

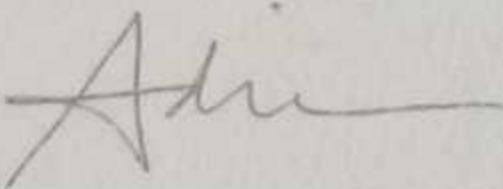
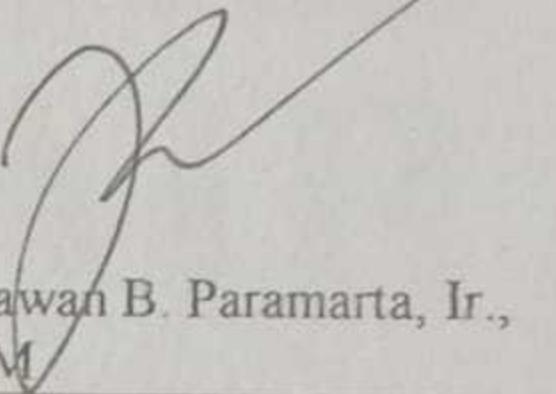
Gaya Kepemimpinan di PT Tekstil Bandung



Nama : Samuel PD Anantadjaya

NIRM : E 000081017



| Pembimbing I | Pembimbing II |
|--|---|
|  <p data-bbox="131 1734 669 1846">Dr. Anton Adibroto, Ir., MSc.</p> |  <p data-bbox="793 1734 1368 1846">Riawan B. Paramarta, Ir., MM</p> |

July 2005

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian ini tidak berhubungan dengan penelitian terdahulu untuk mendapatkan gelar atau diploma sepanjang saya ketahui di seluruh universitas; dan sepanjang pengetahuan dan kepercayaan saya, penelitian ini tidak mengandung satu materipun yang telah dipublikasikan atau dituliskan oleh orang lain kecuali dalam penelitian ini dipergunakan sebagai referensi.

Jika diketahui bahwa ada bagian dari tesis ini yang tidak sesuai dengan pernyataan diatas, saya bersedia menanggung segala resiko, termasuk resiko administratif dan hukum.

Tanda Tangan : 

Nama : Samuel PD Anantadjaya

NIRM : E 000081017

Gaya Kepemimpinan di PT Tekstil Bandung

Nama : Samuel PD Anantadjaya

NIRM : E 000081017

| Pembimbing I | Pembimbing II |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Dr. Anton Adibroto, Ir., MSc. | Riawan B. Paramarta, Ir., MM |

July 2005

Potret Kepemimpinan di PT Tekstil Bandung

Samuel PD Anantadjaya¹

Program Magister Manajemen Eksekutif VIII

Sekolah Tinggi Manajemen Bandung

Pembimbing²:

Dr. Anton Adibroto, Ir., MSc.

Riawan B. Paramartha, Ir., MM.

ABSTRAK

Sasaran yang hendak dituju adalah untuk memberikan informasi tambahan terhadap perubahan manajemen, khususnya mengenai kepemimpinan organisasi. Hasil yang diperoleh sangat diharapkan dapat dipergunakan di berbagai jenis organisasi yang sedang dituntut untuk menjamin kesuksesan pelaksanaan dari skema yang sudah disepakati bersama. Berdasarkan provisi dan acuan yang beranjak dari metode audit manajemen yang sudah disepakati oleh pihak terkait, variabel yang digunakan adalah; visi, misi, gaya dan kualitas kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, struktur organisasi, dan rencana strategis manajemen.

Kata kunci: Kepemimpinan, Visi, Misi, Rencana Strategis Manajemen, Proses Pengambilan Keputusan, Struktur Organisasi.

¹ Alamat: Consultant, bmw@graduate.org

² Anggota Pengajar dari Sekolah Tinggi Manajemen Bandung

Gaya Kepemimpinan di PT Tekstil Bandung

Samuel PD Anantadjaya¹

Program Magister Manajemen Eksekutif VIII

Sekolah Tinggi Manajemen Bandung

Pembimbing²:

Dr. Anton Adibroto, Ir., MSc.

Riawan B. Paramarta, Ir., MM.

ABSTRAK

Sasaran yang hendak dituju adalah untuk memberikan informasi tambahan terhadap gaya kepemimpinan organisasi. Hasil yang diperoleh sangat diharapkan dapat dipergunakan di berbagai jenis organisasi. Tujuan dari tesis/penelitian ini adalah untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan para eksekutif yang ada sekarang di PT Tekstil Bandung menurut gambaran gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Dr. Paul Hershey didalam bukunya yang berjudul “The Situational Leader”, khususnya konsep kepemimpinan yang dianggap efektif dan berkualitas yang diterapkan di dalam organisasi PT Tekstil Bandung. Bagaimanapun juga, diharapkan proses pemeriksaan tipe kepemimpinan ini dapat mempengaruhi meningkatkan peluang kemampuan bertahan dan berkembang. Hal ini diharapkan juga mampu mendorong kemampuan para eksekutif untuk menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing.

Yang dimaksud dengan “gaya kepemimpinan” didalam tesis/penelitian ini adalah gambaran tipe kepemimpinan yang berlaku dan digunakan di dalam organisasi PT Tekstil Bandung sekarang ini, sesuai dengan penjabaran yang dilakukan oleh Dr. Paul Heshey didalam bukunya yang berjudul “The Situational Leadership”. Pembahasan mengenai gaya

¹ Alamat: *ETC Consulting, Senior Consultant (Management Audit)*, bmw@graduate.org

² Anggota Pengajar dari Sekolah Tinggi Manajemen Bandung

kepemimpinan di dalam organisasi PT Tekstil Bandung ini dibatasi hanya dua tingkatan kepemimpinan, yaitu tingkatan *owner*-manajer dan jajaran eksekutif di perusahaan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah; visi, misi, gaya dan kualitas kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, struktur organisasi, dan rencana strategis manajemen.

