

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah suatu institusi yang terorganisir yang bergerak di berbagai bidang. Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah untuk tetap berdiri dan berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Hal ini tentu saja memerlukan suatu usaha yang besar. Oleh karena itu sebuah perusahaan selalu berusaha untuk menghasilkan produk-produk kreatif dan inovatif yang dapat membuka jalan untuk mencapai tujuan utamanya tersebut.

Produk yang dihasilkan secara garis besar dapat dibagi menjadi dua, yaitu barang dan jasa. Hasil tersebut tentu saja memerlukan berbagai proses pengolahan agar dapat langsung dinikmati oleh masyarakat, sehingga dibutuhkan suatu sumber daya guna mendukung proses tersebut, antara lain modal (dalam hal ini berupa uang), material atau bahan dasar untuk menghasilkan sebuah produk, mesin sebagai alat utama untuk proses pengolahan, maupun manusia yang memiliki fungsi utama sebagai pengatur dan pelaksana jalannya proses pengolahan. Dapat dikatakan bahwa sebuah perusahaan untuk menjalankan kegiatannya harus memiliki seluruh sumber daya tersebut.

Salah satu bagian utama yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya adalah struktur organisasi. Struktur organisasi adalah suatu alat yang menentukan jabatan, hubungan serta komunikasi yang berlangsung antara seorang dengan lainnya agar pada setiap bagiannya dapat

berjalan secara maksimal. Melalui struktur organisasi dapat dilihat bahwa pada setiap bagian dipimpin oleh satu atau beberapa orang yang bekerjasama menghasilkan produk yang diharapkan. Orang-orang inilah yang diharapkan dapat memimpin jalannya setiap bagian pada perusahaan dengan baik. Oleh karena itu, salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh orang-orang tersebut adalah kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompoknya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan pada situasi tertentu, atau yang dikenal dengan kemampuan *Leadership* atau kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama (Paul Hersey & K. H Blanchard, 1988).

Pada perusahaan tekstil “X” Bandung misalnya. Perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1994 secara kuantitas mampu menghasilkan antara 700.000 sampai dengan 800.000 meter kain per bulannya, memiliki karyawan berjumlah 350 orang dan menghasilkan produk berupa kain TC, CVC, Poly TC. Perusahaan ini memiliki delapan bagian yang merupakan suatu proses berkelanjutan pada setiap bagian maupun bagian yang satu dengan yang lain.

Secara garis besar, proses yang terjadi dihasilkan dari tiga unit besar produksi, yaitu bagian *weaving*, *processing*, dan *printing*. *Weaving* merupakan bagian yang menenun benang menjadi kain. Bagian lain adalah *printing* yang merupakan bagian utama dari seluruh proses karena produk yang akan dipasarkan adalah kain hasil *printing*. Sedangkan *processing* merupakan bagian yang melakukan proses persiapan kain tenun agar dapat dicetak oleh bagian *printing*, serta melakukan proses penyempurnaan hasil *printing* agar layak untuk

dipasarkan. Hal ini memberikan gambaran bahwa hasil yang diharapkan perusahaan tekstil “X” bukan hanya memenuhi target kuantitas setiap bulannya, tetapi juga kualitas yang terjamin hasil *printingnya*.

Dalam rangka produksi untuk memenuhi permintaan dari konsumen yang dalam satu bulan dapat mencapai 800.000 meter, salah satu usaha yang dilakukan perusahaan agar pada setiap bagian dapat berjalan secara maksimal dan dapat berkelanjutan dengan baik, yaitu menempatkan pada setiap bagian seorang kepala bagian. Dilihat dari banyaknya produk yang harus dihasilkan setiap bulannya, maka setiap kepala bagian diharapkan mampu mengarahkan karyawannya agar dapat mencapai hasil produksi yang telah ditetapkan oleh pemimpin perusahaan pada setiap bagiannya. Hasil produksi yang diharapkan adalah sesuai dengan ketetapan perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas, selain itu kepala bagian diharapkan dapat menjamin lajunya kegiatan yang bergerak secara kontinu pada setiap bagian maupun dengan bagian yang lain.

