

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam setiap organisasi memerlukan pemimpin untuk keberlangsungan pengelolaannya. Keterampilan dari kepemimpinan yang baik dan efektif menjadi faktor untuk dapat membangun dan mendorong kualitas produksi dalam organisasi. Oleh sebab itu, keahlian dalam memimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan dapat tercapainya tujuan organisasi. Organisasi dapat bergerak maju apabila merespon secara positif dari perubahan-perubahan yang muncul (Badu & Djafri, 2017). Untuk dapat bergerak maju, organisasi perlu memiliki pemimpin untuk membantu menjalankan seluruh bagian dalam organisasi tersebut. Menurut Suwatno (2022) pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan dan memanfaatkan kemampuan tersebut dari sikap serta perilaku yang dapat mengarahkan dan memotivasi individu dan atau kelompok dengan tujuan kesatuan pemahaman dan kerjasama dalam organisasi.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan dengan pendekatan dalam mengelola tim dan mengambil keputusan. Perbedaan ini dapat dipengaruhi dari berbagai faktor internal maupun eksternal. Hal ini menjadikan gaya kepemimpinan dalam organisasi dapat menunjukkan sifat dan perilaku pemimpin (Shaleh, 2018). Gaya kepemimpinan adalah cara dari pemimpin untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan dan fungsi managemennya dalam memimpin bawahannya (Mattayang, 2019). Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dari organisasi serta karakteristik bawahannya.

Dalam lingkup bisnis, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor keberlangsungan perusahaan yang tidak hanya fokus pada pencapaian target dari finansial, melainkan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Pemimpin perlu membangun kepercayaan anggota melalui pemberian

motivasi, arahan serta berbagai hal lainnya yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat mampu berkinerja dengan baik dalam organisasi (Suwatno, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Sutisna (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dalam mendukung perilaku organisasi, yaitu dengan melakukan perintah kepada karyawan yang mendapatkan tugas.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fauzi dkk. (2023) menunjukkan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dengan tepat juga dapat berpengaruh sejauh mana pemimpin memberikan instruksi tugas kepada bawahannya. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Suherman (2019) dalam organisasi, peran kepemimpinan tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin juga sebaiknya berupaya untuk membangun potensi diri sendiri yang mampu membangun kerja tim dan mengembangkan organisasi (Subni, 2024). Hal tersebut karena titik pusat perubahan dalam organisasi ada pada kepemimpinan (Suherman, 2019).

Pendekatan teori gaya kepemimpinan dari buku Northouse (2016) membagi gaya kepemimpinan ke dalam empat kategori, yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi. Pembagian gaya kepemimpinan ini terinspirasi dari teori *path goal* yang dikembangkan oleh Robert House. Namun, pendekatan Northouse berfokus pada pengukuran kecenderungan dan identifikasi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, bukan pada penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat situasional. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki karakteristik sendiri. Gaya kepemimpinan tersebut dapat mengukur sejauh mana masing-masing gaya ditampilkan oleh kepala manufaktur. Dengan demikian, pendekatan ini relevan untuk menelusuri gaya kepemimpinan mana yang paling dominan digunakan dalam suatu organisasi.

Dalam praktiknya, implementasi gaya kepeimpinann dapat diidentifikasi di lingkungan kerja tertentu, salah satunya di PT. Polychemie Asia Pacific Permai yang merupakan perusahaan manufaktur bergerak di bidang industri kimia. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang

memiliki berbagai divisi yang berbeda sesuai dengan jenis pekerjaannya. Dalam perusahaan dengan kondisi lingkungan yang seperti ini, kepemimpinan menjadi hal yang penting dalam proses berjalannya produksi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan kenyamanan dan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan. Pada tahun 2019, PT. Polychemie Asia Pacific Permai terjadi pergantian kepemimpinan kepala manufaktur. Posisi ini berperan penting khususnya dalam organisasi industri yang bertugas mengawasi serta mengoptimalkan proses produksi.

