

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A.Latar belakang

Melihat dunia sekarang ini bisa dikatakan bahwa manusia hidup di era globalisasi abad 21. Globalisasi dapat dimaknai sebagai proses integrasi dunia disertai dengan ekspansi pasar (barang dan uang) yang di dalamnya mengandung banyak implikasi bagi kehidupan manusia. Bagi pihak yang pro terhadap penerapan globalisasi melihat integrasi dunia dapat memicu pertumbuhan ekonomi sehingga dapat mengurangi kesenjangan dan kemiskinan melalui efek ganda (*multiplier effects*) perluasan peluang kerja dan peningkatan upah yang nyata (Effendi, 2003:2).

Bagi negara maju karena ketersediaan dukungan dan berbagai keunggulan, pernyataan itu mungkin dapat menjadi kenyataan. Tapi bagi kebanyakan negara berkembang dengan berbagai macam kondisi keterbelakangan merasa khawatir bahwa integrasi dunia hanya menguntungkan pemilik modal (negara-negara maju) dan akan menimbulkan malapetaka bagi negara-negara berkembang. Masyarakat miskin yang merupakan mayoritas penduduk negara berkembang mungkin tidak dapat menikmati peluang-peluang yang tercipta dan bahkan terpaksa tersisih dan masuk dalam pusaran kemiskinan.

Realitas yang terjadi adalah Indonesia merupakan negara dari dunia ketiga yang belum mampu mengikuti arus globalisasi yang mana didalamnya terdapat pasar bebas atau perdagangan internasional yang mengharuskan negara-negara terus

berkompetisi. Dalam hal pertanian pun negara kita belum bisa mampu membendung produk-produk dari luar yang mempunyai nilai kompetitif lebih dibandingkan dengan produk pertanian negara kita, maka kita sering menjumpai buah-buahan import, padi import, kedelai import dan produk pertanian import lainnya di sekitar kita sampai-sampai di pasar tradisional pun ada. Dari sini kita dapat melihat ketidaksiapan Indonesia menghadapi era globalisasi. Globalisasi bagi negara berkembang dalam hal ini Indonesia merupakan suatu potret suram yang secara kasat mata hanya membuat semakin miskinnya orang Indonesia.

Data kemiskinan yang paling fenomenal dan diperkirakan oleh Bank Dunia, yaitu sebanyak 3,1 juta orang jatuh ke dalam jurang kemiskinan akibat kenaikan harga beras 33 persen selama periode Februari 2005 sampai Maret 2006. Di Indonesia sendiri dari data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin (penduduk yang berada dibawah Garis Kemiskinan) pada bulan Maret 2006 sebesar 39,05 juta (17,75 persen). Dibandingkan dengan penduduk miskin pada Februari 2005 yang berjumlah 35,10 juta (15,97 persen), berarti jumlah penduduk miskin meningkat sebesar 3,95 juta.

Pemerintah merupakan lembaga yang dianggap paling bertanggung jawab untuk menangani penduduk miskin, sehingga tingginya jumlah kemiskinan seringkali dikaitkan dengan kegagalan pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Pemerintah memang telah menempuh berbagai upaya menanggulangi kemiskinan melalui program-program yang dilaksanakan di instansi pemerintah pusat dan daerah, namun upaya yang dilakukan belum memberikan hasil yang maksimal dikarenakan

kemampuan yang dimiliki pemerintah relatif terbatas, khususnya dari segi pendanaan sehingga tidak memungkinkan untuk menangani kemiskinan di seluruh Indonesia dalam waktu singkat. Oleh sebab itu dibutuhkan dukungan atau kontribusi dari non pemerintah dalam penanggulangan kemiskinan sehingga pertumbuhan pembangunan ekonomi semakin meningkat. Salah satu yang memiliki kontribusi paling kuat terhadap pembangunan ekonomi adalah perbankan.

Perbankan yang melayani pelaku usaha berskala menengah dan besar memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan perluasan kesempatan kerja, sedangkan perbankan yang melayani Usaha Mikro dan Kecil (UMK) berperan penting dalam penanggulangan kemiskinan melalui perbaikan tingkat pendapatan masyarakat (Akyuwen, 2010:6). Peran perbankan dalam pembangunan ekonomi di Indonesia sebenarnya telah dimulai jauh sebelum kemerdekaan yaitu dengan berdirinya BRI. Sebagai bank tertua saat ini BRI memiliki 335 kantor cabang, 210 kantor cabang pembantu dan 4.229 BRI unit yang tersebar di seluruh Indonesia. Jaringan yang demikian luas membuat bank BRI mampu menjangkau jumlah nasabah yang sangat banyak, sehingga dapat menggerakkan perekonomian masyarakat, khususnya melalui kegiatan simpan pinjam (Akyuwen, 2010:6).