Kata kunci: Kepemimpinan, Visi, Misi, Rencana Strategis Manajemen, Proses Pengambilan Keputusan, Struktur Organisasi, Kemauan, Kemampuan.

Potret Kepemimpinan di PT Tekstil Bandung

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat akademik dalam menyelesaikan program Magister Manajemen

Oleh :

Nama : Samuel PD Anantadjaya
NIRM : E 00081017
Kelas : Eksekutif VIII
Program : MM

**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN BANDUNG
YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM
JUNI 2005**

Daftar Isi

- HALAMAN -

| | | |
|--|--|----|
| BAB I – PENDAHULUAN | 1 | |
| 1.1. | LATAR BELAKANG | 1 |
| 1.2. | IDENTIFIKASI PERMASALAHAN | 2 |
| 1.3. | TUJUAN TESIS/PENELITIAN | 4 |
| 1.4. | MANFAAT TESIS/PENELITIAN | 5 |
| 1.5. | KERANGKA PEMIKIRAN | 6 |
| 1.5.1. | <i>Strategi PTB</i> | 6 |
| 1.5.2. | <i>Kondisi Tanpa Perubahan Manajemen</i> | 8 |
| 1.5.3. | <i>Sasaran Perubahan Manajemen</i> | 10 |
| 1.6. | METODOLOGI PENELITIAN | 12 |
| 1.6.1. | <i>Pemilihan Metode & Langkah-Langkah Penelitian</i> | 12 |
| 1.6.2. | <i>Variabel Penelitian</i> | 14 |
| 1.6.3. | <i>Metode Pengambilan Sampel & Data</i> | 14 |
| 1.6.4. | <i>Analisa Data</i> | 15 |
| 1.6.5. | <i>Uji Hipotesa</i> | 15 |
| BAB II – TINJAUAN KEPUSTAKAAN | 16 | |
| 2.1. | KEPEMIMPINAN | 16 |
| BAB III – METODOLOGI PENELITIAN | 29 | |
| 3.1. | PEMILIHAN METODE | 29 |
| 3.2. | LANGKAH-LANGKAH PENELITIAN | 30 |
| 3.3. | VARIABEL PENELITIAN | 32 |
| 3.3.1. | <i>Visi & Misi Manajemen</i> | 33 |
| 3.3.2. | <i>Proses Pengambilan Keputusan</i> | 38 |
| 3.3.3. | <i>Rencana & Tindakan Strategi Manajemen</i> | 34 |
| 3.3.4. | <i>Gaya & Perilaku Kepemimpinan</i> | 38 |
| 3.4. | PENGUMPULAN DATA | 38 |
| 3.5. | METODE PENGAMBILAN SAMPEL | 40 |
| 3.6. | ANALISA DATA | 42 |
| 3.7. | UJI HIPOTESA | 43 |

BAB IV – PENGUJIAN ALAT UKUR 45

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1. | UJI VALIDITAS | 45 |
| 4.2. | UJI RELIABILITAS | 47 |
| 4.3. | METODE <i>SUCCESSIVE INTERVAL</i> | 49 |
| 4.4. | ANALISA REGRESI LINIER BERGANDA | 50 |
| 4.4.1. | <i>Penghitungan b_0, b_1, \dots, b_k</i> | 51 |
| 4.4.2. | <i>Koefisien Determinasi</i> | 52 |
| 4.4.3. | <i>Pembentukan Model</i> | 53 |
| 4.4.4. | <i>Memilih Persamaan Regresi Terbaik</i> | 53 |

BAB V – ANALISIS PERUSAHAAN & DATA 57

| | | |
|--------|-----------------------------|----|
| 5.1. | SEKILAS MENGENAI PERUSAHAAN | 57 |
| 5.2. | ANALISA PERUSAHAAN | 58 |
| 5.3. | ANALISA DATA | 61 |
| 5.3.1. | <i>Temuan Statistik</i> | 61 |
| 5.3.2. | <i>Temuan Manajemen</i> | 70 |

BAB VI – REKOMENDASI 72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL & ILUSTRASI

| | | | - HALAMAN - |
|------------------|---|------------------------------------|-------------|
| Tabel | 1 | Konsep Pemimpin | 16 |
| | 2 | Manajer & Pemimpin | 18 |
| | 3 | Kemampuan Pemimpin | 19 |
| Ilustrasi | 1 | Kurva Kedua | 36 |
| | 2 | Langkah Pendekatan <i>Stepwise</i> | 54 |
| | 3 | Perilaku Bos dan Pemimpin | 59 |
| | 4 | Regresi Linier Berganda | 64 |
| | 5 | Analisa Regresi Linier Berganda | 66 |
| | 6 | Hasil Analisa Statistik | 68 |

BAB I – PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Saat ini di Indonesia terdapat banyak perusahaan, terutama perusahaan yang relatif besar milik institusi domestik dimana pada saat ini menghadapi kesulitan finansial sebagai akibat krisis ekonomi berkepanjangan di negara ini. Kesulitan ini tentunya menimbulkan kebutuhan terhadap berbagai bentuk bantuan yang diperlukan oleh perusahaan yang bermasalah tersebut. Banyak perusahaan konsultan dan akuntan internasional di Indonesia telah mengalami peningkatan berarti dalam hal pendapatan usahanya. Lima perusahaan akuntan terbesar dunia, secara spesifik telah menerima banyak permintaan baik dari pihak-pihak domestik maupun internasional untuk memberikan bantuan dalam melakukan pemeriksaan catatan dan buku laporan keuangan institusional yang mengacu kepada standar internasional, termasuk melakukan pemeriksaan terhadap kualitas kepemimpinan di masing-masing perusahaan tersebut. Langkah pertama yang dilakukan adalah memeriksa catatan dan buku keuangan. Langkah kedua adalah melakukan pemeriksaan manajemen suatu perusahaan, termasuk dengan analisa terhadap kualitas kepemimpinan organisasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi perbaikan usaha akan dilakukan sungguh-sungguh oleh masing-masing organisasi tersebut.

