

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dari waktu ke waktu kepemimpinan selalu menjadi perhatian manusia. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Sejarah umat manusia memperlihatkan bahwa sejak zaman dahulu manusia yang hidup berkelompok sudah mengenal adanya pemimpin. Dalam kehidupan manusia yang berkelompok terdapat sejumlah individu yang dipandang menonjol baik dari segi materi, pengetahuan, kewibawaan, atau posisinya dalam masyarakat. Biasanya individu-individu dengan kemampuan yang lebih dari individu lain di sekitarnya akan dijadikan pemimpin dalam kelompoknya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan memerlukan seseorang yang memiliki pengetahuan yang lebih tentang seluk beluk bisnis untuk menjadi pemimpin dibandingkan dengan orang yang baru bergabung. Secara khusus suatu perusahaan memerlukan orang-orang yang cakap dalam mengatur strategi sumber daya perusahaan, melihat berbagai kemungkinan persaingan industri, serta mendorong para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama.

Kebutuhan akan pemimpin semakin mendesak manakala muncul tuntutan-tuntutan yang baru akibat perkembangan yang terjadi dalam masyarakat, seperti

perkembangan globalisasi, liberalisasi perdagangan, tuntutan hak asasi manusia, demokratisasi, lingkungan hidup, dan sebagainya. Begitu istimewanya kedudukan seorang pemimpin di dalam lingkungannya, menyebabkan ia harus memiliki persyaratan yang istimewa pula dibandingkan dengan yang lain, sebab dalam menggerakkan dan mengkoordinir kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama bukanlah suatu hal yang mudah, karena yang digerakkan adalah manusia, dimana antara manusia yang satu dengan yang lain memiliki perbedaan, baik akal, perasaan maupun kebutuhan.

Menurut A. Dale Timpe (1991), seorang pemimpin adalah seorang yang menentukan arah organisasi, arah tujuan internal dan eksternal, serta menyelaraskan aset dan ketrampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan oleh lingkungan. Lebih lanjut menurut A. Dale Timpe pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi bukan seorang manajer yang memusatkan perhatian pada cara-cara agar organisasi dapat mencapai tujuan. Tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan kacau, berjalan tanpa arah dan akhirnya akan menghancurkan organisasi itu sendiri.

Suatu organisasi atau perusahaan harus menyadari bahwa untuk mencapai tujuan tidak bisa terlepas dari pentingnya peranan manusia sebagai sumber daya. Sebesar atau secanggih apapun suatu perusahaan, tidak akan berjalan tanpa campur tangan manusia. Perusahaan yang memiliki modal besar akan tetap membutuhkan manusia untuk mengelolanya. Demikian pula dengan sistem pekerjaan yang baku

sekalipun tetap memerlukan manusia untuk menjalankannya, juga untuk peralatan canggih yang kini serba otomatis dan komputerisasi tidak akan beroperasi tanpa andil manusia untuk mengoperasikannya. Di atas semua itu terdapat satu hal yang penting yaitu dibutuhkannya seorang manusia untuk memimpin manusia lainnya guna menjalankan roda perusahaan dalam upaya mencapai tujuan.