Sebagai perbankan yang melayani UMK, BPR memiliki peluang dalam menanggulangi kemiskinan yaitu melalui akses perluasan akses bagi masyarakat yang menjalankan usaha mikro. Tetapi kenyataannya sulit bagi UMK untuk menerima akses pembiayaan dari perbankan dikarenakan peraturan yang diterbitkan Bank

Indonesia selaku acuan bagi lembaga keuangan, khususnya bank umum. Dalam Statistik BPR yang diterbitkan Bank Indonesia ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id), 12 September 2012), jumlah BPR adalah 1.912 dengan jumlah kantor 3.158 unit yang terdiri dari 1.912 Kantor Pusat, 455 Kantor Cabang dan 791 Kantor Kas. Jaringan BPR yang luas dapat membantu menjangkau UMK dalam menjalankan usaha dengan produk – produk yang ditawarkan BPR yang disesuaikan dengan kemampuan UMK.

Kondisi keterbatasan akses terhadap pembiayaan menyulitkan UMK untuk mengembangkan kegiatannya yang melibatkan penduduk miskin berusia produktif. Untuk mengatasinya, diperlukan lembaga keuangan bank maupun bukan bank yang memiliki karakteristik sebagai suatu lembaga keuangan mikro (LKM) yang memiliki prosedur kredit yang relatif lebih sederhana, sehingga dapat dipenuhi oleh UMK. Salah satu bentuk lembaga keuangan yang memiliki ciri LKM adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang hingga saat ini telah berkembang di pedesaan bahkan perkotaan di seluruh wilayah Indonesia.

Sebagai lembaga yang bertujuan melayani masyarakat kecil, BPR dalam pemberian kredit pada nasabah UMK masih menempati porsi yang relatif kecil dibandingkan dengan bank umum, sedangkan jumlah nasabah UMK yang belum mendapatkan bantuan permodalan dari bank masih banyak. Dari tahun ke tahun terdapat perbandingan yang signifikan antara bank umum dan BPR dalam pemberian kredit. Misalnya pada tahun 2001 bank umum yang ada di DIY menyalurkan kredit sebesar 75.3 Triliun atau 98,95% dari seluruh perbankan yang ada di DIY, sedangkan

penyaluran kredit yang dilakukan oleh BPR hanya sekitar 0,8 Triliun atau 1,05 %.

Berikut ini tabel penyaluran kredit oleh perbankan di DIY tahun 2001-2006.

**Tabel Penyaluran Kredit oleh Perbankan di Provinsi D.I.Yogyakarta  
Tahun 2001 - 2006**

Tahun	Kredit Bank Umum		Kredit BPR		Jumlah	
	Rp Triliun	Persen	Rp Triliun	Persen	Rp Triliun	Persen
2001	75,3	98,95	0,8	1,05	76,1	100,00
2002	79,3	98,26	1,4	1,74	80,7	100,00
2003	68,7	98,28	1,2	1,72	69,9	100,00
2004	83,4	97,66	2,0	2,34	85,4	100,00
2005	98,3	97,81	2,2	2,19	100,5	100,00
2006	109,3	97,76	2,5	2,24	111,8	100,00

**Sumber: Bank Indonesia, 2007**

Kecilnya porsi kredit pada nasabah UMK disebabkan oleh beberapa kendala, dimana salah satu kendala besar bagi BPR untuk menyalurkan kredit bagi UMK adalah keterbatasan aset dan pendanaan. Di satu sisi jumlah dana yang berasal dari tabungan masyarakat yang dikelola BPR relatif terbatas, dan di sisi lain hanya sekitar 36% dari BPR yang mendapatkan pembiayaan dari bank-bank komersial. Bahkan jumlah pembiayaan tersebut hanya mewakili 1 persen dari total portofolio bank-bank komersial (IFC,2005).

Sesuai dengan konsep manajemen perbankan, tingkat kesehatan BPR salah satunya dilihat dari kredit macet. Dalam Karanganyar.com 16 Februari 2012 dikatakan bahwa total kredit macet di DIY pada lembaga perbankan triwulan pertama tahun ini (2012) mencapai Rp302 miliar lebih. Jumlah itu naik dari triwulan keempat tahun lalu yang hanya Rp271 miliar. Risiko kredit macet atau Non Performing Loan (NPL) juga naik menjadi 2,75%. Berdasarkan Ketua Komunitas Usaha Mikro, Kecil

dan Menengah (UMKM) Daerah Istimewa Yogyakarta, Prasetyo Atmosutedjo ada Rp 47 miliar kredit macet UMKM korban gempa. Meningkatnya kredit macet pada nasabah UMK ikut mempengaruhi tingkat kesehatan BPR sebagai lembaga yang menyalurkan kredit bagi UMK. Diperlukan perhatian lebih terhadap penyelesaian kredit macet pada BPR agar tingkat kesehatan tidak kalah dengan bank umum lainnya.