Menurut laporan hasil produksi yang dimiliki oleh perusahaan tekstil “X” Bandung, dapat dilihat bahwa bagian *weaving* dan *printing* menunjukkan hasil kerja yang optimal. Dapat dikatakan bahwa selama bulan Januari sampai dengan Maret 2007 seluruh *shift* mampu mencapai target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan pengkondisian yang serupa yang diberikan perusahaan kepada ketiga bagian tersebut seperti bahan baku yang selalu tersedia dan mesin-mesin yang dalam keadaan baik, namun kinerja yang ditunjukkan bagian *processing* dalam mencapai target produksi berbeda dengan kedua bagian yang lain yang akan diuraikan di bawah ini.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa bagian *processing* merupakan bagian penting dalam perusahaan tekstil “X” yang harus berlangsung secara cepat dan tepat dalam proses menghasilkan produk. Bagian *processing* merupakan pusat pengolahan utama dari seluruh kain yang dihasilkan oleh perusahaan tekstil “X” untuk sampai ke konsumen. Jika bagian *processing* tidak berjalan secara cepat dan tepat, maka produk yang dihasilkan tidak dapat mencapai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Mengingat pentingnya tugas yang harus dikerjakan bagian *processing* serta tuntutan dari perusahaan agar dapat mencapai jumlah produksi yang telah ditetapkan setiap bulannya, maka melalui kebijakan perusahaan agar bagian *processing* dapat berlangsung secara terus-menerus, bagian *processing* dibagi menjadi 3 *shift* yang berlangsung selama 8 jam per *shift* setiap harinya. Bagian *processing* memiliki 63 karyawan yang terdiri dari 1 orang kepala bagian yang membawahi 3 orang kepala *shift* yang masing-masing membawahi beberapa kepala regu dan masing-masing kepala regu membawahi operator.

Kepala bagian *processing* perusahaan tekstil “X” bertanggungjawab atas seluruh kegiatan produksi yang berlangsung pada bagian *processing*. Kepala bagian berfungsi untuk mengkoordinasikan tugas-tugas yang dimiliki oleh bagian *processing* agar dapat selesai tepat waktu dan sesuai dengan standar produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan tekstil “X”. Selain itu kepala bagian berwenang untuk memberikan sanksi bagi karyawan bagian *processing* yang melakukan pelanggaran. Di bawah kepala bagian terdapat kepala *shift* yang membawahi seluruh kepala regu dan bertanggungjawab atas jalannya kegiatan produksi pada satu *shift*. Sedangkan kepala regu bertanggungjawab atas kegiatan

mesin yang dibawahinya serta para operator yang bertugas untuk memfungsikan mesin tersebut. Kepala regu memiliki tanggung jawab ganda, karena selain bertanggungjawab atas jalannya suatu mesin, kepala regu juga berfungsi sebagai operator. Di dalam bagian *processing* terdapat 8 buah mesin yang bekerja secara kontinu.

Dalam bekerja karyawan bagian *processing* akan diatur oleh aturan yang diberi perusahaan dan arahan dari kepala bagian *processing*. Hal ini dilakukan agar bagian *processing* dapat menunjukkan kinerja yang maksimal, mengarahkan karyawan untuk mencapai target serta meminimalisasi dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi bagian *processing*. Bagaimana kepala bagian mengarahkan karyawan inilah yang disebut dengan gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* yang akan mengarahkan bagian *processing* untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai target bahkan melebihi target yang telah diterapkan oleh perusahaan tekstil “X”.

Kepala bagian *processing* dapat memberikan ataupun mendelegasikan tugas berdasarkan permintaan dari bagian penjualan kepada kepala *shift*, kemudian kepala *shift* dapat meneruskannya kepada kepala regu dan operator untuk dilaksanakan serta memantau jalannya produksi dalam satu *shift*, sehingga kepala bagian dapat memantau hasil produksi bagian *processing* dari laporan kepala *shift*.

Menurut bagian HRD (*Human Resource Development*) perusahaan tekstil “X”, secara umum pada bagian *processing* menunjukkan hasil produksi yang cenderung fluktuatif. Perusahaan telah menetapkan target kepada bagian

processing yaitu sebesar 45.000 meter per *shift*. Selama bulan Januari sampai dengan Maret 2007 bagian *processing* seringkali tidak mampu mencapai target *shift*-nya. Dalam satu minggu sebanyak 4-6 *shift* tidak mampu mencapai target produksi. Hal ini mempengaruhi kinerja yang dilakukan oleh bagian lain terutama *printing*, karena proses produksi yang terjadi berlangsung secara kontinu dari satu bagian ke bagian lainnya.