Pergantian pemimpin ini membawa perubahan sistem kerja yang berdampak positif terhadap sistem organisasi dan juga produksinya. Perubahan tersebut dirasakan langsung oleh para karyawan yang juga bekerja dari sebelum pergantian kepemimpinan. Hasil observasi selama masa internship, peneliti diperlihatkan dokumentasi bagaimana kondisi pabrik yang dahulunya kumuh, kini menjadi lebih tertata dan bersih, adanya peningkatan kenyamanan kerja, serta keteraturan lingkungan pabrik. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin memiliki peran penting dalam terlaksananya proses kerja organisasi. Pemimpin yang baru juga membawa perubahan sosial dalam internal organisasi, baik dari sistem/cara kerja maupun koordinasi yang berbeda, sehingga hubungan antar pemimpin dengan karyawan, maupun karyawan dengan karyawan dapat berubah dan berkembang sesuai dengan arahan yang jelas dan tegas.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti jenis gaya kepemimpinan kepala manufaktur yang ada di PT. Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong.

B. Rumusan Masalah

Apa kecenderungan jenis gaya kepemimpinan kepala manufaktur di PT. Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong menurut staff dan karyawan *manufacturing operation*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan kepala manufaktur di PT. Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong menurut staff dan karyawan *manufacturing operation*.

D. Tinjauan Pustaka

Pertama, artikel jurnal yang disusun oleh Astari (2023) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Berdasarkan *Path-Goal Theory*”. Penelitian ini memiliki tujuan mengetahui gaya kepemimpinan dekan di Fakultas Y, Universitas X berdasarkan teori *path goal*. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 34 karyawan di Fakultas Y, Universitas X. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil gaya kepemimpinan dekan adalah gaya direktif dan berorientasi pada tugas, hal ini sejalan dengan dekan memberikan pedoman jelas, menetapkan standar kinerja, serta menentukan tujuan menantang sehingga karyawan terdorong mencapai kinerja yang terbaik.

Persamaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang disusun penulis ada pada variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan. Persamaan yang kedua ada pada metode yang digunakan yaitu kuantitatif deskriptif. Perbedaanannya ada pada objek penelitian. Objek penelitian Astari adalah Dekan Fakultas Y, Universitas X, sedangkan objek penelitian penulis adalah PT. Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong.

Kedua, artikel jurnal yang disusun oleh Priyowidodo (2021) dengan judul “Leadership Based on Path-Goal Theory in Organization Communication: A Perspective of Listening to the Labor’s Voices”. Penelitian ini memiliki tujuan mengetahui persepsi harapan dan persepsi implementasi tentang gaya kepemimpinan berdasarkan *path goal*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik wawancara. Narasumber penelitian ini sebanyak 23 orang dari 11 perusahaan swasta, perwakilan pemerintah daerah, pekerja/buruh, dan manajemen yang mewakili perusahaan swasta di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa dalam persepsi harapan, pemimpin digambarkan pemimpin yang dapat memotivasi karyawan, menunjukkan partisipasi, dan terbuka terhadap saran serta pendapat. Hasil persepsi implementasi, pemimpin digambarkan pemimpin yang direktif dengan cenderung otoriter, serta tidak memihak pada kepentingan karyawan.

Persamaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang disusun penulis ada pada teori yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan. Perbedaan ada pada metode penelitian yaitu, pada penelitian Priyowidodo menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara, sedangkan penulis menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Perbedaan kedua adalah penelitian tersebut memiliki hasil dua persepsi harapan dan implementasi sedangkan penelitian penulis hanya pada gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dalam perusahaan.

Ketiga, artikel jurnal yang disusun oleh Annan (2022) dengan judul “Leadership Styles of Africans: A Study Using *Path Goal* Leadership Theory”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengembangkan, mengevaluasi dan penyebaran pelatihan kepemimpinan dengan basis gaya kepemimpinan *path goal* untuk Institus Kepemimpinan Afrika. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan instrumen kuesioner *Path Goal Leadership Questionnaire* (P-GLQ). Responden penelitian ini sebanyak 150 orang Afrika yang tinggal di berbagai negara di seluruh dunia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin Afrika sering menggunakan gaya kepemimpinan direktif, lalu diikuti gaya suportif, berorientasi prestasi, dan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang jarang digunakan. Pemimpin laki-laki dan perempuan sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif, akan tetapi untuk pemimpin laki-laki lebih sering direktif dan berorientasi pada prestasi.

Persamaan dari penelitian tersebut dengan penelitian penulis ada adalah metode yang digunakan kuantitatif dengan menggunakan instrumen kuesioner *Leadership Questionnaire*. Perbedaan antara kedua penelitian ada pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Bennet Annan

dari orang Africa yang tinggal di berbagai negara di seluruh dunia. Kemudian, objek penelitian yang dilakukan penulis adalah pemimpin perusahaan manufaktur.