Agar mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya, BPR dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mengatasi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan konsumen atau nasabah yang semakin tinggi. Sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan adalah karyawan dan pimpinan. Karyawan di perusahaan bertugas sebagai pelaksana operasional, sedangkan pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab dalam mengarahkan jalannya operasional perusahaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin mempunyai peranan penting dalam mencapai kesuksesan suatu perusahaan.

Sebagai orang yang bertanggung jawab dalam tercapainya tujuan perusahaan, pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan perusahaan. Seperti yang dikatakan Robbins yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan” (Nanawi,2003:26).

Pada prinsipnya menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, ia harus mampu mengendalikan jalannya suatu perusahaan dan dapat mempengaruhi bawahannya

supaya mereka mau berjuang kearah pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu banyak hasil penelitian yang membahas tentang kepemimpinan, salah satunya hasil penelitian yang dilakukan oleh H. Syahrial Siregar (2009) dalam “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif sebanyak 32,8%, gaya kepemimpinan supportif sebanyak 20,76%, dan gaya kepemimpinan partisipasif sebesar 12,27%. Dari sini dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan direktif paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menjadi salah satu referensi untuk melihat pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Seorang pemimpin tidak bisa lepas dari situasi yang mana harus membuat suatu keputusan yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang ada. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rohaeni Reni (2008), tergambarakan pentingnya proses pengambilan keputusan dalam Perusahaan Daerah Air Minum di Bandung. Penelitian ini mengangkat permasalahan yang berkaitan dengan adanya kesulitan dalam mengambil keputusan sehingga terjadi keterlambatan dalam penyelesaian masalah. Berdasarkan data dari 48 responden, diperoleh hasil bahwa proses pengambilan keputusan di bagian pengolahan data dan hubungan langganan di PDAM kota Bandung berada pada kategori baik atau tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,68. Tingginya pengambilan keputusan tersebut menunjukkan telah berhasil menguasai bidang pekerjaan setiap karyawan.

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter (1999:178) proses pengambilan keputusan berupa serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang meliputi mengidentifikasi masalah, memilih suatu alternatif dan mengevaluasi keputusan. Keputusan selalu lahir berdasarkan dari proses yang memakan waktu, tenaga, dan pikiran hingga akhirnya menjadi suatu kesimpulan dan lahirlah keputusan itu.

Sebagai lembaga keuangan mikro, dalam menghadapi setiap tantangan yang ada, pemimpin dalam hal ini adalah direktur utama memegang peranan penting dalam mengambil keputusan agar tercipta keputusan yang baik dan bijaksana sesuai dengan kondisi perusahaan dan karyawannya. Keputusan yang dihasilkan mengarah ke pencapaian tujuan BPR sebagai lembaga keuangan mikro. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur utama diperlukan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengadopsi tipe kepemimpinan yang paling sesuai dalam menghadapi bawahan yang memiliki perbedaan latar belakang maupun kepribadian. Dari sini peneliti tertarik untuk meneliti “ **Tipe Kepemimpinan Direktur Utama dalam Pengambilan Keputusan di PT. Bank Perkreditan Rakyat Kurnia Sewon Yogyakarta** ”.

Adapun berangkat dari hasil observasi selama *internship* 40 hari kerja di PT. BPR Kurnia sewon peneliti melihat berbagai permasalahan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang diterapkan oleh Pimpinan PT. BPR Kurnia Sewon dalam hal ini adalah oleh direktur. Sebagai seorang pemimpin, direktur dinilai oleh karyawannya kurang memperhatikan kebutuhan bawahannya, sehingga banyak karyawan yang *resign* dari perusahaan. Disatu sisi, kualitas yang dimiliki sumber

daya manusia di PT.BPR Kurnia Sewon dinilai kurang dalam menjalankan tugasnya. Kemudian permasalahan yang terasa paling mempengaruhi kinerja perusahaan adalah keterbatasan modal yang dimiliki.

Dalam penelitian ini ada tiga kebijakan yang dijadikan acuan untuk melihat tipe kepemimpinan direktur utama dalam pengambilan keputusan, yaitu kebijakan di bidang Personalia, kebijakan pemberian kredit, dan kebijakan penyelesaian kredit bermasalah. Ketiga kebijakan ini secara sistematis merupakan tanggung jawab dan wewenang dari direktur utama sebagai pimpinan dalam struktur organisasi di PT. BPR Kurnia Sewon. Selain itu, ketiga kebijakan tersebut diteliti karena sebagai lembaga *micro finance*, bidang personalia,operasional dan bidang kredit memiliki peranan penting dalam mencapai misi BPR Kurnia Sewon. Tidak dipungkiri terdapat bidang –bidang lain yang juga berperan dalam mencapai tujuan BPR Kurnia Sewon seperti bidang legal, Sistem Pengawas Internal, dan Kantor Kas, akan tetapi melihat persoalan seperti keterbatasan modal, kualitas SDM yang lemah, dan banyaknya karyawan yang *resign* merupakan persoalan yang sangat mempengaruhi bidang personalia, pemberian kredit dan penyelesaian kredit bermasalah.