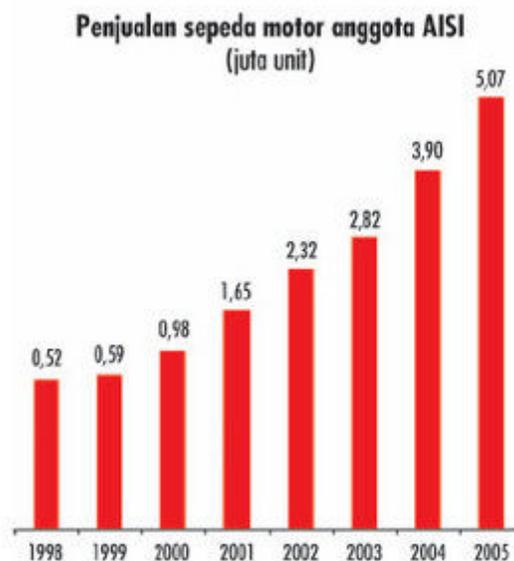
Sedemikian penting arti seorang pemimpin sehingga banyak penelitian dalam bidang industri dan organisasi yang memfokuskan diri pada pemimpin dan faktor-faktor yang menyertainya. Seperti contoh penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior* (www.Skripsi-tesis.com, 2007), hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja (www.tamaranatha.com, 2006), juga mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (www.google.com, 2008). Penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil yang positif dalam arti setiap variabel yang diukur memiliki hubungan atau pengaruh pada kepemimpinan dan atribut lain yang diukur. Hal ini menggambarkan bahwa betapa pentingnya peran pemimpin dalam perusahaan untuk mengatur kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian-penelitian tersebut menjabarkan berbagai perilaku pemimpin yang dilihat dari dimensi tertentu. Dari hasil penelitian tersebut dapat diambil intisarinya bahwa kegiatan memimpin mengarahkan seseorang untuk mengekspresikan keinginan, pelaksanaan peran yang diharapkan oleh lingkungan melalui perilaku. Dalam memimpin ada beberapa macam perilaku yang ditampilkan seorang

pemimpin. Sangat memungkinkan pemimpin akan menampilkan perilaku memberikan perintah dan aturan-aturan mengenai pekerjaan yang tidak dapat dibantah. Namun pemimpin dapat menampilkan perilaku yang berbeda seperti lebih membina hubungan baik dengan bawahannya dan memberikan perhatian pada kesejahteraan mereka. Memungkinkan pula seorang pemimpin menampilkan perilaku yang memberikan perintah sekaligus memberikan perhatian kepada bawahannya dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Sejalan dengan perubahan sosial, inovasi teknologi, dan bertambah ketatnya persaingan dewasa ini, pemimpin bisnis dihadapkan kepada tantangan yang sulit. Perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan menuju pengelolaan yang lebih profesional sebagai usaha mempertahankan dan mengembangkan perusahaan sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Banyak perusahaan bisnis yang bersaing ketat dalam dunia otomotif. Di antaranya adalah perusahaan dalam bidang industri mobil dan motor. Perkembangan dunia otomotif terutama sepeda motor saat ini semakin maju. Terbukti dari data penjualan berbagai merk sepeda motor khususnya di Indonesia yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Berikut ini adalah data AISI mengenai penjualan sepeda motor di Indonesia.



Hingga tahun 2005 data dari Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) mencatat jumlah penjualan sepeda motor di Indonesia mencapai lima juta unit. Lebih lanjut diutarakan oleh AISI bahwa terdapat tiga pemain utama dalam industri sepeda motor salah satunya adalah Honda. Dari ketiga merk sepeda motor, Honda merupakan merk sepeda motor yang dominan di Indonesia. Menurut catatan tahun 2005 Honda masih merajai industri sepeda motor dengan volume produksi mencapai 2,65 juta unit sementara merk lain hanya mencapai satu juta unit. Fakta yang sama terjadi di penjualan sepeda motor. Menurut data tahun 2005, Honda mendominasi dengan menguasai 51,98% pangsa pasar sementara merk lain hanya sebesar 49,12% (www.wartaekonomi.com, 2006).

PT. Daya Adira Mustika Bandung merupakan perusahaan *Main Dealer* Distribusi Sepeda Motor Honda, AHASS, dan suku cadang resmi. Pada tahun 1972,

seorang pemilik Perusahaan Daerah (PD) yang menjual sepeda motor Honda ditunjuk oleh PT. Astra International untuk menangani distribusi sepeda motor Honda di Jawa Barat. Saat itu PD tersebut masih memiliki 12 *dealer*. Kemudian pada tahun 1984 PD ini mengubah namanya menjadi PT. Daya Adira Mustika yang memiliki 30 buah *dealer*. Sejalan dengan waktu, PT. Daya Adira Mustika dianugerahi penghargaan sebagai *Best Honda Main Dealer* pada tahun 2004. Hingga pada tahun 2006 PT. Daya Adira Mustika memiliki 210 *dealer*, 600 AHASS, dan 900 toko suku cadang Honda. Sebagai Main Dealer sepeda Motor Honda, PT. Daya Adira Mustika harus bersaing dengan dealer-dealer lain yang juga mendistribusikan sepeda motor dengan merk lain yang juga diminati masyarakat. Hal ini menjadi tanggung jawab perusahaan untuk meningkatkan kinerja setiap unit kegiatan untuk mempertahankan dan mengembangkan perannya dalam industri sepeda motor.