Proposal tesis ini difokuskan kepada topik mengenai potret kepemimpinan suatu perusahaan, yaitu aspek kepemimpinan yang ada di organisasi sekarang dalam memberikan pedoman dan tindakan yang disetujui untuk memberikan gambaran mengenai kualitas kepemimpinan

dan faktor kesiapan dari para karyawan di PT. Tekstil Bandung¹, atau selanjutnya disebut disini sebagai “Perusahaan” atau “PTB”.

1.2. IDENTIFIKASI PERMASALAHAN

Isu yang mendasari proses perbaikan manajemen sudah sering diutarakan sebagai suatu usaha terakhir yang harus dilakukan oleh suatu institusi yang bermasalah. Pada umumnya masih banyak para pemilik perusahaan yang kurang menyadari timbulnya kesulitan yang disebabkan oleh kemampuan pengelolaan/manajerial, profesionalisme, dan/atau kualitas kepemimpinan yang kurang baik dalam timnya. Pada saat ini kesalahan pada sistem serta prosedur yang tidak baku harus segera diperbaiki.

Permasalahan pertama yang dapat menyebabkan adanya ketentuan yang tidak baku tersebut adalah kualitas dari sumber daya manusia yang turut berpartisipasi didalam organisasi tersebut. Selain itu, umumnya hanya terdapat satu orang yang memiliki kewenangan penuh untuk mengatur, memberikan perintah tanpa memperhatikan posisinya sendiri di dalam struktur formal organisasi. Hal ini cenderung terjadi didalam organisasi keluarga. Walaupun perusahaan sudah semakin besar dan bertumbuh, namun “aturan main” yang diterapkan di dalam perusahaan tersebut sangat kekeluargaan sehingga mengurangi tingkat keefektifan petugas/pejabat yang ditunjuk untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Keadaan semakin buruk dengan terlibatnya anggota keluarga, kerabat dan orang dekat yang dapat juga sangat berpengaruh terhadap keputusan

¹ Berdasarkan surat perjanjian yang pernah saya tandatangani dengan perusahaan dan/atau para wakilnya yang ditunjuk berdasarkan surat kuasa

organisasi, tidak hanya pada tingkat operasional, produksi, manajerial, tetapi juga termasuk didalamnya keputusan dalam hal penerimaan karyawan, sewa-menyewa, dan kebijakan perusahaan untuk melakukan *outsourcing*.

Oleh karena itu pertanyaan-pertanyaan dan hal-hal berikut ini tentunya berhubungan dengan identifikasi permasalahan pada proposal tesis ini mengenai perubahan manajemen, yaitu :

- Apakah isu mengenai kepemimpinan penting bagi suatu organisasi?
- Apakah isu mengenai kompetensi/wewenang manajemen dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi?
- Apakah tingkatan pendidikan para eksekutif secara signifikan memberikan dampak terhadap kesuksesan suatu organisasi?
- Apakah lamanya pengalaman para eksekutif dapat menjadi faktor utama yang menjamin berhasilnya suatu organisasi?
- Dapatkah akibat dari regenerasi yang segera dilakukan berkaitan dengan keberhasilan implementasi dari perubahan manajemen?

1.3. TUJUAN TESIS/PENELITIAN

Tujuan dari tesis/penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kaitan erat antara kualitas kepemimpinan yang ada sekarang di PTB dengan tingkat kesiapan karyawan terhadap kualitas kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain, tujuan dari tesis/penelitian ini adalah untuk memberikan potret kepemimpinan PTB yang ada sekarang ini, menurut gambaran kepemimpinan yang digunakan oleh Dr. Paul Hershey didalam bukunya yang berjudul “The Situational Leader”, khususnya konsep kepemimpinan yang dianggap efektif dan berkualitas yang

hukum, untuk bertindak untuk dan atas nama perusahaan, saya harus merahasiakan nama perusahaan, termasuk anggota dari tim manajemennya.

diterapkan di PTB. Bagaimanapun juga, diharapkan proses pemeriksaan kualitas kepemimpinan ini dan kualitas manajemen yang baru serta kepemimpinan yang efektif tentunya dapat mempengaruhi atau meningkatkan peluang kemampuan bertahan dan kelanjutan dari Perusahaan. Hal ini diharapkan juga dapat mendorong kemampuan tim manajemen yang baru untuk menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan prosedur penjanjian yang telah disepakati mengenai skema rekruturisasi pinjaman dan pemulihan perusahaan secara efektif.

Yang dimaksud dengan “potret kepemimpinan PTB” didalam tesis/penelitian ini adalah gambaran tipe kepemimpinan yang diberlakukan didalam organisasi sekarang ini, sesuai dengan penjabaran yang dilakukan oleh Dr. Paul Heshey.

1.4. MANFAAT TESIS/PENELITIAN

Pada dasarnya, informasi yang tepat, cepat, berkualitas, dan terbatas langsung kepada pokok permasalahan akan sangat penting bagi rencana perbaikan manajemen. Perusahaan konsultan multinasional yang sering ditunjuk untuk ambil bagian pada kegiatan ini, cenderung tidak melakukan publikasi terhadap catatan tertulis dan pernyataan internal suatu organisasi demi kepentingan manajemen organisasi tersebut.

Penyelesaian tesis dan kegiatan penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan dua faktor kunci:

- Hasil penelitian ini tentunya dapat digunakan oleh berbagai organisasi, industri yang sama atau industri lainnya, khususnya dalam pemahaman, penelaahan, dan proses implementasi perbaikan kepemimpinan yang ada.

- Hasil penelitian ini tentunya dapat pula digunakan oleh berbagai institusi, perguruan tinggi, dan universitas untuk mencari informasi tambahan mengenai topik yang sedang dipelajari. Secara khusus hasil dari tesis dan penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan bidang sumber daya manusia dan strategi manajemen.