Selain itu beberapa kali terjadi cacat hasil produksi. Kepala bagian kadang-kadang tidak memperbolehkan karyawan mengobrol dengan karyawan lainnya pada jam kerja, namun seringkali ia memperbolehkan karyawan mengobrol pada jam kerja, yang menyebabkan beberapa kali terjadi cacat pada hasil produksi. Sanksi yang diberikan oleh kepala bagian *processing* hanya didasarkan pada kesalahan produksi bukan kepada penyebab terjadinya cacat hasil produksi.

Selain itu, perusahaan mengharapkan kepala bagian *processing* sebagai pemimpin mampu mendelegasikan tugas-tugas, serta membagi tanggung jawab kepada karyawannya, terutama bagi kepala *shift* serta kepala regu agar seluruh kegiatan dapat berlangsung secara cepat dan tepat. Pada kenyataannya, pengawasan yang dilakukan oleh kepala bagian *processing* terhadap kegiatan harian secara terus-menerus dengan terjun langsung ke lapangan menyebabkan fungsi dari kepala *shift* dan kepala regu tidak berlangsung secara optimal. Hal ini juga menyebabkan kepala *shift* kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dalam memimpin satu *shift*.

Hal lain yang terjadi pada bagian *processing* yang dikemukakan oleh bagian HRD adalah tidak adanya suatu pertemuan rutin yang dilakukan secara formal oleh kepala bagian baik pertemuan mingguan maupun pertemuan bulanan. Pertemuan ini berfungsi sebagai evaluasi, menyelesaikan suatu masalah yang terjadi, maupun menetapkan perencanaan bagian *processing* selanjutnya. Kontrol kepala bagian *processing* dilakukan secara harian melalui pengamatan langsung maupun melalui laporan dari kepala *shift* baik secara lisan maupun tulisan. Dengan kurangnya koordinasi melalui pertemuan formal ini, maka *shift* yang satu dapat dikatakan tidak mengetahui perkembangan *shift* yang lainnya.

Uraian di atas telah menggambarkan kurang tepatnya pengarahan yang dilakukan oleh kepala bagian *processing* guna mencapai tujuan bagian *processing* yang telah ditetapkan perusahaan tekstil “X”. Hal ini terkait erat dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala bagian *processing*, sebab kepemimpinan akan mempengaruhi *performance* karyawan (Hersey & Blanchard, 1955).

Menurut Stogdill (1974) dalam perilaku gaya kepemimpinan terdapat 2 dimensi umum, yaitu *initiating structure* merupakan perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dengan cara menerapkan pola organisasi yang jelas, pola komunikasi dalam kelompok dan menerapkan metode dari prosedur kerja. Dimensi kedua adalah *consideration* yaitu perilaku yang ditunjukkan pemimpin lebih berorientasi kepada persahabatan, rasa saling percaya, menghormati dan kehangatan yang terjadi antara pemimpin dengan dengan anggota yang dipimpinya. Kombinasi derajat dari kedua dimensi di atas akan menghasilkan

gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dalam hal ini, diharapkan pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan yang dimiliki oleh kelompok, yaitu pencapaian target produksi baik secara kelompok (*shift*) maupun keseluruhan bagian yang dipimpinnya.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala bagian *processing* akan dipersepsi oleh karyawan bagian *processing*. Setelah dilakukan wawancara dengan 5 orang karyawan (100%) dari bidang *processing* mengenai persepsi yang dimilikinya terhadap gaya kepemimpinan kepala bagian dapat diketahui beberapa hal.

Sebanyak 80% karyawan menyatakan bahwa kepala bagian selalu memberikan petunjuk kepada karyawan secara jelas sehingga mereka dapat mengerjakan tugas mereka dengan baik, sedangkan 20% karyawan menyatakan bahwa kepala bagian kurang memberikan petunjuk secara jelas dan rinci sehingga karyawan seringkali kurang mengerti apa yang harus dilakukannya.