PT. Daya Adira Mustika ini memiliki tiga lingkup bisnis perusahaan yang merupakan bisnis utamanya (*core business*) yaitu H1 yang menangani distribusi penjualan sepeda motor Honda melalui pembinaan *dealer* di seluruh Jawa Barat; H2 yang menangani pemeliharaan dan penyediaan servis purna jual sepeda motor Honda melalui pembinaan jaringan AHASS di Jawa Barat; dan H3 yang merupakan distributor suku cadang asli Honda melalui AHASS dan toko-toko *spareparts*. Ketiga lingkup bisnis inilah yang menjadi ujung tombak dari PT. Daya Adira Mustika karena dari divisi-divisi inilah PT. Daya Adira Mustika mendapatkan keuntungan secara

langsung atau disebut sebagai *revenue generator* (bagian HRD PT. Daya Adira Mustika, 2008).

Pada divisi-divisi ujung tombak ini terdapat posisi yang disebut sebagai *key position* yaitu posisi *section head* yang memiliki nama dan *job description* tersendiri. Untuk divisi H1 *key position*nya disebut sebagai *Sales Analyst* (SA) yang bertugas meningkatkan penjualan dan *market share* sepeda motor Honda di area tertentu dengan melakukan analisa pasar, membina dealer dan melaksanakan program promosi. *Key position* untuk H2 disebut sebagai *Service Engineer* (SE) yang bertugas untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pembinaan dan pengembangan jaringan AHASS Jawa Barat. Pada divisi H1 dan H2 *section head* berperan sebagai mentor yang membimbing junior-juniornya yang akan membantu *section head* menangani jaringan di area tertentu. *Key position* pada divisi H3 disebut sebagai *Part Sales Supervisor* (SS) yang memiliki tugas mengelola penjualan suku cadang sepeda motor Honda kepada bengkel resmi Honda (H2 & H3) dan toko.

Sebagai divisi-divisi ujung tombak maka setiap kegiatan harus terencana dan terstruktur dengan baik dan setiap kegiatan harus memiliki target tertentu. Divisi H1 yang menangani distribusi penjualan sepeda motor memiliki ukuran keberhasilan yaitu *Market Share Area, Total Unit Sales Dealer & Area, AR overdue unit dealer & area, Number of Dealers H1 (H1, H1H2H3) Area, Customer Service Index Dealer & Area, Dealer Score Card Index Area, Number of Implemented Suggestion System*.

Untuk divisi H2 ukuran keberhasilannya adalah *Service Coverage Ratio*, *Service Performance ratio*, *Unit entry/mechanic/day = 5 unit/mechanic/day*, *Number of AHASS (H2, H2H3, H1H2H3)*, *Planned vs. Implemented Technical Service Activities*, *Untrained mechanic kurang dari 5%*, *Building & Infrastructure Standard (Jaringan)*, *Customer Service Index (CSI)*, *Number of Implemented Suggestion System*. Untuk divisi H3 target yang harus dipenuhi adalah pencapaian target penjualan, *A/R overdue spare parts*, *Parts Service Rate*, *Customer Satisfaction Index*, *Number of Channels (toko, H3, H23, H123)*, *Employee Productivity Index*, *Number of Suggestion Implemented*.