1.5. KERANGKA PEMIKIRAN

Memasuki semester kedua tahun 1997, ekonomi Indonesia terus berjuang untuk mengatasi keadaan agar kembali normal seperti masa sebelumnya. Nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika menurun dari waktu ke waktu, akibatnya ekonomi negara terganggu, termasuk pula daya tarik investor asing yang potensial telah hilang sama sekali. Walaupun sebagian besar negara-negara Asia juga mengalami kondisi yang sama, tampak bahwa Indonesia dan Filipina merupakan dua negara yang memiliki hambatan yang luar biasa dalam penanggulangannya sehingga dapat membawa kondisi ekonomi negara kembali seperti semula.

Apabila dibandingkan tiga negara ini; Indonesia, Filipina, dan Malaysia, maka jelaslah bahwa kualitas kepemimpinan suatu negara akan sangat berpengaruh dalam keberhasilan kerangka pemulihan negara.

1.5.1. Strategi PTB

Berikut ini adalah beberapa langkah strategis yang sudah mulai dilakukan oleh PTB. Beberapa langkah strategis ini adalah hasil dari pemeriksaan audit manajemen internal dan sudah disetujui oleh manajemen untuk dilakukan. Strategi yang telah diimplementasikan dan

akan dipertimbangkan oleh Perusahaan dalam mengantisipasi berlanjutnya kemunduran kinerja PTB, seperti diuraikan sebagai berikut:

- **Manajemen dan Kepemimpinan**

Berdasarkan dari hasil pemeriksaan audit manajemen internal, yang tercantum didalam lampiran, karyawan PTB mengalami kendala dalam penyampaian ide dan perbaikan yang harus dilakukan secara kontinu. Untuk menanggapi hasil pemeriksaan audit manajemen tersebut, pihak manajemen Perusahaan memiliki komitmen dan/atau sebaliknya menyelesaikan tugas yang tidak efektif dalam perputaran secara keseluruhan kinerja dari PTB. Oleh sebab itu, upaya perbaikan manajemen yang ada dilakukan dan membentuk tim yang baru dengan kualitas kepemimpinan, kemampuan, bakat, dan keahlian yang profesional, tidak dapat ditunda lagi. Ide-ide akan disaring kedalam kumpulan tim manajemen baru termasuk didalamnya, tetapi tidak terbatas kepada: ideologi, teknologi baru, dan profil konsumen yang baru. Dalam topik utama dari ide-ide tersebut, pemimpin baru harus mampu menjawab gagasan dengan cepat, lebih baik, dan murah disamping itu dengan profil konsumen yang baru dengan persyaratan apa saja, setiap saat, dan dimana saja. Tidak lupa juga untuk mengutarakan tentang kebutuhan PTB untuk bangkit, melakukan pengembangan kepemimpinan, dan perbaikan infrastruktur Perusahaan.

- **Lebih Cepat, Lebih Baik dan Lebih Murah**

Berdasarkan hasil pemeriksaan audit manajemen internal yang sudah dilakukan sebelumnya dengan melakukan studi banding kepada perusahaan tekstil lainnya, sangatlah penting bagi Perusahaan untuk segera menciptakan-ulang dan/atau merancang

ulang produk-produk baru dengan tingkat kerumitan yang tinggi yang mana menjadikan produk tersebut sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Disamping itu pula, penting bagi Perusahaan untuk dapat menghasilkan produk dengan cepat, baik dan harga yang lebih murah. Hasil temuan dari audit manajemen internal ini dapat dikonfirmasi dengan penjabaran fenomena *second curve*, seperti yang dituliskan oleh Ian Morrison didalam bukunya yang berjudul “The Second Curve: How to Command New Technologies, New Consumers, and New Markets”. Strategi untuk membawa PTB menuju fenomena *second curve* ini membutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk memandu Perusahaan ke arah yang benar dan proses kerja yang baik.

- **Peningkatan pada kualitas kerja dan efisiensi produksi**

"Kami berusaha untuk menghasilkan kualitas terbaik" adalah motto PTB untuk menunjukkan komitmen manajemen dalam kualitas produk Perusahaan. Walaupun motto ini sudah dicanangkan oleh manajemen semenjak beberapa tahun sebelumnya dengan sosialisasi yang relatif intensif kepada seluruh karyawan PTB, namun pencapaian terhadap kualitas produk yang baik masih terdapat kekurangan yang signifikan. Dengan berbagai cara, manajemen Perusahaan sudah mencoba untuk melakukan peningkatan kualitas, namun hal ini belum dapat dicapai dengan maksimal. Seperti yang sudah disimpulkan di dalam hasil audit manajemen internal, manajemen menyadari bahwa kualitas produk hanya dapat dicapai melalui peningkatan mutu kerja, efisiensi produksi, dan efektifitas dari manajemen Perusahaan itu sendiri.

Sasaran-sasaran pencapaian produk berkualitas tinggi dan tanggapan konsumen tampak jelas diungkapkan dalam piagam visi PTB, namun terdapat kesenjangan antara visi dan misi dari Perusahaan dengan tindakan yang dilakukan oleh masing-masing karyawan di berbagai bagian. Hal ini cenderung dibiarkan berlarut-larut untuk beberapa lama sampai dengan didesak oleh pihak eksternal karena PTB tidak dapat memenuhi kewajibannya dalam membayar angsuran pinjaman.