Sebanyak 40% karyawan menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan secara terus-menerus menyebabkan bagian *processing* sangat tergantung terhadap keputusan dari kepala bagian, walaupun mereka menyadari untuk beberapa hal seharusnya mereka dapat mengambil keputusan sendiri. Sebanyak 60% karyawan lainnya merasa bahwa pengawasan dari kepala bagian yang dilakukan secara terus-menerus memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kemampuan mereka kepada kepala bagian dengan mengambil keputusan sendiri apabila terjadi masalah pada pekerjaan mereka.

Sebanyak 60% karyawan merasa bahwa kepala bagian kurang melakukan pendekatan secara personal terhadap masing-masing karyawan sehingga mereka merasa kurang nyaman apabila kepala bagian berada di lapangan saat mereka melakukan tugasnya. Sedangkan 40% karyawan lainnya merasa bahwa kepala bagian telah menjalin relasi yang akrab dengan karyawannya sehingga mereka tidak merasa terganggu apabila kepala bagian berada di lapangan.

Sebanyak 80% karyawan merasa bahwa kepala bagian jarang mendengarkan pendapat yang diberikan oleh karyawannya dan cenderung hanya memerintah saja agar karyawan melakukan tugas yang diberikannya, sebaliknya sebanyak 20% karyawan merasa bahwa kepala bagian mau mendengarkan pendapat karyawannya mengenai pekerjaan walaupun belum tentu direalisasikan.

Sebanyak 100% karyawan mengeluhkan sikap kepala bagian dalam memberikan umpan balik terhadap hasil kerja karyawannya. Berdasarkan pengalaman mereka, kepala bagian kurang dapat mengendalikan emosinya saat memberikan umpan balik apabila terjadi kesalahan sehingga karyawan merasa diperlakukan sewenang-wenang.

Pada perusahaan tekstil “X” Bandung, hasil kerja yang ditampilkan oleh karyawan bagian *processing* sangat beragam. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian target setiap harinya yang cenderung fluktuatif. Pada saat tertentu target dapat dicapai, bahkan mampu melebihi target, tetapi pada saat lain target sama sekali tidak tercapai bahkan jauh di bawah target. Gambaran pencapaian target yang ditunjukkan tersebut secara langsung terkait dengan gaya kepemimpinan yang

diterapkan oleh kepala bagian *processing* pada perusahaan tekstil “X” kepada karyawannya.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan Kepala Bagian *Processing* pada perusahaan tekstil ‘X’ di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang ingin diteliti adalah, “Bagaimana persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan Kepala Bagian *Processing* pada Perusahaan Tekstil “X” di Bandung.”

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan oleh Kepala Bagian *Processing* pada Perusahaan Tekstil “X” di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran lebih lanjut mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan oleh Kepala Bagian *Processing* serta mengetahui tipe/gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Bagian *Processing* pada Perusahaan Tekstil “X” di Bandung berdasarkan kombinasi derajat dari dua dimensi yang terdapat pada gaya kepemimpinan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

- 1) Memperdalam pemahaman teori dalam bidang psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi tentang persepsi gaya kepemimpinan.
- 2) Memberikan informasi tambahan bagi penelitian dengan topik yang sama mengenai persepsi gaya kepemimpinan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan gambaran kepada Perusahaan Tekstil “X” di Bandung mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan Kepala Bagian *Processing*, sehingga perusahaan dapat melakukan upaya-upaya untuk mencapai target hasil produksi secara konsisten.
- 2) Memberikan informasi kepada Kepala Bagian *Processing* mengenai tipe / gaya kepemimpinan yang telah diterapkannya.

1.5 Kerangka Pikir

Manusia setiap hari selalu beraktivitas yang merupakan hal utama dalam memenuhi tugas perkembangannya. Salah satu aktivitas yang dilakukan oleh manusia adalah bekerja. Bekerja merupakan salah satu cara memenuhi kebutuhan manusia terutama untuk diakui, lepas dari tanggung jawab ekonomi orang tua serta memenuhi aktualisasi diri (**Maslow**, 1967-1968). Selain untuk memenuhi kebutuhannya, sebagai makhluk sosial, manusia bekerja untuk menjalin relasi dengan orang lain, baik atasan, karyawan maupun rekan kerja.