Kegiatan-kegiatan yang ditargetkan tersebut mendorong para *section head* yang menempati *key position* ini untuk mengarahkan bawahannya dalam bekerja sesuai target. Perilaku seorang *section head* dapat berupa memberikan arahan tentang tugas, memberikan batasan-batasan tugas untuk bawahannya, serta menerapkan jadwal pekerjaan. Perilaku ini lebih mengarah pada pekerjaan atau *task behavior* (Peter G. Northouse, 2004) dan oleh Ohio State University disebut sebagai *Initiating structure*. Di sisi lain seorang *section head* dapat menampilkan perilaku yang lebih mengarah pada pembinaan hubungan atau *relationship behavior* seperti membina hubungan baik dengan bawahan, dan memberikan perhatian, penghargaan, dan kepercayaan kepada bawahannya. Perilaku ini disebut sebagai *Consideration* oleh Ohio State University. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan para *section head* ini nantinya akan disebut sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Robert D. Dale (1992) "gaya" merupakan ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Lebih lanjut diungkapkan melalui suatu penelitian kepemimpinan bahwa suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari suatu kepemimpinan adalah dengan memperhatikan pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut atau dengan kata lain gayanya (www.Skripsi-Tesis.com, 2007). Dengan demikian dalam tindakan seorang pemimpin akan melibatkan orang lain untuk melihat atau menilai perilaku pemimpin tersebut dalam kategori tertentu. Sehingga bila bicara mengenai gaya kepemimpinan, tidak akan terlepas dari persepsi orang lain.

Secara khusus persepsi disini adalah persepsi dari bawahan. Bawahan dapat mempersepsi atasannya memiliki gaya kepemimpinan yang lebih fokus pada pencapaian target pekerjaan atau lebih ke *initiating structure*. Dapat pula terjadi bawahan mempersepsi atasannya memiliki perilaku yang mengutamakan terjalinnya hubungan baik dengan bawahan-bawahannya atau lebih ke *consideration*. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa bawahan akan mempersepsi atasannya memiliki gaya kepemimpinan yang seimbang antara *initiating structure* dan *consideration*, yang berarti selain mengarah pada pencapaian target pekerjaan juga membina hubungan baik dengan bawahan-bawahannya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menetapkan gaya manakah yang paling efektif dalam situasi tertentu. Dalam beberapa konteks pekerjaan, *consideration* yang tinggi sangat efektif. Namun dalam kondisi pekerjaan yang lain *initiating structure* yang tinggi lebih efektif. Banyak penelitian juga mengungkapkan bahwa memiliki *initiating structure* dan *consideration* yang tinggi adalah yang terbaik bagi kepemimpinan (Peter G. Northouse, 2004).

Menurut bagian HRD PT. Daya Adira Mustika Bandung dalam wawancara survey awal, gaya kepemimpinan *consideration* banyak digunakan. Hal ini dipengaruhi oleh iklim perusahaan yang sifatnya kekeluargaan. Namun demikian dalam tahun-tahun terakhir terdapat transisi dari iklim organisasi yang sifatnya kekeluargaan menjadi *achievement target*, mengingat semakin ketatnya persaingan (HRD PT. Daya Adira Mustika Bandung, 2008).

Menanggapi persaingan dalam bidang penjualan sepeda motor di Indonesia, Direktur Marketing Astra Honda Motor mengutarakan bahwa perusahaan akan bertekad mempertahankan pasar Honda dengan merk tertentu dengan pangsa pasar sekitar 45% (www.republika.co.id, 2008). Hal ini menjadi tanggung jawab seluruh *main dealer* sepeda motor Honda di Indonesia khususnya PT. Daya Adira Mustika Bandung. Dengan demikian melalui divisi-divisi ujung tombak yaitu divisi H1, H2, dan H3 prestasi perusahaan harus dipertahankan dan ditingkatkan. Harapan ini tidak akan tercapai bila divisi-divisi ini tidak dapat mencapai target yang ditentukan.

Dengan kata lain akan menjadi suatu masalah bila target yang telah ditentukan tidak dicapai secara optimal.