1.5.2. Kondisi Tanpa Perubahan Manajemen

Tanpa skema perubahan manajemen dipastikan Perusahaan akan mengalami kesulitan dalam membiayai operasional harian, termasuk pula dalam mengatur arah langkah kerja organisasi. Melakukan likuidasi terhadap aset Perusahaan adalah tindakan terakhir yang akan diambil selama jaringan usaha PTB masih dalam keadaan baik, dan Perusahaan masih mampu memelihara hubungan yang baik dengan pihak-pihak *supplier* dan pembeli di seluruh dunia. Dengan adanya dorongan kesepakatan perdagangan bebas di negara-negara Asia Tenggara, diproyeksikan bahwa PTB dapat mempertahankan posisinya dengan baik secara internasional dengan meningkatkan kualitas produk, proses produksi, dan terobosan pasar yang baru. Selanjutnya, setelah kesepakatan perdagangan bebas di benua Asia dapat dilaksanakan, ekonomi Indonesia diharapkan dapat segera bangkit dan pulih dari kemunduran ekonomi yang berlangsung sampai dengan sekarang. Dengan kemampuan produksi yang ada, diyakini bahwa PTB dapat mengembalikan keberadaan usahanya ke posisi normal di industri tekstil. Namun hal ini harus didukung oleh anggota tim manajemen yang baru, yang mempunyai keinginan untuk dapat berpartisipasi secara profesional dan mengambil bagian langsung didalam proses pemulihan

Perusahaan. Sebaliknya bila manajemen yang baru terpilih dan terseleksi relatif enggan untuk melakukannya, maka PTB akan sulit untuk bangkit dan turut bersaing di dalam persaingan industri tekstil yang ketat.

Beberapa hal utama dijelaskan secara eksplisit kepada tim manajemen yang ada sehingga lebih memahami tingkat kesulitan yang sedang dialami oleh Perusahaan. Pada akhirnya, faktor kepemimpinan yang akan mendasari semua kegiatan dan proses kerja yang akan dilakukan secara internal sehingga dapat membawa perbaikan nyata kepada PTB. Ketentuan perubahan/perbaikan manajemen diarahkan kepada efektifitas kepemimpinan di PTB sebagai suatu kondisi yang wajib dilakukan untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan skema pengembalian hutang kepada para kreditor.

1.5.3. Sasaran Perubahan Manajemen

Tujuan dan sasaran yang diharapkan oleh PTB dengan melakukan perubahan/perbaikan kepemimpinan adalah untuk menyetatkan Perusahaan kembali secepatnya. Langkah kerja taktis yang disusun oleh manajemen, adalah sebagai berikut :

- Menetapkan ketentuan dalam melakukan pemeriksaan dan pengawasan terhadap Perusahaan oleh pihak luar, seperti bank dan konsultan.
- Memelihara hubungan dengan para kreditor sebagai partner bisnis pada saat-saat sulit dan merosotnya ekonomi yang berkepanjangan di Indonesia.
- Membantu para kreditor untuk menyelamatkan kepentingannya dengan meningkatkan keuntungan jangka panjang selaras dengan

pemulihan politik, ekonomi, dan perusahaan. Bersamaan dengan hal tersebut, menghimbau para kreditor untuk dapat tetap mendukung kebutuhan modal kerja Perusahaan, dan dalam melakukan transaksi impor bahan baku.

- Mempercepat perubahan manajemen untuk menjamin keberhasilan penyelesaian dalam proses pemulihan.
- Meningkatkan kondisi keuangan Perusahaan dengan memperhatikan faktor *win-win solution*, atau setidaknya dengan mempertimbangkan analisa terhadap alternatif lain sehingga dapat mengambil keputusan terbaik dari alternatif terburuk.
- Kelangsungan hidup Perusahaan menjadi sangat penting bagi ekonomi Indonesia, dan khususnya terhadap kondisi ekonomi lokal dimana PTB berada. PTB adalah satu dari beberapa perusahaan tekstil yang ada di negara ini dengan kemampuan menyerap tenaga kerja yang besar sehingga keberadaan PTB akan sangat berarti bagi masyarakat sekitarnya, termasuk bagi pemerintah daerah dan negara.
- Melakukan perbaikan terhadap anggota tim manajemen, dengan konsentrasi terhadap kualitas kepemimpinan PTB untuk dapat membawa Perusahaan keluar dari kemelut ekonomi yang berkepanjangan.

1.6. METODOLOGI PENELITIAN

1.6.1. Pemilihan Metode & Langkah-Langkah Penelitian

Metode penelitian yang di ajukan dalam tesis ini meliputi studi deskriptif (kasus, wawancara, dan survey), kuantitatif, dan kualitatif.

Metode deskriptif ini akan menggabungkan studi kasus internal dengan referensi yang ada, seperti teori yang spesifik sebagai dasar penelitian dan penyusunan tesis ini. Teori yang berhubungan dengan topik Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Strategi akan digunakan untuk membuktikan hubungan antara variabel dan/atau respon terhadap situasi internal di PTB. Wawancara dan distribusi pertanyaan mengenai audit manajemen akan diberikan kepada karyawan Perusahaan sebagai satu bagian dari langkah dan proses pemeriksaan manajemen. Wawancara dan distribusi pertanyaan akan memberikan gambaran mengenai studi kualitatif yang mendukung isu tentang kondisi dari sumber daya manusia di PTB, khususnya isu mengenai komitmen manajemen, kepemimpinan, dan visi untuk menghadapi masa depan. Hasil dari *survey* yang dibagikan kepada karyawan PTB akan memberikan dukungan kualitatif yang memadai.

Langkah-langkah penelitian yang dilakukan untuk menyelesaikan tesis/penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Melakukan analisa terhadap anggota manajemen dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis mengenai sasaran yang ingin dicapai.
- Metode pengambilan *sample* digunakan berdasarkan tingkatan, yaitu dimulai dari manajemen lapisan tengah hingga atas, dengan jumlah responden sekitar 50 orang.
- Waktu analisa dan konsultasi, termasuk didalamnya koreksi yang diperlukan dan pengembangan tambahan pada bab serta bagian-bagian dalam tesis/penelitian ini.
- Pemeriksaan lanjutan dan konsultasi pembahasan dengan dua pembimbing tesis yang dipilih untuk membantu mengarahkan

tesis/penelitian ini secara keseluruhan guna memenuhi ketentuan akademis.

