BAB I
Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi atau perusahan dewasa ini menghadapi kompetisi yang semakin meningkat dan perlu usaha kuat untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Perubahan yang terjadi pada jaman sekarang seperti perkembangan kemajuan teknologi dan perkembangan bisnis yang menjadi lebih global. Persaingan bisnis dirasakan bertambah ketat, perusahaan bersaing untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan kuantitas yang banyak pula.

Tantangan dari perubahan pasar yang radikal dan persaingan yang semakin tajam membuat organisasi sering kesulitan mendefinisikan persaingan yang harus dihadapi**.** Dahulu perusahaan lebih menaruh perhatian pada faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan proses produksi seperti mesin ataupun bahan baku produksi. Namun seiring dengan perkembangan jaman dan kemajuan ilmu pengetahuan, perusahaan kini semakin menyadari bahwa peranan sumber daya manusia sangat berpengaruh besar untuk berjalannya perusahaan. Walaupun alat-alat kerja perusahaan lengkap dan memiliki mesin-mesin yang canggih, perusahaan tidak akan berjalan dengan efisien dan praktis apabila sumber daya manusia yang mengoperasikannya tidak kompeten. Dengan begitu perusahaan juga harus mengontrol dan menjaga sumber daya yang dimilikinya baik sumber daya mesin maupun sumber daya manusianya, karena kelambanan dari proses produksi tentu akan berdampak buruk bagi perusahaan.

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sangatlah penting kaitannya dengan jalannya perusahaan, salah satu faktor yang meningkatkan mutu sumber daya manusia adalah motivasi kerja setiap individu dalam perusahaan tersebut. Dengan motivasi kerja seorang karyawan akan mempunyai gairah dan kepedulian yang akan mengacu pada kompetensi dan keinginannya untuk menjalankan tugas-tugasnya. Motivasi merupakan kekuatan dorongan dan tarikan yang menghasilkan tingkah laku menetap yang mengarahkan pada suatu tujuan tertentu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri (internal) ataupun dari luar diri (eksternal). Masalah motivasi sering menjadi salah satu penghambat di perusahaan. Masalah ini sedikit banyak terlihat pada hasil pekerjaan karyawan. Masalah pada bidang ini tentu akan merugikan perusahaan, oleh karena itu banyak perusahaan dewasa ini yang berusaha untuk mengatasi masalah motivasi karyawan dengan berbagai cara.

Salah satu hal yang berhubungan dengan motivasi karyawan adalah bagaimana situasi pekerjaan karyawan tersebut. Situasi-situasi ini berkaitan dengan bagaimana cara karyawan diarahkan dalam bekerja, menerima pendelegasian tugas, dan hubungan karyawan dengan berbagai pihak dalam perusahaan tersebut. Pengarahan-pengarahan yang jelas akan memberikan semangat bagi karyawan dalam bekerja, begitu pula dengan pendelegasian tugas yang sesuai kapasitas karyawan juga akan membuat karyawan merasa nyaman dan tidak terbebani, ditambah dengan hubungan yang baik dengan berbagai pihak dalam perusahaan juga menunjang karyawan untuk menunjukan performa yang

baik. Hal-hal di atas dapat diperankan oleh sosok pemimpin, dalam perusahaan pemimpin berperan membimbing atau mengarahkan karyawannya ke arah pekerjaan yang sesuai. Terlebih lagi atasan langsung, seperti kepala divisi ataupun kepala bagian merupakan pemimpin yang lebih signifikan berkaitan dengan situasi bekerja karyawan sehari-hari, karena pemimpin pada lini inilah yang berhubungan langsung dengan karyawan.

Dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan jaman dewasa ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan gaji atas jasa yang diberikannya pada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tambahan tertentu dari tempat kerjanya, seperti transport, tempat tinggal, peraturan perusahaan yang jelas, dan perilaku kepemimpin yang dinilai baik. Karyawan yang merasa perlakuan pimpinannya sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan akan cenderung memiliki motivasi kerja yang yang positif dan produktif, sebaliknya karyawan yang merasa perlakuan perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapannya akan cenderung memiliki motivasi kerja yang yang negatif dan kinerja tidak produktif, atau bahkan merugikan perusaahan.

Dalam organisasi diperlukan sosok pemimpin yang merupakan penggerak dan pemberi arah organisasi, yang harus selalu memperhatikan, menjaga, mempertahankan, mengembangkan ataupun melakukan PHK kepada bawahannya dalam organisasi tersebut. Salah satu tuntutan seorang pemimpin adalah menjadi sosok yang mampu memberikan motivasi yang kuat bagi para karyawannya guna mencapai produktivitas yang tinggi pula. Seorang pemimpin harus mampu

mengelola karyawannya secara efektif, Pimpinan harus mampu menyusun rencana kerja dan mampu mengarahkan kegiatan para tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa arahan yang jelas dari pemimpin, pekerjaan akan menjadi tidak teratur dan kurang efisien, oleh karena itu kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam berjalannya suatu perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi orang-orang untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan bersama (Paul Hersey & K.H. Blanchard). Keberhasilan maupun kegagalan bawahan dipengaruhi juga oleh faktor kepemimpinan atasannya secara langsung maupun tidak langsung yang akan mempengaruhi motivasi karyawan. Pemimpin dituntut untuk mampu menggerakkan para karyawan agar mereka terdorong untuk mengerahkan kemampuannya secara penuh untuk menjalankan semua kegiatan di perusahaan dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi.

Dalam menggerakan bawahan-bawahannya para pimpinan akan menampilkan tingkah laku kepemimpinan yang berbeda-beda. Ada pemimpin yang menekankan pada penyelesaian tugas dan juga relasi, ada yang menekankan pada tugas namun kurang menekankan pada relasi, dan ada pula pemimpin yang kurang menekankan pada tugas dan lebih menekankan pada relasi. Tingkah laku kepemimpinan yang berbeda-beda ini akan dihayati berbeda pula oleh setiap bawahannya.

Seperti halnya karyawan diperusahaan X, Suatu perusahaan garment di kota Bandung, Perusahaan ini pada kondisi normalnya dapat menampung

kapasitas produksi 10.000 helai pakaian dalam sebulan, dan melonjak pada bulan-bulan mendekati hari raya lebaran dan natal. Perusahaan ini terdiri dari 3 divisi utama yaitu divisi jahit, divisi sablon, dan divisi administrasi. Divisi jahit beranggotakan 34 orang, ruang lingkup tugas divisi jahit mulai dari pemotongan bahan kain, penjahitan bagian-bagian pakaian. Divisi jahit memiliki sub-divisi *Finishing* & *Packaging*, Divisi ini beranggotakan 10 orang dengan beberapa orang yang merangkap pada divisi jahit divisi ini berada di bawah kepala divisi jahit, divisi ini bertanggung jawab akan *Trimming*, *Quality Control* dan pengemasan produk-produk yang telah selesai dikerjakan. Divisi sablon beranggotakan 14 orang, ruang lingkup divisi ini adalah membuat *screen* sablon dan melakukan sablon pada bahan hasil potongan divisi jahit dan juga membuat desain bila diperlukan. Divisi administrasi beranggotakan 5 orang, ruang lingkup divisi administrasi adalah melakukan pemesanan kain, melakukan komunikasi dengan klien, pembuatan surat dan dokumen.

Setiap divisi memiliki pembagian tugas yang jelas, karyawan divisi jahit bertugas untuk melakukan cutting kain sesuai pola, menjahit kain sesuai pesanan, dan ada dua karyawan divisi jahit yang merangkap sebagai kurir untuk pembelian kain. Kepala divisi jahit bertanggung jawab untuk membuat rincian ukuran pola dan mengatur jalannya proses ini.