Perusahaan juga tidak dapat menutup mata akan semakin ketatnya persaingan industri motor. Menurut seorang analisator pasar otomotif, industri penjualan sepeda motor Honda memiliki pesaing terketatnya yaitu Yamaha. Beliau menunjukkan data bahwa Yamaha berhasil menjadi yang tertinggi untuk beberapa penjualan perbulan. Yamaha berhasil mengungguli Honda untuk pertama kali pada penjualan periode Maret 2007 dengan selisih sekitar 9 ribu unit yang kemudian dibalas oleh Honda dengan keunggulan yang hampir sama di bulan berikutnya. Bulan Mei, selisih ini hanya berkisar pada 1000an unit, yang kemudian diperbaiki Honda pada bulan Juni dengan keunggulan 4 ribuan unit. Bulan Juli, Yamaha kembali menghantam Honda dengan selisih penjualan hampir 20 ribu unit. Fluktuasi persaingan penjualan memang terus terjadi antara Yamaha dan Honda. Hal ini menunjukkan sinyal yang membahayakan bagi dominasi Honda pada pasar motor di Indonesia. Jika sebelumnya mereka berkibar diatas 50%, kini selisih total penjualan mereka sudah semakin didekati oleh Yamaha (Muhammad Rivai Andargini, 2007).

Dengan adanya fakta tersebut, maka PT. Daya Adira Mustika memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja unit-unitnya dalam rangka mempertahankan prestasinya menjadi perusahaan distributor sepeda motor nomor satu di Indonesia. Disini peran pemimpin sangat dibutuhkan. Seorang pemimpin unit

seperti *section head* memiliki kewajiban mengarahkan bawahannya untuk senantiasa mencapai target. .

Berdasarkan survey awal yang dilakukan menjelang akhir tahun 2008, pada divisi H1, terdapat empat orang *sales analyst*. Tiga dari empat orang *sales analyst* (75%) menyatakan bahwa target unitnya telah tercapai dan satu orang *sales analyst* (25%) menyatakan target unitnya belum tercapai. Pada divisi H2, terdapat dua orang *service engineer* dan 100% *service engineer* tersebut menyatakan bahwa target unitnya belum tercapai. Sedangkan pada divisi H3 yang mempunyai lima orang *sales supervisor*, sebanyak empat orang (80%) *sales supervisor* menyatakan bahwa target unit mereka telah tercapai dan satu orang (20%) menyatakan belum.

Dari data survey awal tersebut dapat diketahui bahwa belum semua divisi ujung tombak mencapai target yang ditetapkan sementara perusahaan harus mencapai target besar di tahun 2008. Beban ini harus dipikul oleh seluruh unit kegiatan dalam perusahaan terutama oleh divisi-divisi ujung tombak PT. Daya Adira Mustika Bandung ini.

Terjadinya ketidak sesuaian hasil dan target perusahaan yang ditetapkan dapat memicu penurunan prestasi perusahaan. Masalah ini dapat terjadi salah satunya karena gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *section head* dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai target yang telah ditetapkan tidak tepat sasaran, sebagai contoh bawahan merasa *section head*-nya tidak dapat mengembangkan hubungan yang baik dengan bawahan dan sekedar fokus pada pencapaian target. Dapat terjadi

pula *section head* menunjukkan tindakan yang hanya membangun hubungan baik dengan bawahan dan menghiraukan pencapaian target unitnya. Hal ini menjadi perhatian bagi *section head* untuk memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dalam arti selain mengejar pencapaian target, mereka harus mampu membina hubungan yang baik dengan bawahan sehingga suasana bekerja lebih nyaman yang nantinya dapat memotivasi bawahan untuk mencapai target perusahaan.

Pencapaian target perusahaan akan mendorong PT. Daya Adira Mustika untuk bisa bersaing dengan perusahaan distributor sepeda motor lain yang juga menjual produk unggulannya. Dengan demikian untuk mendukung pencapaian sasaran dan target perusahaan diperlukan suatu media yaitu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan setiap individu dalam perusahaan. Secara khusus seorang pemimpin dapat memiliki gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada tugas atau dapat pula memiliki gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada hubungan dengan bawahan atau rekan kerja. Tentunya setiap pemimpin akan mempunyai gaya kepemimpinan tertentu dengan derajat yang tertentu pula.

