BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era global seperti saat ini, manusia perlu meningkatkan kapasitas diri. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri. Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif pelik dan sulit. Disinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang dapat mengayomi dan mengarahkan para anggotanya. Pemimpin tersebut haruslah memiliki sifat kepemimpinan, dimana sifat tersebut ada yang merupakan bawaan dari lahir dan ada juga yang diperoleh melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Pemimpin juga harus berperilaku selayaknya orang yang bisa menjadi panutan dalam kepemimpinannya. Sebab perilaku seorang pemimpinakan memengaruhi gaya kepemimpinannya.

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal. Pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi. kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang

organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yukl, 2017). Kenyataan dan atau gagasan, serta hasil penelitian tersebut tak dapat dibantah kebenarannya. Semua pihak maklum adanya, sehingga muncul jargon "ganti pimpinan, ganti kebijakan". Bahkan sampai hal-hal teknis seperti ganti tata ruang kantor, ganti kursi, atau ganti warna dinding. Demikianlah, kepemimpinan itu merupakan fenomena yang kompleks sehingga selalu menarik untuk dikaji.

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut pandang. Yaitu (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau *traits approach* (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau *style approach* dan (3) pendekatan kontingensi atau *contingency approach*. Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional dan bermoral.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003:3). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, 2001: 3).

Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan

karkateristik manajer. Luthans (2002: 576) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru), *An original* (asli dari pemimpin), *Develops* (mengembangkan), *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia), *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya), *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang), *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa), *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya), *Originates* (memiliki keaslian), *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan), *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin), *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Seiring dengan perkembangan zaman setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, agar dapat bersaing dan mengatasi tuntutan konsumen atau pelanggan yang semakin tinggi. Perusahaan harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja perusahaan, agar menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan dimata konsumen atau pelanggan. Kemampuan perusahaan untuk bersaing tergantung dari kualitas sumber daya manusia pada perusahaan tersebut, manusia sebagai sumber daya yang potensial dengan kemampuan dan keterampilannya yang dapat mempengaruhi jalannya perkembangan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Namun banyak faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain komunikasi antara karyawan dan manajer tidak terjalin aktif, gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dan direktif membuat aspirasi, saran, pendapat dan keluhan karyawan tidak tersalurkan, lingkungan kerja belum tercipta kondisi etos kinerja tinggi, belum optimalnya pemanfaatan fasilitas kantor dalam menunjang kinerja.

PT Telkom Akses atau yang disebut (PTTA) merupakan salah satu dari anak perusahaan BUMN yaitu PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. Pendirian PT Telkom Akses merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan *broadband* untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat indonesia.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia pada PT Telkom Akses menekankan pada harmonisasi jumlah dan kompetensi sumber daya manusia searah dengan portofolio bisnis yang semakin fokus pada times. PT Telkom Akses berupaya untuk meningkatkan sinergi dan efisiensi di antara perusahaan di jajaran Telkom Group dan terus menekankan penerapan nilai-nilai perusahaan yang telah ditetapkan. Upaya ini diimplementasikan dengan menyusun rencana pengalokasian karyawan untuk beberapa tahun ke depan dan rencana ketenagakerjaan setiap tahun agar dapat memberikan informasi yang lebih akurat untuk mendukung kemajuan usaha perusahaan.