1.6.2. Variabel Penelitian

Variabel yang akan digunakan dalam periode penelitian, seperti yang telah ditentukan dan/atau diminta sebelumnya oleh para kreditor:

- Visi dan misi manajemen.
- Rencana strategi manajemen dan tindakan-tindakan dalam berbagai departemen.
- Proses pengambilan keputusan.
- Gaya, perilaku, sikap, contoh, dan gambaran kepemimpinan PTB.

1.6.3. Metode Pengambilan *Sample* & Data

Metode pengambilan *sample* digunakan berdasarkan tingkatan manajemen, yaitu dimulai dari manajemen lapisan tengah hingga atas, dengan jumlah responden kurang lebih sebanyak 50 orang. Diasumsikan bahwa responden adalah homogen, dimana mereka dapat bertindak dengan cara yang sama mengenai dukungannya bagi tujuan organisasional. Tentu saja kualifikasi minimum dari masing-masing individu disesuaikan dengan *database* dari Departemen Sumber Daya Manusia dan Kepegawaian PTB, agar menjadi dasar homogenitas yang kuat. Disamping itu, *supervisor* lini, dan/atau *operator* tidak diikutsertakan untuk menjadi responden karena mereka dianggap kurang memiliki kemampuan dan pemahaman untuk dapat membayangkan tujuan Perusahaan dari sudut pandang manajemen puncak. Proses wawancara dilakukan selama periode audit manajemen agar dapat menjelaskan hal yang tidak relevan.

1.6.4. Analisa Data

Tahap analisa sangat berguna sebagai cara untuk mengajukan dan menguji penyusunan alternatif serta kesimpulan terhadap permasalahan yang diidentifikasi dalam operasional Perusahaan. Dari seluruh temuan pada audit manajemen yang dilakukan di Perusahaan, ringkasan atas hasil audit manajemen tersebut telah dibuat dan dilampirkan untuk melengkapi data yang diperlukan dalam penyusunan tesis/penelitian ini. Analisa data yang dilakukan diharapkan cukup untuk mendukung hipotesa tesis/penelitian ini sehingga dapat meyakinkan gambaran kepemimpinan PTB yang sesuai dengan tingkat kesiapan karyawan.

1.6.5. Uji Hipotesa

Agar analisa yang dilakukan lengkap dan memuaskan, maka uji terhadap hipotesa perlu dilakukan. Sesuai dengan tujuan dan sasaran dari penulisan tesis/penelitian ini, diharapkan hasil akhir dari penelitian ini tidak dapat disangsikan dan mendukung asumsi yang sebenarnya, bahwa kepemimpinan PTB sudah sesuai dengan tingkat kesiapan karyawan internal. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa adalah sebagai berikut:

| | |
|------------------|--|
| H ₀ : | Potret kepemimpinan PTB tidak sesuai dengan faktor kedewasaan karyawan. |
| H ₁ : | Potret kepemimpinan PTB sesuai dengan faktor kedewasaan karyawan. |

BAB II – TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. KEPEMIMPINAN

Dengan meningkatnya persaingan, maka sangat penting untuk dapat merumuskan langkah strategis perbaikan kepemimpinan karena kepemimpinan memainkan peranan penting didalam suatu organisasi. Gaya manajemen yang ada (termasuk kepemimpinan perusahaan saat ini) nampaknya kurang produktif dalam mengubah kinerja Perusahaan untuk mencapai sasaran penyehatan Perusahaan. Kualitas kepemimpinan pada PTB tak mungkin diragukan terutama setelah keikutsertaan para kreditor dalam memegang mayoritas saham pada PTB melalui perjanjian pertukaran hutang dan modal. Tidak lupa juga kemungkinan kegagalan PTB pada masa mendatang bila manajemen dan kepemimpinan pada perusahaan tidak dikembangkan dengan memadai sesuai dengan tuntutan persaingan dunia usaha.

Kepemimpinan adalah suatu topik yang membangkitkan rasa ingin tahu bagi banyak orang karena berbagai kesan yang ditimbulkannya. Istilah “kepemimpinan” adalah situasi dan kondisi yang tercipta dimana seseorang bekerja dengan orang lain. Contoh dari konotasi ini adalah citra kekuasaan dan orang-orang kuat yang secara gemilang memimpin banyak perusahaan. Cerita mengenai pemimpin militer, agama, politik, bahkan masyarakat telah melegenda di dunia. Berikut ini adalah beberapa penjelasan dan/atau definisi istilah “kepemimpinan”:

- Kepemimpinan adalah “perilaku seseorang (dan proses mempengaruhi kegiatan tersebut) bila (seseorang) memimpin suatu kelompok untuk menuju suatu tujuan bersama” (Yukl, 1989: 3).

- Kepemimpinan adalah “segala usaha untuk mempengaruhi tingkah laku individu atau kelompok lainnya” (Hersley, 1992:16).
- Para ahli biasanya mendefinisikan “kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang dengan cara yang mendapatkan kepatuhan, percaya diri, rasa hormat, dan kerjasama yang antuisiastik orang-orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan bersama” (Watson, 2001:56).
- Sedangkan sekelompok kaum praktisi biasanya menerangkan kepemimpinan sebagai praktek “menjalankan prinsip-prinsip dan tehnik yang menjamin adanya motivasi, disiplin, dan produktivitas saat bekerja dengan orang, tugas, dan keadaan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan tersebut” (Watson, 2001:156).