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan diperlukan gaya kepemimpinan *section head* divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung yang tepat dalam rangka memacu bawahannya untuk bekerja secara optimal memenuhi target perusahaan. Hal inilah yang melandasi peneliti untuk mengadakan penelitian mengenai gaya kepemimpinan para *section head* pada divisi H1, H2, dan H3 yang menjadi ujung tombak atau *core business* PT. Daya Adira Mustika Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas maka identifikasi masalahnya adalah bagaimana gaya kepemimpinan *section head* di divisi H1, H2, dan H3 pada PT. Daya Adira Mustika Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah mendapatkan gambaran gaya kepemimpinan yang dimiliki *section head* di divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai gaya kepemimpinan *section head* divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung yang dikaitkan dengan penilaian dari bawahan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan teoretis

Menambah informasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi mengenai gaya kepemimpinan serta memberikan masukan bagi penelitian lain dalam bidang yang sama.

1.4.2 Kegunaan praktis

Memberikan informasi berupa data gaya kepemimpinan *section head* di divisi H1, H2, dan H3 pada PT. Daya Adira Mustika Bandung sehingga para *section head* dapat mengenal gaya kepemimpinannya yang kemudian diharapkan dapat membantu para *section head* menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam melaksanakan tugasnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Memasuki sebuah pekerjaan menandakan dimulainya peran dan tanggung jawab baru bagi individu yaitu mencari nafkah demi mempertahankan hidupnya dan keluarga. Menurut James W. Vander Zanden, individu bekerja memiliki banyak alasan. “Minat pribadi” dalam pengertian yang luas, termasuk minat keluarga dan teman, adalah yang mendasari motivasi bekerja dalam semua kelompok masyarakat. (James W. Vander Zanden, 1985). Dalam konteks kerja, individu sebagai karyawan berada di berbagai level jabatan. Salah satu level jabatan tersebut adalah menjadi

pimpinan sebuah unit kerja. Adapun jabatan pimpinan unit kerja memiliki nama yang berbeda-beda untuk setiap perusahaan. Khusus pada PT. Daya Adira Mustika, jabatan pimpinan unit kerja disebut dengan *section head*.

Peran pemimpin khususnya *section head* pada PT. Daya Adira Mustika sangat penting. Hal ini berkaitan dengan ketatnya persaingan dunia otomotif Indonesia pada umumnya dan khususnya persaingan dealer motor di Jawa Barat. Menanggapi hal tersebut maka PT. Daya Adira Mustika harus memikirkan cara-cara yang semakin inovatif. Dengan demikian perusahaan melalui unit-unit pekerjaan bersama-sama bertanggung jawab untuk melakukan perubahan-perubahan yang fleksibel. Divisi H1, H2, dan H3 yang merupakan divisi ujung tombak PT. Daya Adira Mustika berkewajiban untuk mempertahankan dan mengembangkan potensi setiap bawahan melalui kepemimpinan *section head* sehingga mampu bersaing dengan perusahaan pesaingnya. Sumber daya manusia khususnya pemimpin merupakan fokus utama dalam pergerakan roda perusahaan (HRD PT. Daya Adira Mustika Bandung, 2008).

Dalam memimpin seorang *section head* akan menampilkan perilaku yang berbeda satu dengan yang lainnya. Pada dasarnya perilaku pemimpin dapat dibedakan menjadi dua dimensi besar yaitu perilaku yang mengacu pada tugas atau *initiating structure* dan *consideration* atau perilaku yang mengacu pada hubungan (Stogdill, 1974). Seorang *section head* yang menampilkan perilaku seperti mengorganisir pekerjaan, memberikan struktur pada konteks pekerjaan, memperjelas tanggung jawab peran bawahan, dan menjadwalkan aktivitas pekerjaan seperti menerapkan

tenggang waktu tertentu/*deadlines*; maka *section head* tersebut memiliki gaya kepemimpinan *initiating structure*. Sebaliknya *section head* yang memiliki gaya kepemimpinan *consideration* akan menampilkan perilaku yang membangun penghargaan, kepercayaan, dan kenyamanan dalam pekerjaan, ramah, mudah didekati, dan memperlakukan bawahan setara.