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi secara signifikan

akan bekerja lebih baik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi perseorangan karyawan. Berhasil dan tidaknya PT Telkom Akses Pekalongan dalam berkomunikasi dengan pelanggannya tergantung pada karyawan yang langsung berhubungan dengan para pelanggannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada bulan Januari Tahun 2020 kepada karyawan PT Telkom Akses Pekalongan menunjukkan bahwa proses kinerja di kantor masih bergantung pada kepemimpinan atasan. Hampir sebagian jumlah karyawan menyatakan motivasi kinerja yang meliputi pelayanan dan administrasi masih bergantung kepada pengawasan pimpinan. Sehingga etos dan motivasi belum tercipta secara internal dari diri karyawan. Kondisi seperti ini tentu dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu membawa gairah kinerja karyawan menjadi tinggi. Dengan demikian yang diperlukan oleh PT Telkom Akses Pekalongan adalah pemimpin yang mampu membina karyawan untuk bekerja dengan profesional dan loyalitas yang tinggi. Profesional dan loyalitas ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan ketika harus berhadapan dengan konsumen pemakai jasa telekomunikasi PT Telkom Akses Pekalongan.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti saat proses pelayanan berlangsung di PT Telkom Akses Pekalongan pada bulan Januari Tahun 2020, gaya kepemimpinan manajer masih belum banyak berinovasi sehingga belum ada hal baru yang menarik para karyawan untuk bekerja secara

optimal dan profesional serta loyal. Gaya kepemimpinan masih diterapkan seperti kegiatan yang bersifat teknis diantaranya memeriksa kehadiran dan laporan dari karyawan. Hal ini tentu saja tidak menimbulkan interaksi yang banyak diantara manajer dan karyawan sehingga karyawan juga tidak termotivasi untuk bekerja dengan etos tinggi.

Keberlangsungan PT Telkom Akses Pekalongan juga bergantung kepada pemimpin atau manajer yang memiliki teknik kepemimpinan Kontingensi yang menekankan pada proses dan penyelesaian tugas. Penekanan pada proses akan melahirkan timbal balik antara bawahan dan atasan sehingga akan muncul kinerja yang komunikatif. Manajer akan mendengar dan memahami apa yang dibutuhkan para karyawan. Sebaliknya, karyawan akan lebih loyal kepada manajer karena segala kebutuhan difasilitasi. Selanjutnya, penekanan pada penyelesaian tugas akan memotivasi prestasi dari bawahan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam skripsi yang berjudul **"Analisa Implementasi Kepemimpinan Kontingensi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Akses Pekalongan".**

1.2. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat di

identifikasikan permasalahan sebagai berikut:

a. Kinerja karyawan yang belum maksimal, sehingga produktivitas masih berubah-ubah.
b. Menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk perusahaan secara keseluruhan dan khususnya untuk karyawan merupakan hal yang sulit.
c. Gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dan direktif membuat aspirasi, saran, pendapat dan keluhan karyawan tidak tersalurkan.
d. Komunikasi antara karyawan dan manajer tidak terjalin aktif.
e. Lingkungan kerja belum tercipta kondisi etos kinerja tinggi.
f. Belum optimalnya pemanfaatan fasilitas kantor dalam menunjang kinerja.

1.2.2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diperoleh permasalahan yang cukup lebar sehingga perlu adanya pembatasan masalah. Oleh karena itu, peneliti membatasi permasalahan pada gaya kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Telkom Akses Pekalongan. Gaya Kepemimpinan dalam penelitian dibatasi Gaya kepemimpinan kontengensi, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan

Perilaku pemimpin sebagai variabel *intervening*.

1.2.3. Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

a. Apakah Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Pemimpin?
b. Apakah Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
c. Apakah Perilaku Pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
d. Apakah Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Pemimpin sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Kontingensi terhadap Perilaku Pemimpin.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Kontingensi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan

Kontingensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Pemimpin sebagai variabel intervening.

1.4. Kegunaan atau Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis.

   Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada karyawan PT Telkom Akses Pekalongan, khususnya mengenai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk *goals* dari karyawan adalah mencapai level tertinggi di organisasi perusahaan. Selanjtnya, dapat menjadi sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

2. Manfaat Akademis.

   a. Dengan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian berikutnya di bidang sumber daya manusia, khususnya pada kepemimpinan di dalam organisasi perusahaan.

   b. Penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan referensi yang bermanfaat bagi para mahasiswa pada khususnya dan bagi masyarakat luas pada umumnya.