Definisi di atas berbeda dari berbagai segi, termasuk perbedaan-perbedaan penting dalam hal siapa memiliki pengaruh, maksud dari usaha-usaha mempengaruhi, dan cara bagaimana pengaruh itu dilakukan. Perbedaan konsepsi tentang pemimpin dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1 – Konsep Pemimpin

| <i>Konsep Luas</i> | <i>Konsep Terbatas</i> |
|---|---|
|  <i>Seseorang yang mempengaruhi anggota kelompok (“kepemimpinan yang terbagi”)</i> |  <i>Seseorang yang paling banyak menggunakan pengaruh kepada anggota kelompok yang lain (“kepemimpinan yang terpusat”)</i> |
|  <i>Seseorang yang mempengaruhi</i> |  <i>Seseorang yang secara</i> |

| <i>Konsep Luas</i> | <i>Konsep Terbatas</i> |
|--|---|
| <i>anggota kelompok dengan berbagai cara.</i> | <i>sistematis mempengaruhi tingkah laku anggota demi mencapai target kelompok.</i> |
| 📌 <i>Seseorang yang mempengaruhi anggota kelompok untuk memenuhi permintaannya, rela maupun tidak.</i> | 📌 <i>Seseorang yang memperoleh komitmen yang antusias dari anggota kelompoknya saat mereka menjalankan permintaannya.</i> |

Sumber: Gary A. Yukl, 1989:4.

Oleh sebab itu kepemimpinan akan lebih efektif apabila pemimpin kelompok atau organisasi melakukan tugasnya dengan sukses dan mencapai tujuannya. Pada beberapa kasus, ukuran keberhasilan kinerja kepemimpinan dan/atau pencapaian tujuan telah tersedia, seperti naiknya penjualan dan pangsa pasar. Di sisi lain, penilaian subyektif mengenai keefektifan kepemimpinan dapat dengan relatif mudah diperoleh dari para atasan, kepala bagian/divisi/seksi, rekan kerja, dan bawahan. Sikap dan persepsi dari para pengikut terhadap pemimpin mereka juga merupakan tanda lain dari kepemimpinan yang efektif..

Istilah kepemimpinan sendiri berkonotasi ilmu dan seni dan keduanya bersifat rasional dan emosional. Dengan menggunakan hubungan keterkaitan antara rasional dan emosional untuk konsep kepemimpinan, diyakini bahwa sebenarnya kepemimpinan adalah suatu proses, bukan posisi (Hughes, 2002:8). Kepemimpinan amatlah berbeda dari istilah manajemen. Contohnya, kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang menentukan nilai. Kepemimpinan berhubungan dengan semua aktivitas untuk hal-hal yang benar, sedangkan manajemen menekankan pada melakukan kegiatan dengan benar. Akhir-akhir ini

istilah kepemimpinan telah saling tertukar dengan istilah bidang manajemen, meskipun arti kedua makna itu sesungguhnya tidak sama. Perbedaan mendasar antara manajer dan pemimpin adalah:

Tabel 2 – Manajer & Pemimpin

| - Manajer - | - Pemimpin - |
|---|---|
| <i>Melakukan hal dengan benar (efisiensi)</i> | <i>Melakukan hal yang benar (efektif)</i> |
| <i>Mengatur</i> | <i>Menciptakan</i> |
| <i>Memelihara</i> | <i>Mengembangkan</i> |
| <i>Mengawasi</i> | <i>Mengilhami</i> |
| <i>Perspektif Jangka Pendek</i> | <i>Perspektif Jangka Panjang</i> |
| <i>“Bagaimana” dan “Kapan”</i> | <i>“Apa” dan “Bagaimana”</i> |
| <i>Meniru</i> | <i>Membuat Sesuatu</i> |
| <i>Menerima Keadaan Status Quo</i> | <i>Menantang Keadaan Status Quo</i> |

Sumber: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, 2002:10.

Tabel di atas menggambarkan parameter yang berkesinambungan antara perilaku seorang manajer dan pemimpin yang amat berbeda. Dalam artikel berjudul What makes A Leader yang diterbitkan pada Harvard Business Review, Daniel Goleman menyebutkan bahwa para pemimpin yang efektif memiliki kesamaan mendasar, yaitu bahwa mereka semuanya memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi. Kecerdasan emosional harus dapat menentukan kemampuan pribadi apa yang dapat menghasilkan kinerja terbaik dalam organisasi apapun dan dalam tingkat apa. Kemampuan pribadi digolongkan menjadi 3 jenis kemampuan teknis yang amat berbeda,

yaitu; berhitung (*accounting*), kognitif (*cognitive*) seperti daya analisa dan logika, dan kemampuan menunjukkan kecerdasan emosional seperti kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan keefektifan memelopori perubahan-perubahan. Suatu kecerdasan emosi terbukti menjadi kian penting pada tingkat manajemen tertinggi di semua perusahaan dimana pada tingkat manajemen puncak ini perbedaan keahlian teknis tidak terlalu diperhatikan. Karena itulah beberapa peneliti dan analisis lebih lanjut mengemukakan bahwa kecerdasan emosi tidak hanya menghasilkan pemimpin hebat, tetapi juga menghasilkan pemimpin hebat dengan kinerja yang tinggi. Syarat yang harus dipenuhi untuk dapat menciptakan pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi dirangkum di tabel berikut:

Tabel 3 – Kemampuan Pemimpin

| Bahan | Definisi | Ciri Khas |
|--------------------------------|--|--|
| <i>Kesadaran Diri</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan untuk mengenali dan mengerti suasana hati, emosi dan hasrat, juga pengaruhnya kepada orang lain. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rasa percaya diri. ✓ Penilaian atas diri sendiri yang realistis. ✓ Selera humor yang tidak merendahkan diri. |
| <i>Pengaturan Diri Sendiri</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan untuk mengatur atau mengendalikan kembali ledakan dorongan perasaan, dan suasana hati. ▪ Kecenderungan untuk menahan prasangka dan berpikir sebelum | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dapat dipercaya dan memiliki integritas tinggi. ✓ Kenyamanan terhadap keanekaragaman. ✓ Bersifat terbuka terhadap perubahan. |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | <i>bertindak.</i> | |
| <i>Motivasi</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gairah untuk bekerja bukan hanya untuk uang dan/atau status.</i> ▪ <i>Kecenderungan untuk mencapai keinginan dengan energi dan keuletan.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Dorongan kuat untuk berhasil.</i> ✓ <i>Optimisme, bahkan diambang kegagalan.</i> ✓ <i>Komitment terhadap organisasi.</i> |
| <i>Empati</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Kemampuan untuk memahami keadaan emosi orang lain.</i> ▪ <i>Keahlian untuk memperlakukan orang sesuai dengan reaksi emosi mereka.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Keahlian dalam meningkatkan dan mempertahankan bakat.</i> ✓ <i>Kepekaan lintas budaya.</i> ✓ <i>Pelayanan kepada klien dan pelanggan.</i> |
| <i>Kemahiran Sosial</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Kemampuan untuk menangani hubungan dan membangun jaringan.</i> ▪ <i>Kemampuan menemukan persamaan dan membangun hubungan baik.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ke-efektifan dalam memelopori perubahan.</i> ✓ <i>Kemahiran membujuk.</i> ✓ <i>Keahlian dalam membangun dan memimpin tim.</i> |