Keempat, artikel jurnal yang ditulis oleh Fabac (2022) dengan judul “*Path Goal Theory-Leadership Styles and Their Changes During the Covid-19 Pandemic*”. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan instrumen kuesioner *Path Goal Leadership Questionnaire* (P-GLQ). Responden penelitian sebanyak 77 pemimpin dari organisasi swasta di Kroasia. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang dipilih pemimpin di Kroasia mengalami perubahan selama pandemi Covid-19, yaitu cenderung menggunakan gaya direktif. Selain itu, terdapat perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, wanita cenderung lebih sering menggunakan gaya kepemimpinan suportif. Selain itu, berdasarkan tingkat pendidikan, cenderung memilih gaya yang berorientasi pada prestasi, dan berdasarkan ukuran perusahaan dan kriteria demografis cenderung menggunakan gaya partisipatif.

Persamaan dalam penelitian tersebut adalah dengan menggunakan kuesioner *Leadership Questionnaire* yang dikembangkan oleh Northouse serta metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif. Perbedaan dari kedua penelitian ini ada pada objek penelitiannya. Objek penelitian yang dilakukan Fabac, dkk adalah 77 pemimpin organisasi swasta di Kroasia sedangkan objek penelitian yang dilakukan penulis adalah pemimpin perusahaan manufaktur.

Kelima, artikel jurnal yang disusun oleh Chen (2022) dengan judul “*Path Goal Theory Based Leadership Development Deployment Guidelines for the Middle Managers of an International University in China*”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode campuran kuantitatif dan kualitatif dengan menyebarkan kuesioner *Path Goal Leadership Questionnaire* kepada 67 responden pengajar di Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Universitas Internasional Heilongjiang, China dan wawancara mendalam (*focus group interviews*) kepada 8 orang manager. Hasil penelitian tersebut adalah adanya kesenjangan pemahaman

antara harapan terhadap kepemimpinan dan kondisi aktual. Gaya direktif merupakan kesenjangan tertinggi dari keempat gaya kepemimpinan *path goal*.

Persamaan dalam penelitian tersebut adalah dengan menggunakan kuesioner *Leadership Questionnaire* yang dikembangkan oleh Northouse. Perbedaan dengan penelitian yang ditulis ada pada metode penelitian, yaitu penelitian tersebut menggunakan metode campuran kuantitatif dan kualitatif, sedangkan penulis menggunakan kuantitatif. Selain itu, perbedaan juga ada pada tujuan penelitian. Penelitian tersebut ingin mengidentifikasi gap antara harapan terhadap kepemimpinan dan kondisi aktual kepemimpinan, sedangkan penulis mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

E. Kerangka Konsep

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi dalam kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Untuk memengaruhi kelompok diperlukan usaha dari pemimpin menjadi bagian dari situasi kelompok yang dipimpinnya (Northouse, 2016). Sama halnya dengan Timpe (1991) yang berpendapat kepemimpinan merupakan cara untuk memengaruhi orang lain untuk dapat mencapai tujuan dalam organisasi. Dalam mewujudkan visi atau tujuan kelompok, pemimpin akan melakukan serangkaian aktivitas kepemimpinan. Seiring berjalannya waktu, aktivitas kepemimpinan tersebut akan dipilah berdasarkan pendekatan yang diterapkan pemimpin. Selanjutnya, dari proses kepemimpinan itu akan terlihat pola serta karakteristik pemimpin (Rahmawati dkk., 2023). Pola-pola tersebut akan berbeda sesuai dengan keputusan pemimpin menyesuaikan kebutuhan dan situasi organisasi, serta individu pemimpin itu.

Dalam bukunya Northouse (2016) dengan judul *Leadership: Theory and Practice* mengelompokkan gaya kepemimpinan ke dalam 4

jenis gaya yang dapat diperlihatkan pemimpin dalam membimbing dan memengaruhi anggotanya. Dengan gaya kepemimpinan, pemimpin dapat meningkatkan ekspektasi anggota untuk lebih maju dan rasa puas (Northouse, 2016). Empat kepemimpinan menurut Northouse (2016) adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif (*Directive*)

Pada kepemimpinan gaya direktif mencirikan pemimpin yang memberikan instruksi tugas, membiarkan anggotanya tahu apa yang diharapkan oleh mereka, menjadwalkan pekerjaan yang harus diselesaikan, dan menetapkan standar atau pedoman dalam menyelesaikan tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Suportif (*Supportif*)