## **B.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tipe kepemimpinan direktur utama dalam pengambilan keputusan di bidang personalia, pemberian kredit pada nasabah, dan penyelesaian kredit

macet yang dihadapi PT. Bank Perkreditan Rakyat Kurnia Sewon Yogyakarta?

2. Apa saja hambatan yang dihadapi oleh direktur utama dalam pengambilan keputusan di bidang personalia, pemberian kredit dan penyelesaian kredit bermasalah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan tipe kepemimpinan direktur utama dalam pengambilan keputusan di bidang personalia, pemberian kredit pada nasabah, dan penyelesaian kredit macet yang dihadapi PT. Bank Perkreditan Rakyat Kurnia Sewon Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh direktur utama dalam pengambilan keputusan di bidang personalia, pemberian kredit, dan penyelesaian kredit bermasalah.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa didapat dari penelitian ini sebagai berikut :

#### **D.1 Manfaat Teoritis**

Dapat digunakan untuk menganalisis tipe kepemimpinan dalam pengambilan keputusan kebijakan di PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta.

## **D.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran, saran dan sebagai bahan pertimbangan mengenai tipe kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang diterapkan direktur utama di PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta.

## **E. Kerangka Konsep**

### **E.1 Lembaga Keuangan Mikro dan Bank Perkreditan Rakyat**

Definisi lembaga keuangan mikro yang diajukan oleh beberapa ahli kelihatan berbeda satu sama lain walaupun pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki inti yang sama, yaitu merujuk keuangan mikro sebagai upaya penyediaan jasa keuangan, terutama simpanan dan kredit, dan juga jasa keuangan lain yang diperuntukkan bagi keluarga miskin dan berpenghasilan rendah yang tidak memiliki akses terhadap bank komersial (Arsyad,2008:80). Adapun definisi-definisi yang dikemukakan oleh pakarnya antara lain :

1. Keuangan mikro menunjuk pada penyediaan jasa-jasa keuangan (biasanya berupa simpanan dan kredit) kepada nasabah berpenghasilan rendah, yang mencakup pedagang kecil, pedagang kaki lima, petani kecil, penjual jasa, tukang, dan produsen kecil (Ledgerwood,1999:68)
2. Keuangan mikro sebagai penyediaan jasa-jasa keuangan dalam ragam yang luas seperti tabungan, pinjaman, jasa pembayaran, pengiriman uang, dan asuransi untuk rumah tangga miskin dan berpenghasilan rendah dan usaha-usaha mikro mereka (Asian Development Bank,2000).

Keuangan mikro menyediakan peluang untuk memperluas pasar, mengurangi kemiskinan, dan mempercepat perubahan sosial. Ledgerwood (1999) mengungkapkan tujuan lembaga keuangan mikro sebagai organisasi pembangunan adalah melayani

kebutuhan keuangan pasar yang kurang atau belum terlayani dalam rangka mencapai tujuan pembangunan yang mencakup : 1) pengurangan kemiskinan, 2) pemberdayaan kelompok lain yang kurang beruntung, 3) penciptaan kesempatan kerja, 4) penumbuhan dan diversifikasi usaha, serta 5) pengembangan usaha baru.

Lembaga keuangan mikro (LKM) di Indonesia menurut Bank Indonesia dibagi menjadi dua kategori yaitu LKM yang berwujud bank serta non bank. LKM yang berwujud bank adalah BRI Unit Desa, BPR dan BKD (Badan Kredit Desa). Sedangkan yang bersifat non bank adalah koperasi simpan pinjam (KSP), unit simpan pinjam (USP), lembaga dana kredit pedesaan (LDKP), *baitul mal wattanwil* (BMT), lembaga swadaya masyarakat (LSM), arisan, pola pembiayaan *Grameen*, pola pembiayaan ASA, kelompok swadaya masyarakat (KSM), dan *credit union*.

Sebagai suatu lembaga yang memiliki kedudukan penting dalam sistem keuangan nasional BPR diakui sebagai lembaga keuangan mikro yang diwadahi dalam UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan. BPR dinilai selain memberikan andil bagi pertumbuhan ekonomi pedesaan, BPR juga memiliki kedudukan penting dalam mendukung upaya penanggulangan kemiskinan melalui pembiayaan kepada pihak kurang mampu atau Usaha Mikro dan Kecil.