Divisi jahit merupakan salah satu divisi yang memiliki jumlah tenaga kerja terbanyak, dan merupakan divisi yang berperan besar dalam merubah bahan mentah menjadi hasil produksi pakaian. Divisi ini merupakan divisi yang paling

penting untuk mencapai jumlah produksi dan kualitas produksi yang baik. Kelemahan divisi jahit dapat dilihat dengan nyata saat jalannya produksi dimana semua pakaian setengah jadi sudah selesai pada proses sablon namun terhenti cukup lama di proses menjahit.

Dari hasil wawancara, kepala produksi merasakan kurangnya semangat dari karyawan khususnya pada divisi jahit untuk melakukan pekerjaannya, hal ini terlihat dari seringnya *deadline* yang lebih sering mengalami keterlambatan dari target yang ditentukan dan perilaku karyawan yang seringkali terlambat datang ke kantor ataupun terlambat kembali dari waktu makan siang, penjahit yang sering tidak masuk kerja, serta tidak masuk pada hari kerja yang terapit hari libur. Hal ini berakibat pada menurunnya jumlah output produksi per bulan sebanyak 15%, dimana target output produksi adalah sebesar 10.000 helai pakaian namun pada kenyataannya output produksi hanya mencapai 8.500 helai pakaian.

Melalui wawancara, kepala divisi jahit merasakan bahwa anggota divisinya kurang mampu mengerahkan tenaga secara maksimal, kepala divisi jahit merasa bahwa anggotanya kurang mematuhi perintah-perintahnya, terutama karyawan yang masih muda. Kepala divisi jahit juga seringkali merasa bingung untuk menghadapi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh anggota divisinya, kepala divisi jahit juga seringkali merasa sungkan untuk menegur apabila melihat karyawan divisinya yang menunjukan perilaku kerja yang kurang baik, upaya peneguran yang dilakukan cenderung singkat dengan mengingatkan target produksi dan memerintahkan bawahannya untuk kembali bekerja.

Menanggapi luputnya target produksi, kepala jahit mengatakan bahwa dengan kapasitas mesin dan jumlah anggotanya maka seharusnya mereka dapat mencapai target produksi, kepala jahit juga mengkaitkan hal ini dengan target yang pernah tercapai pada bulan-bulan sebelumnya. Kepala divisi jahit juga menceritakan pengalamannya di perusahaan sebelumnya, dimana Ia menjabat sebagai karyawan jahit yang membuktikan target serupa dapat dicapai dengan kapasitas karyawan, mesin dan model pesanan baju yang tidak jauh berbeda dengan kondisi pada perusahaan X saat ini.

Dari Observasi yang dilakukan terlihat situasi di pabrik "X" pada siang hari, yang keadaan saat itu cenderung sepi hanya terlihat sekitar 4 orang yang berada di area jahit, ini disebakan ada sebagian karyawan yang belum kembali dari makan siang. Padahal saat itu waktu telah melewati jam makan siang yang tentukan. Target output produksi jahit yang ditetapkan oleh kepala divisi juga tampak sering tidak tercapai. Selain itu seringkali kepala produksi juga mengeluhkan karyawannya yang melanggar waktu merokok yang ditetapkan perusahaan. Perusahaan mengijinkan waktu istirahat yang biasa digunakan para karyawan untuk merokok ataupn beristirahat satu kali selama 15 menit diantara jam 15.00-16.00, namun hal ini tampak sering dilanggar, banyak karyawan divisi jahit yang keluar melebihi jam tersebut ataupun istirahat lebih lama dari waktu yang disediakan. Hal lain yang terlihat adalah perilaku karyawan divisi jahit saat akan pulang, walaupun jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan adalah mulai pukul 09.00 sampai pukul 17.00, saat jam menunjukan sekitar pukul 16.30,

beberapa karyawan divisi jahit sudah mulai menyiapkan tas-nya dan mengobrol tanpa melanjutkan pekerjaannya lagi.