Pada saat manusia mulai bekerja, secara otomatis ia akan masuk ke dunia kerja. Dunia kerja yang dimaksud adalah perusahaan tempat berkerja serta lingkungan sekitar yang mendukung pekerjaan tersebut. Dalam dunia kerja inilah terdapat hubungan yang saling menguntungkan untuk memenuhi kebutuhan masing-masing komponen yang ada dalam dunia kerja. Karyawan bekerja di perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya, sedangkan perusahaan membutuhkan karyawan sebagai mitra kerja yang akan memenuhi kebutuhannya untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan adalah keberhasilan peranan seorang pemimpin, baik pemimpin perusahaan maupun karyawan yang diberikan tugas untuk memimpin karyawan lainnya. Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, (terjemahan Agus Dharma 1955: 99) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersaing. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama agar tujuan dari perusahaan maupun kelompok dapat tercapai (Hersey & Blanchard, 1988). Pada bagian *processing* perusahaan tekstil “X” target utama karyawan adalah mencapai target hasil produksi setiap harinya.

Salah satu studi yang dilakukan di *Ohio State University* telah melahirkan suatu pandangan mengenai perilaku kepemimpinan yang sampai sekarang masih dipergunakan secara luas. Studi ini merumuskan adanya dua dimensi yang melandasi perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *consideration* yang masing-masing terpisah berdiri sendiri. (Stogdill, 1974)

Initiating structure adalah perilaku pemimpin yang menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok yang dipimpinnya dengan berusaha keras untuk menerapkan pola organisasi yang jelas, pola komunikasi dalam kelompok dan menerapkan metode dari prosedur kerja. Penerapan pola organisasi yang jelas terdiri dari *goal setting* yaitu tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin untuk dicapai oleh kelompok yang dipimpinnya, dan *organizing* yaitu menentukan dan mengatur situasi kerja dalam kelompok. (Stogdill, 1974)

Sedangkan menerapkan pola komunikasi yang akan dilakukan di dalam kelompok terdiri dari *directing* yaitu pemberian petunjuk atau arahan yang jelas dari pemimpin kepada anggotanya agar tujuan yang telah dirumuskan dapat tercapai, didalamnya terdapat perilaku menjelaskan tugas-tugas yang akan dilakukan dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan baik secara individual maupun kelompok. Penugasan tersebut mencakup apa yang dikerjakan, bagaimana melakukannya, siapa yang mengerjakannya, serta kapan dan dimana mengerjakannya.

Selain itu, pemimpin juga berperan dalam menerapkan metode dari prosedur kerja. Menerapkan metode dari prosedur kerja terdiri dari *setting time lines* atau menentukan batas waktu kerja atau kapan tujuan yang telah dirumuskan tersebut harus tercapai, serta *controlling* yaitu pengawasan yang dilakukan pemimpin terhadap jalannya kinerja kelompok dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan, hal ini dapat dilihat melalui laporan berkala yang dilakukan oleh anggota kelompok terhadap pemimpin mengenai kemajuan yang dilakukan oleh anggota kelompok.

Dalam *initiating structure*, hubungan kerja yang tampak terbatas pada tata laksana kerja untuk mendapatkan hasil yang optimal. Dengan kata lain pola hubungan antar manusia dalam hubungan kerja lebih mementingkan target.

Dimensi lain adalah *consideration* yang lebih menekankan pada hubungan antar manusia sehingga komunikasi dua arah memegang peranan penting. Perilaku yang ditunjukkan pemimpin adalah bersahabat, rasa saling percaya, menghormati dan hangat dengan anggota yang dipimpinnya (Stogdill, 1974).

Perilaku bersahabat dapat ditunjukkan melalui *facilitating interactions* dimana pemimpin memfasilitasi interaksi antar anggota kelompok dan menunjukkan sikap bersahabat terhadap anggota kelompok. Sedangkan rasa saling percaya ditunjukkan melalui *communicating*. *Communicating* yang dimaksud disini adalah membuka interaksi yang secara aktif melibatkan anggota kelompok dalam suatu diskusi maupun pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tujuan yang akan dicapai oleh kelompok. Dalam sikap menghormati terdapat *providing feedback* yaitu sikap yang ditunjukkan pemimpin dengan menghormati dan menghargai prestasi yang telah ditunjukkan oleh anggota kelompok serta memberikan umpan balik terhadap prestasi tersebut. Sedangkan sikap hangat ditunjukkan melalui *giving support* yaitu memberikan dukungan dan semangat kepada anggota kelompok dalam melaksanakan tugasnya masing-masing secara pribadi, dan *active listening* yaitu pemimpin secara aktif mencari tahu hal-hal yang terjadi di dalam kelompoknya serta menyediakan waktu untuk mendengarkan opini dari anggota kelompoknya.