Akyuwen,dkk (2010:52) mengemukakan bahwa BPR sebagai lembaga keuangan mikro memiliki berbagai kendala dalam pelaksanaannya yang berasal dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi struktur pendanaan, kualitas sumber daya manusia, dan lemahnya pengendalian kegiatan operasional. Sedangkan kendala yang berasal dari faktor eksternal adalah perilaku dan karakteristik nasabah

UMK, infrastruktur pendukung, kebijakan pemerintah, dan program penanggulangan kemiskinan.

Peran PT.BPR Kurnia Sewon sebagai lembaga keuangan mikro merupakan suatu tantangan yang besar dalam menjalankan perusahaan. Tantangan yang ada berasal dari fungsi dan tujuan BPR Kurnia Sewon dalam melayani masyarakat UMK. Di Indonesia sendiri masih banyak penduduk miskin yang membutuhkan akses pendanaan untuk menaikkan perekonomian mereka. Untuk menjalankan fungsi tersebut dibutuhkan pemimpin yang mampu mempengaruhi karyawannya dalam pencapaian tujuan BPR Kurnia Sewon.

## **E.2 Kepemimpinan dan Tipe Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan jabatan yang penting sebab dari jabatan itu muncul kekuasaan untuk mempengaruhi individu maupun perilaku kelompok yang ada dalam suatu organisasi perusahaan. Hal ini disebabkan karena setiap tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sangat tergantung atas kekuasaan pemimpin yakni kekuasaan untuk mengarahkan cara-cara mencapai tujuan organisasi yang berada dalam jabatan sang pemimpin tersebut. Tiap ahli telah memberikan definisi yang berbeda mengenai pemimpin. Namun pada dasarnya definisi kepemimpinan tersebut tidak saling bertentangan, bahkan saling mendukung definisi yang satu dengan definisi yang lainnya. Beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama setengah abad adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1957:7).
2. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacob & Jaques, 1990:281).
3. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et. Al., 1999:184).

Selain begitu banyak para ahli yang mencoba mendefinisikan tentang kepemimpinan, banyak pula yang meneliti tentang tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi. Salah satunya H.Syahrial Siregal (2009) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara. Populasi yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada jajaran Bidang Pelayanan Keperawatan Rumah sakit Jiwa Sumatera Utara, yang masa kerjanya diatas 3 tahun, sebanyak 110 orang. Sampel penelitian yang digunakan adalah total keseluruhan dari jumlah populasi yaitu sebanyak 110 orang.

Agar pemimpin dapat melaksanakan fungsinya secara efektif, dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut Fahmi (2011:122), ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin adalah :

1. memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.
2. Memahami setiap permasalahan secara lebih mendalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
3. Mampu menerapkan *the right man and the right place* secara tepat dan baik. *The right man and the right place* adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya.

Istilah tipe adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi maka orang tersebut lantas memikirkan tipe kepemimpinannya. tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi akan menjadi amat penting kedudukannya.

Menurut Thoha (2007:49) tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi penting kedudukannya.

Di dalam suatu organisasi, tipe kepemimpinan merupakan salah satu faktor lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap pengambilan keputusan dalam merumuskan kebijakan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan. Hal ini penting mendapat perhatian karena seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memperhatikan beberapa bentuk sikap yang berbeda. Dalam buku *Leadership in Organization* karangan Yukl (2001:242) terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter  
Kepemimpinan otoriter jika kekuasaan atau wewenang dipegang secara mutlak oleh seorang pemimpin atau kalau pemimpin itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh seorang pemimpin dimana bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan otoriter

difokuskan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya seorang pemimpin melakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada karyawan. Menurut Yukl (2001) dalam kepemimpinan delegatif, pimpinan memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan pada seseorang atau kelompok.

Perilaku atau tipe kepemimpinan memberikan kontribusi yang besar pada efektivitas kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Faktor-faktor dalam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi dan dapat menjadi tolak ukur efektivitas kepemimpinan menurut Stoner dan Freeman dikutip dalam Nanawi (2003:111) adalah (1) kepribadian dan pengalaman masa lalu, (2) pengharapan dan perilaku atasan, (3) karakteristik harapan dan perilaku bawahan, (4) kebutuhan tugas, (5) iklim dan kebijakan organisasi, (6) harapan dan perilaku rekanan.

### **E.3 Pengambilan Keputusan**

Menurut Fahmi (2011:2) keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu,

besarnya suatu pengaruh yang akan terjadi jika rekomendasi atau kesimpulan yang dihasilkan terdapat kekeliruan karena kurang hati-hati dalam mengkaji permasalahan.