Setelah melihat beberapa kali hal-hal di atas terjadi kepala produksi mempertanyakan hal tersebut kepada kepala jahit, dimana setelah itu mereka melakukan rapat kecil dengan mengumpulkan karyawan jahit dan menanyakan langsung kepada karyawan jahit akan alasan terjadinya hal tersebut. Saat rapat tersebut sebagian karyawan jahit diam dan tidak menjawab, hanya ada beberapa orang yang menjawab dengan mengatakan bahwa mereka seringkali telat kembali setelah istirahat karena macet, tempat makan yang penuh, ataupun tidak sadar telah melewati batas waktu. Kemudian perihal karyawan jahit dan yang melanggar waktu istirahat 15 menit dan yang pulang lebih awal diberikan teguran lisan, dan kemudian akan diberikan teguran tertulis yang menyatakan bersedia mengundurkan diri apabila melakukan hal tersebut lagi.

Melalui wawancara yang dilakukan kepada enam karyawan divisi jahit, empat Karyawan merasa bahwa atasannya (kepala jahit) bersikap dingin dan kurang berbaur dengan karyawan-karyawan, mereka merasa atasan hanya berbicara kepada mereka apabila ada tugas yang akan didelegasikan saja, hal ini membuat karyawan divisi jahit merasa atasannya menjaga jarak, terlalu menuntut, dan kurang memperhatikan bawahan-bawahannya. Karyawan mengatakan bahwa atasan kurang memberi instruksi yang jelas, hal ini membuat mereka menjadi tidak tahu harus berbuat apa dan malas dalam melaksanakan tugas yang diberikan. empat orang karyawan mengatakan bahwa mereka memiliki harapan agar

pemimpin lebih realistis dalam menentukan target dan juga lebih sering untuk memantau keadaan diarea jahit. dua orang karyawan memiliki harapan agar perusahaan menambah karyawan pada divisi ini agar dapat meningkatkan jumlah produksi. Diluar itu karyawan divisi jahit juga merasakan bahwa atasan jarang memberikan pujian walaupun pekerjaan telah dilakukan dengan baik. 5 orang karyawan mengatakan bahwa mereka justru merasa malas untuk bekerja saat sedang banyak pekerjaan, karena saat pekerjaan banyak kepala divisi jahit cenderung bersikap menuntut target pekerjaan yang tinggi dan hampir tidak mungkin dapat dicapai.

Selain datayang dijabarkan di atas, dapat dilihat masih ada 3 karyawan divisi jahit yang mematuhi peraturan perusahaan dan bahkan 2 orang tersebut tidak jarang menunjukan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) dengan membantu proses packing walaupun waktu telah melewati jam kerja yang ditentukan.

Dengan situasi yang tergambar di atas tidak jarang *deadline* produksi menjadi melewati waktu yang ditentukan, sehingga kepala divisi jahit mencanangkan waktu lembur bagi para penjahit, namun hanya 3-4 orang dari karyawan divisi jahit yang mau mengikuti lembur. Selain kurangnya minat karyawan divisi jahit untuk kerja lembur pernah sekali waktu lembur yang direncanakan tidak terlaksana dikarenakan kelalaian kepala divisi yang terlambat mengumumkan adanya jadwal lembur sehingga semua karyawan sudah terlanjur pulang.

Hal-hal di atas menunjukan bahwa perilaku manusia bukanlah perilaku yang mudah dimanipulasi dengan insentif, adapun kontrol perilaku karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dalam sosok kepemimpinan juga menunjukan hasil yang variatif pada karyawan di PT ”X” .