Selanjutnya berdasarkan kombinasi derajat dari kedua dimensi tersebut *Ohio State* mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ke dalam 4 kombinasi perilaku kepemimpinan yang dibagi ke dalam kuadran (Stogdill, 1974). Perilaku kepemimpinan yang mengacu pada kombinasi derajat dari *consideration* rendah dan *initiating structure* tinggi berada pada kuadran I (Stogdill, 1974). Kepala bagian *processing* dapat dikategorikan ke dalam kuadran I apabila perilaku yang ditunjukkan oleh kepala bagian *processing* dalam mengarahkan karyawan bagian *processing* hanya mengutamakan tercapainya target yang telah ditetapkan oleh perusahaan tekstil “X”. Kepala bagian *processing* berperan dalam menentukan tugas serta tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing karyawan secara rinci. Selain itu kepala bagian *processing* melakukan pengawasan terhadap hasil kerja karyawan agar tetap unggul serta menekankan batas waktu dari suatu tugas. Kepala bagian *processing* sangat memperhatikan kinerja dari masing-masing karyawan. Di sisi yang lain, kepala bagian *processing* kurang memperhatikan komunikasi yang berlangsung secara dua arah antara dirinya dan karyawan bagian *processing*. Kepala bagian *processing* menjadi cenderung kurang bersahabat dan hal ini dapat menutup kemungkinan bagi karyawan bagian *processing* dalam memberikan umpan balik ataupun memberikan opini kepada kepala bagian *processing* maupun mengembangkan kemampuan yang dimilikinya karena terdapat kesan bahwa kepala bagian *processing* kurang memberikan dukungan agar karyawan bagian *processing* dapat mengembangkan kemampuannya.

Perilaku kepemimpinan yang selanjutnya adalah perilaku kepemimpinan yang mengacu pada kombinasi derajat dari *consideration* tinggi dan *initiating*

structure tinggi berada pada kuadran II (Stogdill, 1974). Kepala bagian *processing* dapat dikategorikan ke dalam kuadran II apabila kepala bagian *processing* dalam mengarahkan karyawan bagian *processing* menunjukkan perilaku yang mengutamakan keberhasilan baik produksi maupun non-produksi dari suatu tugas yang dikerjakan karyawan bagian *processing*. Dalam hal ini kepala bagian *processing* menetapkan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing karyawan secara jelas dan rinci, selain itu kepala bagian *processing* juga memberikan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Di sisi lain, kepala bagian *processing* memberikan kepercayaan serta dukungan kepada karyawannya sehingga dapat terjalin komunikasi dua arah dimana karyawan bagian *processing* dapat memberikan umpan balik kepada kepala bagian dan pada saat yang bersamaan karyawan merasa dihargai hasil kerjanya sehingga kemungkinan karyawan bagian *processing* dalam mengembangkan kemampuan yang dimilikinya dapat terbuka lebar.

Perilaku kepemimpinan yang mengacu pada kombinasi derajat dari *consideration* tinggi dan *initiating structure* rendah berada pada kuadran III (Stogdill, 1974). Hal ini terjadi apabila kepala bagian *processing* dalam mengarahkan karyawan bagian *processing* menunjukkan perilaku yang lebih menekankan pada proses komunikasi dua arah. Kepala bagian *processing* kurang menekankan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas dan rinci kepada karyawan bagian *processing*. Kepala bagian *processing* menunjukkan sikap yang bersahabat dengan karyawannya dan memberikan kesempatan yang lebar kepada karyawan agar mengembangkan kemampuan yang dimilikinya.

Peran kepala bagian *processing* hanya mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bagian *processing* karena menganggap bahwa karyawannya sudah memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai tujuan dari bagian *processing*. Selain itu kepala bagian *processing* juga percaya bahwa karyawan bagian *processing* dapat melaksanakan tugasnya dengan benar. Dalam memberikan pengarahanpun kepala bagian *processing* lebih mengutamakan komunikasi dua arah atau berdiskusi daripada memberikan perintah. Jadi yang dilakukannya lebih kepada memberikan kepercayaan serta dukungan sosio-emosional kepada karyawan bagian *processing*.