Rohaeni Reni (2008) meneliti tentang “Persepsi Karyawan Mengenai Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Pengambilan Keputusan Pimpinan di Bagian Pengolahan Data dan Hubungan Langgan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung”. Permasalahan yang diteliti dalam skripsi ini berkaitan dengan adanya kesulitan dalam mengambil keputusan sehingga terjadi keterlambatan dalam penyelesaian masalah. Keadaan tersebut akan mengganggu kegiatan organisasi yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa tingkat pengambilan keputusan di bagian pengolahan data dan hubungan pelanggan di PDAM Kota Bandung berada pada kategori baik/tinggi sebesar 3,68. Tingginya pengambilan keputusan tersebut menunjukkan telah berhasil menguasai bidang pekerjaan setiap karyawan.

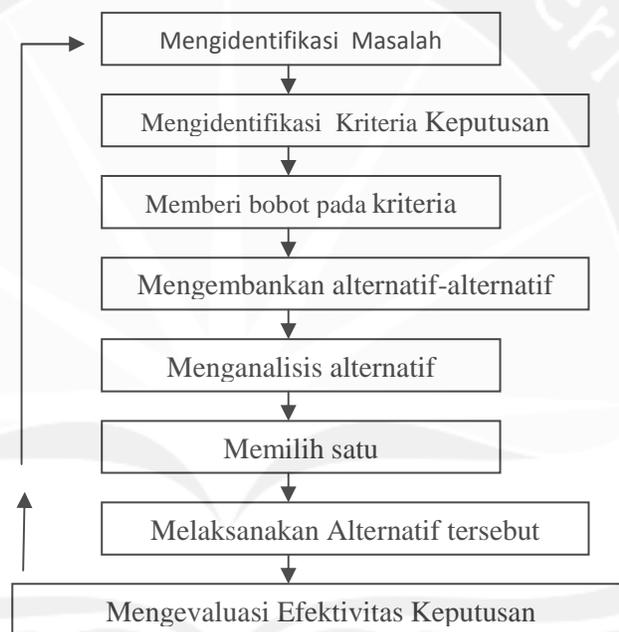
Dalam pengambilan keputusan dibutuhkan tahap-tahap yang dapat mendukung terciptanya keputusan yang diinginkan. Simon (1960) mengatakan bahwa pengambilan keputusan berlangsung melalui empat tahap, yaitu :

- a. *Intelligence*, adalah proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan.
- b. *Design*, adalah tahap perancangan solusi terhadap masalah. Biasanya dalam tahap ini dikaji berbagai macam alternatif pemecahan masalah.
- c. *Choice*, tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternative yang ada dan memilih yang terbaik.
- d. *Implementasi*, adalah tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya.

Lahirnya suatu keputusan tentunya tidak berlangsung secara sederhana, sebab keputusan selalu lahir berdasarkan dari proses yang memakan waktu, tenaga dan

pikiran hingga akhirnya terjadi suatu kesimpulan dan lahirlah keputusan itu. Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang meliputi mengidentifikasi masalah, memilih suatu alternatif, dan mengevaluasi keputusan (Supranto,1998:461). Adapun proses pengambilan keputusan itu dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 1.1 Proses Pengambilan Keputusan**



**Sumber: Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Aplikasi, Irham Fahmi, 2011.**

Pemimpin harus memperhatikan perkembangan kondisi yang terjadi di lingkungan kerjanya. Perubahan kondisi yang ada dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, karena faktor yang membantu baik atau bijaksananya keputusan yang dihasilkan adalah karena keputusan tersebut

dihasilkan atas dasar memperhitungkan kondisi-kondisi yang ada. Menurut Fahmi

(2011:57) terdapat tiga kondisi dalam pengambilan keputusan, yaitu :

1. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Pasti  
Dalam kondisi pasti proses pengambilan keputusan yang dilakukan adalah berlangsung tanpa ada banyak alternatif, keputusan yang diambil sudah jelas pada fokus yang dituju.
2. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Tidak Pasti  
Pada kondisi seperti ini lahirnya keputusan lebih sulit atau lebih kompleks dalam artian keputusan yang dibuat belum diketahui hasil yang mungkin diperoleh.
3. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Konflik  
Pada kondisi konflik maka pengambilan keputusan yang dilakukan akan menimbulkan dampak yang mungkin saja bias merugikan salah satu pihak. Dalam keadaan ini lahirnya keputusan sebelumnya telah diawali oleh keadaan yang saling bertentangan antara satu pihak dengan pihak lainnya.

#### **E.4 Tipe Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan**

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Berdasarkan hal tersebut, jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin. Dilain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya (Rivai, 2007:149).

Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu dari proses dan gaya pengambilan keputusan. Di atas telah dijelaskan bagaimana proses pengambilan keputusan yang dilakukan melalui beberapa tahapan

seperti: identifikasi masalah, mendefinisikan masalah, mengembangkan alternatif, dan implementasi keputusan. Sedangkan menurut Rivai (2007:152), gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

1. Cara berpikir, terdiri dari:
  - a. Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
  - b. Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.
2. Toleransi terhadap ambiguitas
  - a. Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
  - b. Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Tipe kepemimpinan merupakan hal berbeda dengan proses pengambilan keputusan. Tipe kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi, sedangkan proses pengambilan keputusan lebih erat kaitannya dengan pemilihan alternative untuk menyelesaikan suatu masalah. Akan tetapi perbedaan ini jika dalam suatu dinamika organisasi erat kaitan atau tidak dapat dipisahkan. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk dari tipe kepemimpinan dari seorang pemimpin. Perkembangan lingkungan organisasi mengalami perubahan yang begitu cepat. Hal ini membutuhkan respon yang cepat dari semua anggota organisasi agar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Untuk itu, peran pemimpin sangat penting terutama dalam hal pengambilan keputusan organisasional.

Dalam Thoha (2012:66), dikatakan bahwa ketika seorang pemimpin melakukan proses pengambilan keputusan terdapat empat tipe dasar kepemimpinan yang diaplikasikan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Tipe

kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat dalam gambar 1.1 sebagai berikut:

**Gambar 1.1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan**

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

**Sumber:** *Kepemimpinan dalam manajemen, Thoha, 2012*

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai tipe kepemimpinan instruksi atau otoriter karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan bawahannya dan memberitahu bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai kepemimpinan konsultasi. Dalam tipe ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat banyak keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatnya komunikasi dua arah.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai kepemimpinan partisipasi, karena dalam penggunaan tipe ini pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan. komunikasi dua arah

ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pembuatan keputusan sebagian besar berada pada bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena bawahan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Perilaku yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, dimana pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, dan bawahannya yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

## **F. Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang dilakukan untuk mendapatkan data dan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan yang dilandasi dengan metode keilmuan. Menurut Priyono (2003: 47), metode keilmuan itu merupakan gabungan antara pendekatan rasional dan empiris. Pendekatan rasional memberikan kerangka berpikir yang koheren dan logis, sedangkan pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran.

Melalui metode penelitian, rumusan masalah dan kerangka teori yang sudah dipaparkan sebelumnya dapat diimplementasikan di lapangan. Metode penelitian terdiri dari beberapa bagian sebagai berikut:

## **F.1 Jenis Penelitian**

Menurut Moleong (2004:5), metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menggunakan metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis ataupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan dan konsep teori yang telah diuraikan, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif karena ingin mendalami subjek penelitian lebih jauh sehingga dapat memahami permasalahan secara komprehensif.

Pada intinya jenis penelitian kualitatif memprioritaskan kualitas interaksi peneliti dengan subjek penelitian. Metode penelitian ini bersifat deskriptif karena menguraikan langsung tentang tipe kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan direktur utama di PT. BPR Kurnia Sewon.

## **F.2 Subyek Penelitian dan Informan**

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah karyawan di PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta. Subyek penelitian diambil dari divisi operasional, personalia dan divisi kredit yang berjumlah 3 orang, yang masing-masing divisi diwakili oleh satu karyawan. Sedangkan untuk informan dalam penelitian ini adalah kepala bagian dan direktur utama BPR Kurnia Sewon. Kepala bagian yang dijadikan informan mewakili 3 divisi yaitu divisi operasional, personalia dan kepala bagian kredit. Jadi secara keseluruhan jumlah subyek penelitian dan informan adalah 7 orang.

Pemilihan subyek penelitian dan informan ini berdasarkan beberapa kriteria, yaitu lama bekerja, hubungan kekerabatan, dan jabatan. Kriteria pertama dilihat dari lama karyawan bekerja di PT. BPR Kurnia Sewon, hal ini dikarenakan semakin lama karyawan bekerja di sana maka karyawan makin memiliki kemampuan memahami tipe kepemimpinan direktur utama dan bagaimana pengambilan keputusan yang dilakukan oleh direktur utama. Dalam penelitian ini lama bekerja dibatasi minimal 5 tahun karena direktur utama menduduki jabatannya sejak tahun 2007 hingga sekarang.

Kriteria kedua dalam pemilihan subyek penelitian dan informan didasarkan pada karyawan yang dipilih tidak mempunyai hubungan keluarga atau kerabat dengan direktur utama sehingga nantinya dalam memberikan penilaian mengenai tipe kepemimpinan dan pengambilan keputusan direktur utama tidak subyektif tetapi benar-benar obyektif. Direktur utama turut dijadikan sebagai informan karena peneliti ingin mengetahui bagaimana penilaian atas tipe kepemimpinan yang dianutnya dan bagaimana proses dia sebagai direktur utama mengambil keputusan.