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai “Korelasi antara Perilaku Kepemimpinan & Motivasi Kerja pada Karyawan Bagian Jahit di PT “X”.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini peneliti ingin mengetahui apakah :

- Terdapat korelasi antara persepsi karyawan pada perilaku kepemimpinan atasan kuadran I dengan motivasi kerja karyawan.
- Terdapat korelasi antara persepsi karyawan pada perilaku kepemimpinan atasan kuadran II dengan motivasi kerja karyawan.
- Terdapat korelasi antara persepsi karyawan pada perilaku kepemimpinan atasan kuadran III dengan motivasi kerja karyawan.
- Terdapat korelasi antara persepsi karyawan pada perilaku kepemimpinan atasan kuadran IV dengan motivasi kerja karyawan.

1.3.Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud Penelitian ini adalah :

- Mendapatkan gambaran mengenai perilaku kepemimpinan di perusahaan "X" di-Bandung.
- Mendapatkan gambaran mengenai motivasi kerja pada karyawan divisi jahit di perusaahan "X" di-Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan antara persepsi perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja pada karyawan divisi jahit di perusahaan "X" di-Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1) Memberikan informasi mengenai perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja beserta hubungannya ke dalam bidang ilmu Psikologi Industri & Organisasi.
2) Memberikan data pada peneliti lain yang berminat dalam upaya mengembangkan bidang ilmu psikologi, khususnya ilmu Psikologi Industri & Organisasi.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1) Memberikan informasi dan masukan kepada pihak perusahaan dalam mengelola kebijakan dalam menangani sumber daya manusia khususnya dari segi perilaku kepemimpinan yang diterapkan. Hasil penelitian ini diharapkan

dapat membantu pihak perusahaan dalam mengatasi masalah ataupun upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan.

2) Memberikan informasi kepada karyawan dan kepala divisi jahit, kepala produksi dan direktur untuk lebih dapat memahami motivasi karyawan divisi jahit, dan mengupayakan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawan divisi jahit.

1.5. Kerangka Pikir

Manusia memiliki beragam kebutuhan, salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusia ini adalah dengan bekerja. Dalam melaksanakan pekerjaannya individu seringkali dipengaruhi langsung oleh individu-individu yang terlibat dalam aktivitas pekerjaannya, salah satunya adalah pemimpin ditempatnya bekerja. Seorang pemimpin perusahaan memiliki tuntutan-tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhinya. Dalam perusahaan "X", atasan langsung dari karyawan divisi jahit adalah kepala divisi jahit, dalam usahanya untuk menjalankan tugasnya, kepala divisi jahit akan melakukan perilaku-perilaku kepemimpinan yang akan diterapkan langsung kepada bawahannya. "Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan" (Robbins 2001 ;39).

Hasil dari Studi tentang kepemimpinan yang dilakukan di Ohio State University pada abad ke-15 merumuskan dua dimensi yang melandasi perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *consideration*. *Initating Structure*

adalah kecenderungan yang lebih menekankan kepada tugas (task oriented). Berpatok pada perencanaan dan pelaksanaan kerja secara detail berdasarkan prosedur kerja. Dalam upaya menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, kepala divisi jahit akan melakukan perilaku-perilaku dalam mengarahkan anggota divisnya untuk mendapatkan hasil yang optimal. Pola perilaku yang dilakukan kepala divisi jahit dapat dilihat melalui dua dimensi ini, yaitu perilaku kepemimpinan yang lebih mementingkan pencapaian tujuan kerja *(initiating structure)*, ataupun perilaku kepemimpinan yang lebih menekankan pada hubungan antar manusia *(consideration)*.

Adapun ciri-ciri perilaku *Initiating Structure* dimana seorang pimpinan memegang peran sebagai perencana tugas, menentukan jadwal dan rincian tugas harian, menekankan batas waktu kerja, menekankan keunggulan dalam persaingan dan mengarahkan pelaksanaan sekaligus menetapkan standar evaluasi. (Hersey 1995 : 101). Ciri-ciri *Consideration*, yaitu adalah perilaku pemimpin yang menunjukan rasa percaya dan menghargai kemampuan bawahan, bersahabat, memberi dukungan dan memperhatikan kesejahteraan bawahannya. (Hersey 1995 : 101). Perilaku kepemimpinan kepala divisi jahit akan bergerak didalam kedua dimensi tersebut, perilaku kepemimpinan kepala divisi akan diterapkan kepada anggota divisi yang kemudian akan dihayati oleh setiap anggota divisi jahit secara berbeda-beda.