Dalam melakukan pekerjaannya seorang *section head* diberikan suatu panduan kegiatan dan target keberhasilan *section*nya yang tertuang dalam *job description*. Hal ini menuntut seorang *section head* untuk mampu menggerakkan bawahan atau juniornya bekerja secara optimal sehingga target tertentu tercapai. Disini seorang *section head* dituntut untuk melakukan tindakan-tindakan seperti menjadwalkan *deadline*, mengoordinir setiap orang untuk bekerja dengan target. Perilaku ini dicerminkan oleh gaya *initiating structure*. Namun demikian diharapkan seorang *section head* juga mampu membina hubungan yang baik dengan bawahannya sehingga suasana pekerjaan menjadi menyenangkan tidak terlalu berat bagi bawahan atau juniornya yang pada akhirnya akan menunjang tercapainya target pekerjaan seperti yang dicerminkan oleh gaya *consideration*. Dengan demikian diharapkan bahwa gaya *initiating structure* dan *consideration section head* PT. Daya Adira Mustika Bandung berada pada taraf yang tinggi. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan *section head* dapat menampilkan gaya kepemimpinan masing-masing dengan derajat yang berbeda. *Section head* dapat memiliki gaya *consideration* yang

tinggi dan *initiating structure* yang rendah. Atau sebaliknya, gaya *consideration* yang rendah dan *initiating structure* yang tinggi.

Bila berbicara mengenai gaya kepemimpinan, maka tidak akan terlepas dari satu hal yang juga menjadi perhatian, yaitu persepsi orang lain; salah satunya adalah persepsi bawahan atau juniornya. Dalam persepsi aturan dasarnya adalah kita melihat apa yang ingin kita lihat. Maka dalam hal ini bawahan atau junior akan melihat apa yang ingin mereka lihat dari *section head*nya.

Menurut Hamner dan Organ, orang secara selektif mempersepsi hal-hal yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Individu tidak melihat orang lain sebagaimana adanya mereka, namun apa arti mereka untuk individu itu sendiri “*we do not see people as they are, we see them for what they mean to us.*” (W. Clay Organ & Dennis W. Organ, 1978: 89). Hal senada juga disampaikan oleh Leavit (1972) bahwa orang mempersepsi apa yang mereka pikir akan membantu memuaskan kebutuhan mereka, mengabaikan hal yang sedikit mengganggu, bahkan memperhatikan hal-hal yang mereka ketahui atau rasakan membahayakan mereka. Selain itu nilai-nilai pribadi, harapan, sikap, pengalaman masa lalu, dan kepribadian setiap orang berbeda.

