.