Kedua dimensi perilaku tersebut kemudian akan menghasilkan kombinasi perilaku kepemimpinan, Perilaku kepemimpinan yang mengacu pada

consideration rendah dan *initiating structure* rendah berada pada kuadran I. Perilaku kepemimpinan yang mengacu pada *consideration* tinggi dan *initiating structure* tinggi berada pada kuadran II. Perilaku kepemimpinan yang mengacu pada *consideration* tinggi dan *initiating rendah* tinggi berada pada kuadran III. dan Perilaku kepemimpinan yang mengacu pada *consideration* rendah dan *initiating structure* rendah berada pada kuadran IV.

Kepemimpinan kepala divisi jahit yang dipersepsi pada kuadran I akan menggambarkan perilaku kepemimpinan yang menekankan pada perilaku persahabatan dan kurang memperhatikan penyelesaian tugas. Perilaku kepemimpinan ini akan cenderung meningkatkan relasi dan kedekatan karyawan jahit dengan kepala divisi, namun pola kepemimpinan ini akan dirasa kurang dalam koordinasi dan arahan pekerjaan seperti tidak adanya target kerja harian yang ditetapkan maupun aturan dan standar pekerjaan dari kepala divisi jahit.

Kepemimpinan kepala divisi jahit yang dipersepsi pada kuadran II akan menggambarkan perilaku kepemimpinan yang menitikberatkan pada penyelesaian tugas, pengarahan tugas-tugas harian dan juga memperhatikan persahabatan dan relasi dengan karyawan. Perilaku kepemimpinan ini cenderung akan mengarahkan kerja karyawan divisi jahit menjadi lebih teratur dan terencana, karyawan divisi jahit juga cenderung akan merasa dihargai dan dihormati dengan perilaku persahabatan yang dilakukan oleh kepala divisi.

Kepemimpinan kepala divisi jahit yang dipersepsi pada kuadran III akan menggambarkan perilaku kepemimpinan yang tidak menekankan pada orientasi

tugas maupun persahabatan dan relasi dengan karyawan. Kepemimpinan dalam kuadran ini cenderung akan membingungkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan kurangnya rasa persahabatan dan kedekatan relasi antara kepala divisi dengan anggotanya.

Kepemimpinan kepala divisi jahit yang dipersepsi pada kuadran IV akan menggambarkan perilaku kepemimpinan yang menekankan pada orientasi tugas dan kurang menekankan pada persahabatan dan relasi dengan karyawan. Kepemimpinan dalam kuadran ini cenderung akan membantu dan memberi arahan pada karyawan dalam menjalankan pekerjaan, namun perilaku kepemimpinan pada kuadran ini akan cenderung kurang mengembangkan rasa persahabatan dan kedekatan relasi antara kepala divisi dengan anggotanya.

Dalam menjalankan pekerjaannya perilaku kepemimpinan akan sering bersinggungan dengan perilaku kerja yang dilakukan karyawan. Perilaku karyawan akan didasari oleh motivasi kerja yang mendorong karyawan untuk melakukan suatu tindakan, namun kekuatan yang muncul tersebut tergantung dari hubungan antara apa yang diinginkan dan apa yang dibutuhkan dari hasil pekerjaannya tersebut. Hal ini dapat dilihat melalui 3 komponen, yaitu: *Valence*, *Expectancy*, *Instrumentality*.