Pada kepemimpinan gaya suportif mencirikan pemimpin yang mendukung anggota dengan bersikap ramah dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan anggotanya. Pemimpin suportif juga berusaha membuat pekerjaan menjadi menyenangkan dan memperlakukan anggotanya dengan setara.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (*Participative*)

Pada kepemimpinan gaya partisipatif mencirikan pemimpin yang mengajak anggotanya dalam berbagai pengambilan keputusan. Pemimpin partisipatif juga berkonsultasi dengan anggotanya dan menggunakan ide sarannya mereka sebelum mengambil keputusan organisasi berjalan.

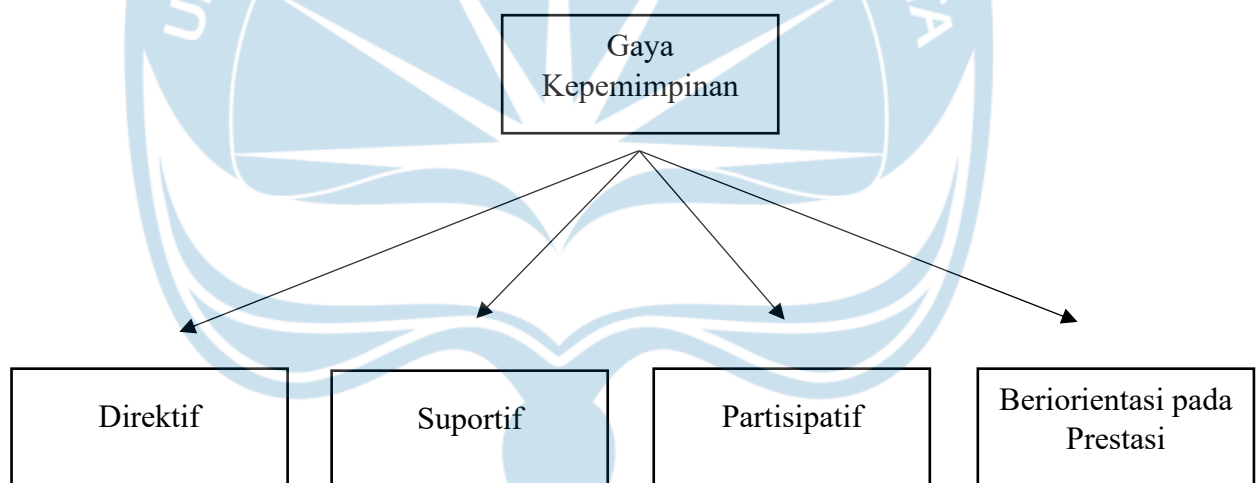
4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented*)

Pada kepemimpinan gaya berorientasi pada tugas mencirikan pemimpin yang mendorong anggotanya untuk melakukan pekerjaan pada tingkat tertingginya. Pemimpin ini menunjukkan kepercayaan yang tinggi pada anggotanya bahwa

mereka mampu menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang.

Gaya-gaya kepemimpinan tersebut merupakan perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi. Dalam Candra (2024) menyatakan bahwa pemimpin dapat menitikberatkan pada tindakan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Dengan kata lain, pendekatan ini berfokus pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang paling sering digunakan (dominan). Melalui pendekatan ini, dapat diidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling sering digunakan dalam pelaksanaan fungsi kepemimpinan.

Berikut adalah kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 1. 1 Kerangka Konsep

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini memiliki 4 bab yang terdiri dari:

1. Bab I: Pendahuluan, pada bab ini membahas mengenai latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka konsep, dan sistematika penulisan.

2. Bab II: Metodologi dan Deskripsi Objek/Subjek Penelitian, pada bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian dan metode penelitian yang digunakan, operasionalisasi konsep, metode pengumpulan data, jenis data, dan cara menganalisis data. Pada bab ini juga menjelaskan mengenai objek dan subjek penelitian.
3. Bab III: Temuan dan Pembahasan Hasil Penelitian, bab ini menjelaskan temuan data penelitian yang diperoleh dalam proses penelitian.
4. Bab IV: Kesimpulan, bab ini menjelaskan rangkuman hasil akhir keseluruhan hasil temuan penelitian. Pada bab ini juga diharapkan dapat menjawab pertanyaan dari rumusan masalah penelitian.