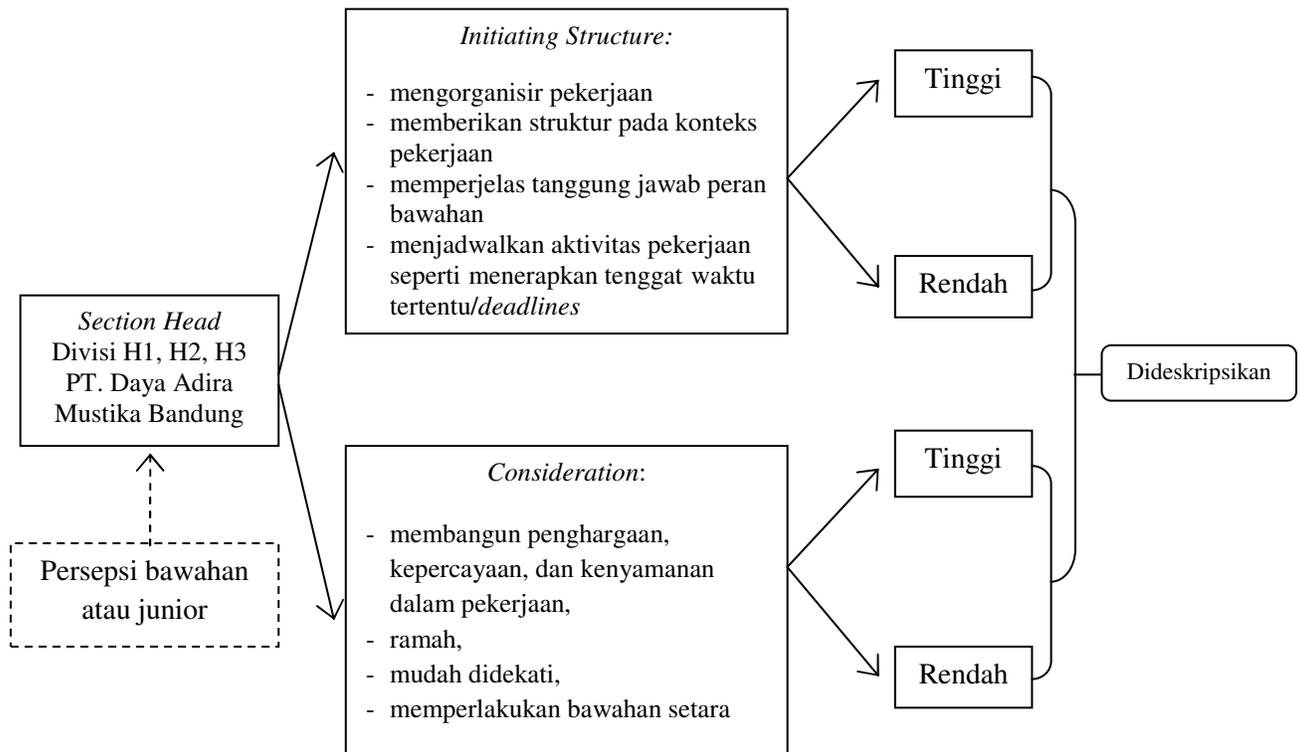
Seorang *section head* memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang melekat pada dirinya, misalnya tampilan fisik, sikap, jenis kelamin, bahkan ras. Karakteristik yang melekat ini akan dipersepsi secara berbeda oleh bawahan atau juniornya karena dalam diri setiap bawahan atau junior terdapat harapan, nilai-nilai

tertentu, sikap, dan pengalaman masa lalu terhadap karakteristik-karakteristik yang melekat pada *section head* tersebut. Sehingga perbedaan persepsi antara *section head* dan bawahan atau juniornya dapat terjadi

Situasi saat persepsi itu dilakukan juga turut berperan. Seorang bawahan atau junior yang bertemu dengan *section head*nya pada situasi yang kooperatif, maka kemungkinan *section head* tersebut dipersepsi sebagai seorang yang mudah diajak bekerja sama dibandingkan bila mereka bertemu *section head*nya pada situasi yang tidak kooperatif.

Dari penjelasan tersebut maka dapat terjadi perbedaan persepsi antara *section head* dan bawahan atau juniornya karena memang setiap orang akan memandang berbeda suatu hal meskipun yang dilihat sama. *Section head* dapat mempersepsi dirinya sedemikian rupa namun belum tentu apa yang ia persepsikan sama dengan bawahan atau juniornya.

Secara singkat kerangka berpikir peneliti dapat dilihat pada bagan berikut:



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

- a. Para *section head* divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung akan menunjukkan gaya kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* dengan derajat yang berbeda.
- b. Beberapa *section head* divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung akan menunjukkan gaya kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* dengan derajat yang tinggi.

- c. Beberapa *section head* divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung akan menunjukkan gaya kepemimpinan *initiating structure* dengan derajat yang tinggi dan *consideration* dengan derajat yang rendah.
- d. Beberapa *section head* divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung akan menunjukkan gaya kepemimpinan *initiating structure* dengan derajat yang rendah dan *consideration* dengan derajat yang tinggi.
- e. Beberapa *section head* divisi H1, H2, dan H3 PT. Daya Adira Mustika Bandung akan menunjukkan gaya kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* dengan derajat yang rendah.