Valence yaitu seberapa besar karyawan divisi jahit menginginkan imbalan. *Valence* mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Apabila seorang karyawan divisi jahit sangat menginginkan promosi maka

promosi itu akan menjadi imbalan yang menarik dan bernilai bagi dirinya, sehingga promosi akan memiliki valensi yang tinggi bagi karyawan tersebut.

Instrumentality yaitu perkiraan karyawan divisi jahit bahwa dirinya akan memperoleh imbalan jika pencapaian prestasi tertentu tercapai. Instrumentalitas mengacu pada perkiraan bahwa prestasi kerja akan menghasilkan perolehan imbalan. Karyawan divisi jahit yang yakin bahwa usaha lembur dan kualitas jahitannya baik akan diberi bonus tambahan oleh atasannya, akan memiliki *Instrumentality* yang tinggi.

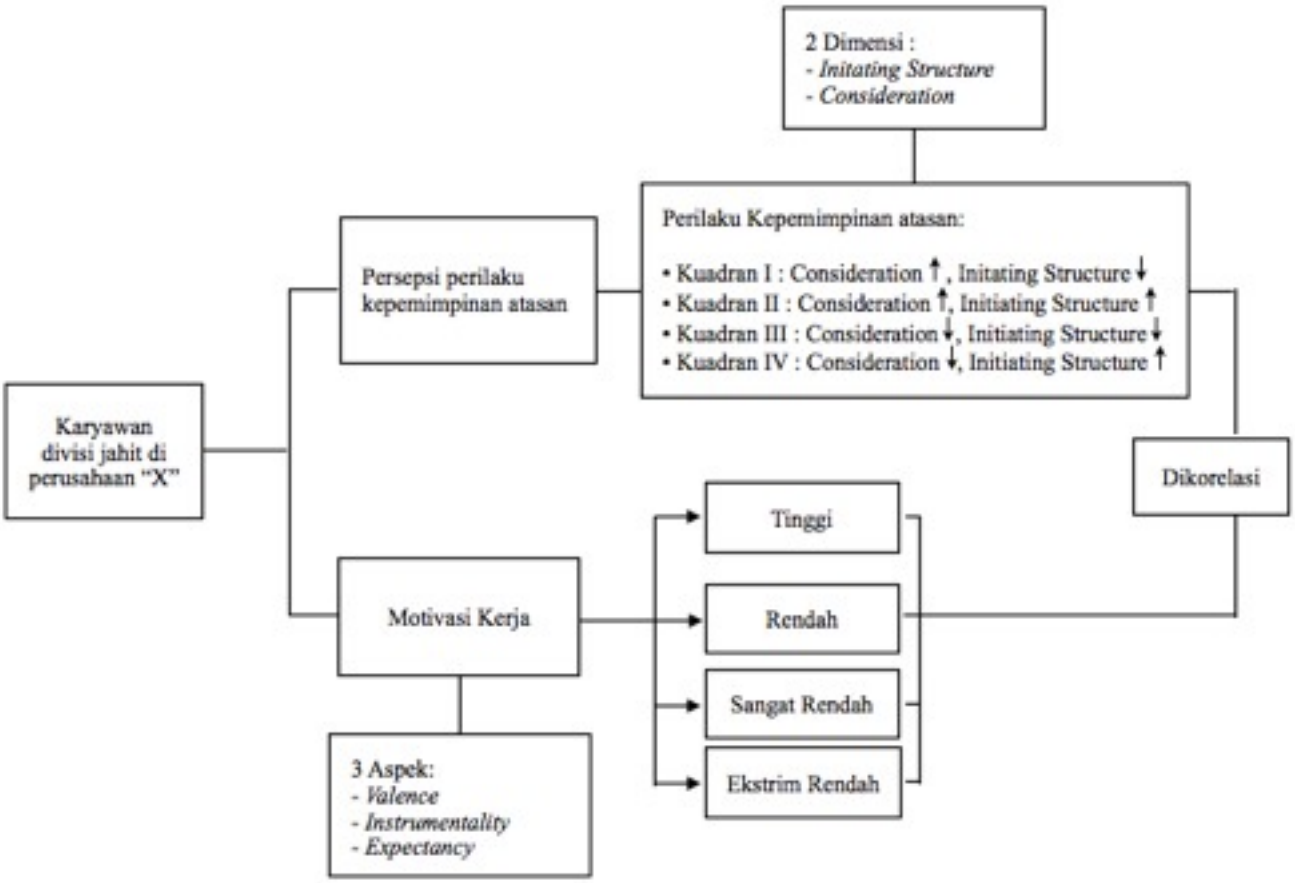
Expectancy mencakup mengenai keyakinan karyawan divisi jahit bahwa upaya yang dilakukan akan mencapai keberhasilan prestasi. *Expectancy* Mengacu pada kadar kuatnya keyakinan karyawan bahwa upaya kerjanya akan menghasilkan pencapaian suatu prestasi. Apabila seorang karyawan melihat adanya kemungkinan bahwa upaya yang dikerahkan akan menghasilkan prestasi yang diinginkan, maka karyawan tersebut akan memiliki *expectancy* yang tinggi. Ketiga komponen ini dapat dikaitkan menjadi hubungan seperti ini: (*Valence* tinggi x *Instrumentality* tinggi x *Expcentancy* tinggi = Motivasi Kerja). (Keith Davis & Newstorn, 1996;90-96).