Kriteria terakhir dalam pemilihan subyek penelitian dan informan yaitu didasarkan pada jabatan yang dimiliki. Subyek penelitian dalam penelitian ini berasal dari tiga divisi, yaitu divisi personalia, operasional, dan kredit. Subyek penelitian merupakan karyawan yang berasal dari masing-masing divisi tersebut. Sedangkan informan adalah mereka yang memiliki jabatan sebagai kepala bagian di divisi personalia, operasional, dan kredit.

### **F.3 Jenis Data**

Data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis data, yaitu :

#### **F.3.1 Data Primer (*Primary Data*)**

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti berdasarkan hasil proses interaksi langsung dengan subyek penelitian dan informan di lapangan. Jenis data primer diperoleh melalui wawancara dengan karyawan yang dianggap tahu mengenai masalah dalam penelitian maupun direktur utama sebagai informan. Data juga diperoleh berdasarkan observasi selama *internship* di PT. BPR Kurnia Sewon. Data primer ini berupa antara lain:

- catatan hasil wawancara
- hasil observasi selama masa *internship*
- data-data mengenai subyek penelitian dan informan

#### **F.3.2 Data Sekunder (*Secondary Data*)**

Data sekunder merupakan data tertulis mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan fokus penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumentasi perusahaan PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta.

### **F.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan beberapa teknik antara lain:

#### **F.4.1 Observasi**

Observasi yaitu peneliti langsung terjun ke lapangan dengan melakukan pengamatan di PT. BPR Kurnia Sewon Yogyakarta. Observasi ini dilakukan pada saat peneliti melaksanakan kegiatan *internship* di PT. BPR Kurnia Sewon.

#### **F.4.2 Wawancara**

Wawancara merupakan kegiatan berupa percakapan dan Tanya jawab yang dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai makna-makna subyektif, yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang sedang diteliti dan bermaksud untuk melakukan penggalian terhadap topik tersebut. Selain itu, penggunaan teknik wawancara bermaksud agar peneliti dapat memperoleh data primer secara langsung dari subyek penelitian.

Wawancara dilakukan secara informal dan formal. Secara informal dalam artian bahwa peneliti membangun suasana yang nyaman pada saat wawancara berlangsung dan berjalan seperti pembicaraan biasa dalam kehidupan sehari-hari. Wawancara secara formal yaitu dengan menggunakan kerangka wawancara beserta pokok-pokok pertanyaan yang sistematis. Dengan teknik ini diharapkan subyek lebih focus dalam memberikan jawaban-jawaban yang dibutuhkan.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap yaitu:

1. Tahap eksplorasi atau observasi umum  
Dilakukan untuk memperoleh transparansi tentang apa sebenarnya yang harus dilakukan apabila suatu obyek benar-benar dijadikan sasaran penelitian. Tahap ini bermanfaat untuk pembuatan keputusan, jadi atau tidak suatu penelitian dilakukan.
2. Tahap eksplorasi terfokus  
Bertujuan untuk menentukan hal-hal khusus yang menjadi sasaran utama penelitian

3. Tahap pengumpulan data

Peneliti secara aktif mengumpulkan data penelitian. Pada tahap ini data didapat berdasarkan pengalaman individu mengenai apa yang dialami oleh individu-individu tertentu sebagai anggota dari unit populasi yang menjadi obyek penelitian. Tujuannya, “peneliti dapat memperoleh suatu pandangan dari dalam melalui reaksi, tanggapan, interpretasi, dan penglihatan terhadap fenomena atau permasalahan yang terjadi” (Koentjaraningrat, 1987,158)

### **F.5 Teknik Analisis Data**

Dalam menganalisis data menggunakan teknik analisis kualitatif. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses yang dinamis dan kreatif. Melalui tahap ini, penulis berusaha untuk mencapai suatu pemahaman mendalam mengenai pokok persoalan yang tengah diteliti. Semua data yang ada dianalisis secara terus menerus sejak awal hingga akhir penelitian. Metode analisisnya bersifat induktif yaitu berangkat dari hal-hal yang bersifat khusus dan kemudian menggambarkan pemahaman tersebut dalam hal-hal yang bersifat umum (Moleong, 2004:45).

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses yang dinamis dan kreatif. Melalui tahapan ini, penulis berusaha mencapai suatu pemahaman mendalam mengenai pokok persoalan yang sedang diteliti. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari data primer.

Selanjutnya proses analisis data terbagi dalam tiga hal yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data penulis melakukan seleksi data, meringkas catatan dan meringkas rekaman lapangan kemudian data-data yang ada dikelompokkan (klasifikasi data). Pengelompokan data berguna pada saat menganalisis data hingga sampai pada tahap pengambilan kesimpulan di akhir penelitian ini.