Perilaku kepemimpinan yang terakhir mengacu pada kombinasi derajat dari *consideration* rendah dan *initiating structure* rendah berada pada kuadran IV (Stogdill, 1974). Kepala bagian *processing* dapat dikategorikan ke dalam kuadran IV apabila kepala bagian *processing* dalam mengarahkan karyawan bagian *processing* tidak menunjukkan perilaku yang berorientasi pada tugas maupun hubungan. Kepala bagian *processing* tidak memberikan tugas dan tanggung jawab secara jelas dan rinci, maupun pengarahan serta pengawasan kepada karyawan bagian *processing* dalam melakukan tugasnya dalam satu hari atau dalam satu *shift*. Kepala bagian *processing* juga kurang memberikan dukungan secara sosio-emosional maupun menunjukkan sikap bersahabat kepada karyawan bagian *processing*. Kepala bagian *processing* cenderung kurang peduli dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan bagian *processing*. Hal ini dikarenakan kepala bagian *processing* merasa bahwa karyawannya telah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga menganggap tidak perlu adanya pengarahan

maupun komunikasi dua arah selama tugas yang diberikan selesai dan memenuhi target dari Perusahaan Tekstil “X”.

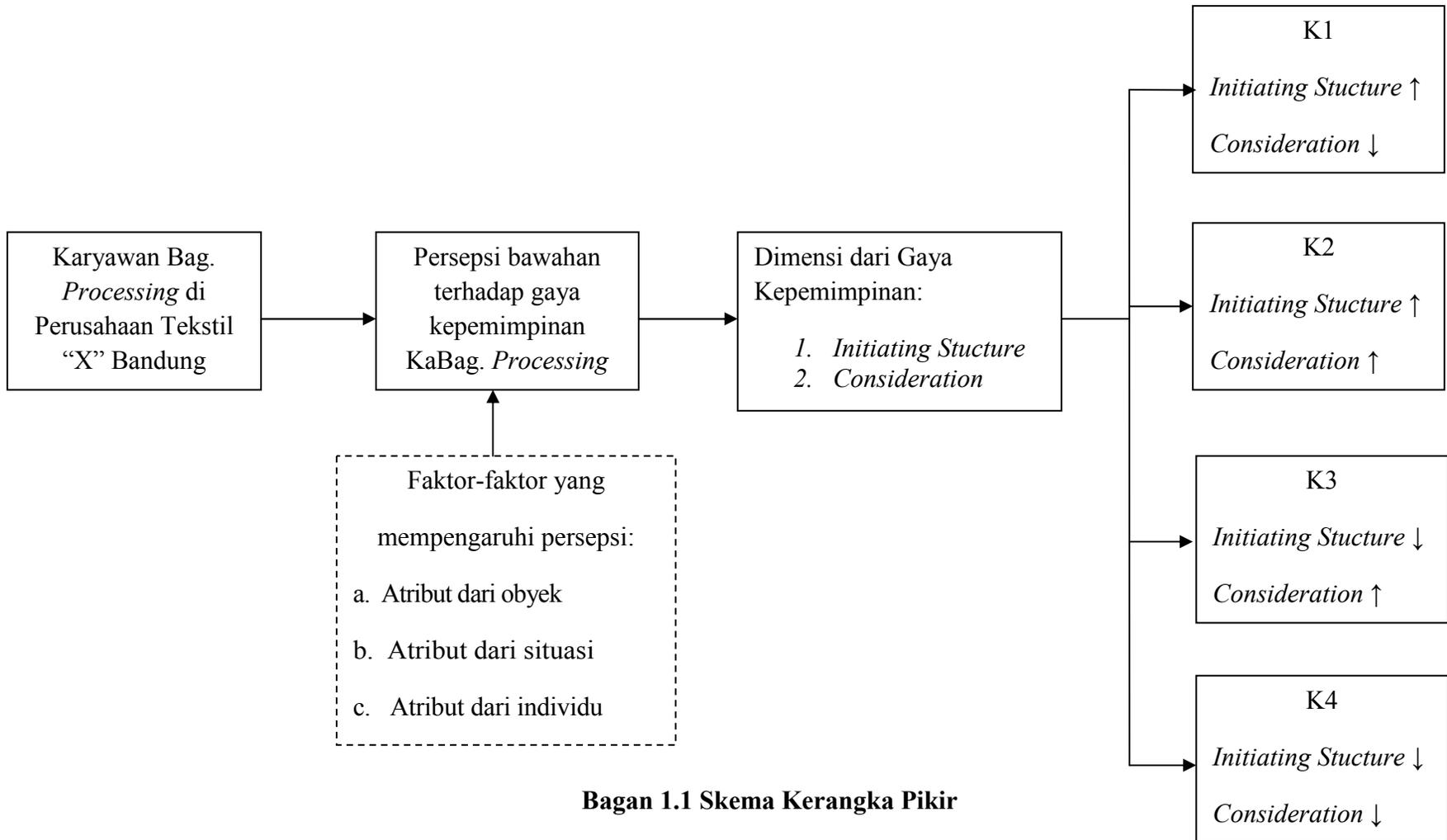
Pada perusahaan tekstil “X” Bandung, karyawan bagian *processing* dapat memahami gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* melalui persepsi mereka terhadap perilaku kepala bagian tersebut. Persepsi merupakan proses penerimaan stimulus, mengorganisasikan, pemberian makna, menguji sampai memberi respon terhadap stimulus yang diterima indera.