Perilaku kepemimpinan yang dilakukan kepala divisi jahit dan perilaku karyawan divisi jahit akan bersinggungan dimana perilaku kepemimpinan tidak jarang bersinggungan dengan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Perilaku kepemimpinan kepala divisi jahit akan mengacu pada kuadran I, kuadran II, kuadran III ataupun kuadran IV. Penghayatan perilaku

kepemimpinan ini kemudian akan dirasakan oleh karyawan divisi sebagai perilaku yang dapat meningkatkan ataupun menurunkan motivasi kerja.

Dari uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa ada dua bentuk dimensi kepemimpinan yang berbeda yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Kedua bentuk kepemimpinan ini akan dihayati berbeda-beda pada setiap karyawan dan membentuk kombinasi kepemimpinan dalam kuadran I, II, III maupun IV. Dalam bekerja perilaku kepemimpinan ini akan bersinggungan dengan perilaku kerja karyawan, dimana perilaku karyawan dilandasi pada motivasi kerja.

1.6. Bagan Keranga Berpikir



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

1.7. Asumsi

1. Perilaku kepemimpinan kepala divisi akan dihayati berbeda-beda oleh karyawan divisi jahit yang akan mengacu dalam 4 kuadran.
2. Motivasi Karyawan merupakan hasil interaksi dari 3 komponen yaitu: *Valence*, *Instrumentality*, dan *Expectancy*.
3. Setiap karyawan akan mempersepsi atasan berbeda-beda sehingga akan menimbulkan motivasi yang berbeda-beda pula.
4. Perilaku kepemimpinan kepala divisi jahit yang dihayati karyawan divisi jahit akan berpengaruh pada motivasi kerja karyawan.

1.8. Hipotesis

Berdasarkan asumsi di atas, maka diturunkan hipotesis sebagai berikut:

- Terdapat korelasi antara persepsi perilaku kepemimpinan kuadran I dengan motivasi kerja pada karyawan divisi jahit di PT "X" Bandung.
- Terdapat korelasi antara persepsi perilaku kepemimpinan kuadran II dengan motivasi kerja pada karyawan divisi jahit di PT "X" Bandung.
- Terdapat korelasi antara persepsi perilaku kepemimpinan kuadran III dengan motivasi kerja pada karyawan divisi jahit di PT "X" Bandung.
- Terdapat korelasi antara persepsi perilaku kepemimpinan kuadran IV dengan motivasi kerja pada karyawan divisi jahit di PT "X" Bandung.