Proses-proses persepsi dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor, sehingga akan terbentuk persepsi yang positif atau negatif, kemudian individu akan bertindak sesuai dengan persepsinya tersebut (Udai Pareek, 1984). Seorang karyawan dalam mempersepsi gaya kepemimpinan dari kepala bagian *processing* dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut adalah atribut dari objek, atribut dari situasi, serta atribut dari individu itu sendiri (Ivanchevich, 1989). Atribut dari objek merupakan atribut yang terdapat di dalam objek yang dipersepsi. Atribut dari situasi merupakan peranan lingkungan yang mempengaruhi persepsi. Sedangkan atribut dari individu merupakan karakteristik personal dari karyawan bagian *processing* yang meliputi motivasi, pengalaman serta harapan terhadap kepala bagian *processing*. Karyawan juga memiliki beberapa kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain serta kebutuhan oleh diterima untuk kelompok dan lingkungan kerjanya (Hersey & Blanchard, 1988). Ketiga faktor tersebut di atas dapat menimbulkan perbedaan persepsi, dengan kata lain satu orang atau lebih karyawan yang bersama-sama mempersepsikan gaya kepemimpinan kepala bagian *processing*

belum tentu mempunyai persepsi yang sama. Tingkah laku pemimpin dapat bersifat positif apabila gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* yang dipersepsikan, dirasakan sesuai dengan apa yang mereka butuhkan atau harapkan. Dilain pihak, tingkah laku kepemimpinan kepala bagian *processing* dapat berpengaruh negatif jika tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau diharapkan.

Karyawan bagian *processing* sebagai individu akan mempersepsi gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* sebagai objek yang dipersepsi. Apabila karyawan bagian *processing* sering bertemu dengan kepala bagian *processing* pada situasi kerja yang tepat dan kepala bagian *processing* bertindak mengarahkan karyawan bagian *processing* sesuai dengan kebutuhan dan harapan yang dimiliki oleh karyawan bagian *processing*, maka karyawan bagian *processing* akan mampu mempersepsi gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* dengan tepat. Namun apabila arahan yang dilakukan kepala bagian *processing* tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan bagian *processing* terhadap kepala bagian *processing* ataupun apabila arahan tersebut diberikan pada situasi kerja yang tidak sesuai, maka karyawan bagian *processing* akan mempersepsi gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* secara berbeda pula.

Secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 1.1 Skema Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Pada penelitian ini terdapat beberapa asumsi, yaitu:

1. Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda terhadap gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* pada Perusahaan Tekstil “X” Bandung.
2. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan bagian *processing* dalam mempersepsi gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala bagian *processing* Perusahaan Tesktil “X”.
3. Kombinasi derajat dari dua dimensi gaya kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *consideration* menghasilkan gaya kepemimpinan kepala bagian *processing* ke dalam sutau kuadran tertentu.