Sumber: Daniel Goleman, 1998:95.

Syarat yang disebutkan diatas memang menunjukkan hubungan antara eksploitasi yang tepat dari visi dan misi seukuran perusahaan, termasuk menjadi seorang manajer dan pemimpin yang efektif (Hershey, 1992:15). Dalam bukunya yang berjudul The Situational Leader. Dr. Paul Hershey menegaskan bahwa menciptakan suatu kepemimpinan yang berhasil bukanlah hanya sekedar menjalankan konsep

kepemimpinan, tapi lebih memperhatikan pelaksanaan antara konsep dalam kurun waktu yang sesuai sesuai dengan gaya yang cocok. Perbedaan dalam gaya kepemimpinan memberikan panduan penting pada diskusi berikut ini dengan alasan sederhana bahwa keefektifan kepemimpinan akan meningkatkan jumlah orang yang memahami dan mempraktekan keahlian-keahlian penting mengenai kepemimpinan itu sendiri. Dari segi perspektif manajemen, jelaslah bahwa perbedaan antara kepemimpinan yang berhasil dan yang efektif, sebagai usaha menjelaskan mengapa *supervisor* hanya dapat memperoleh hasil ketika mereka hadir dan mengawasi langsung bawahannya. Namun, begitu sang *supervisor* pergi, hasil kerja pun merosot. Penting diingat bahwa kepemimpinan jangka pendek sangat berbeda dengan yang jangka panjang. Untuk mengatasi gejala ini, para pemimpin harus berupaya untuk menjembatani kesenjangan dari satu keberhasilan jangka pendek dengan keefektifan kepemimpinan jangka panjang. Jembatan itu haruslah terdiri dari: memahami perilaku di masa lampau, memprediksikan perilaku di masa datang, mengarahkan, mengubah, dan mengontrol perilaku. Tiga ide terakhir menjelaskan pertanggungjawaban atas mempengaruhi perilaku orang lain sebagai suatu usaha melaksanakan tugas dan mencapai tujuan.

Pada beberapa sisi, 3 komponen penghubung sangat berhubungan dengan apa yang Dr. Paul Hershley terangkat yaitu perilaku tugas (*task behavior*) dan perilaku hubungan (*relationship behavior*). Perilaku tugas didefinisikan sebagai “keadaan dimana pemimpin membagikan tugas-tugas dan tanggung jawab individu atau kelompok” (Hershey,1992:31). Hal itu termasuk memberitahukan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya,

bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Di sisi lain perilaku hubungan didefinisikan sebagai “ Keadaan dimana seorang pemimpin berada dalam komunikasi dua arah atau lebih, jika ada lebih dari satu orang” (Hershey, 1992:32). Hal itu termasuk mendengarkan, memberikan semangat, membantu, memberikan penjelasan, dan memberikan dukungan sosio-emosional.

Komponen yang sifatnya menjembatani tersebut diatas, atau yang biasa disebut dengan pendekatan kontingensi (*contingency*), adalah suatu keadaan dan kebutuhan untuk menggabungkan semua metode kepemimpinan menjadi satu model yang lengkap namun dapat dipahami. Dengan adanya dua set perilaku yang harus ada, dan mengacu kepada penjabaran *situational leadership* dari Dr. Paul Hershey, maka kombinasi berbagai gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut:

- **Menyuruh**, (atau juga disebut gaya direktif) menggabungkan antara perilaku tugas yang tinggi namun perilaku hubungan yang rendah. Pemakaian gaya ini adalah untuk memberikan instruksi khusus dan memantau perkembangan dan hasil secara seksama.
- **Menjual** (disebut juga gaya katalitik) menggabungkan perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Hal yang dilakukan dengan gaya ini adalah menerangkan keputusan dan memberikan kesempatan untuk melakukan klarifikasi.
- **Berpartisipasi** menggabungkan perilaku tugas yang rendah, namun perilaku hubungan yang tinggi. Para pemimpin yang memakai gaya ini cenderung berbagi ide secara intensif dan memberikan kesempatan untuk membuat keputusan.

- **Mendelegasikan** (atau disebut juga gaya non-direktif) menggabungkan antara perilaku tugas dan hubungan yang rendah keduanya. Kelanjutan dari gaya ini sebenarnya hanyalah sekedar melimpahkan tanggungjawab penting untuk mengambil putusan dan pelaksanaannya kepada anggota kelompok, atau pengikut.

Kombinasi gaya kepemimpinan di atas hanyalah komponen pertama atas kepemimpinan yang berhasil dan juga efektif. Komponen berikutnya adalah faktor pengikut. Penilaian terhadap situasi pengikut nampaknya merupakan suatu bagian yang rumit dari semuanya. Namun, begitu keadaan para pengikut dapat dinilai dengan efektif, maka gaya kepemimpinan yang sesuai dapat langsung ditentukan. Bila ada 4 kombinasi gaya kepemimpinan, maka faktor kombinasi gaya para pengikut juga ada 4. Faktor pengikut ini biasa disebut dengan tingkat kedewasaan pengikut, yaitu:

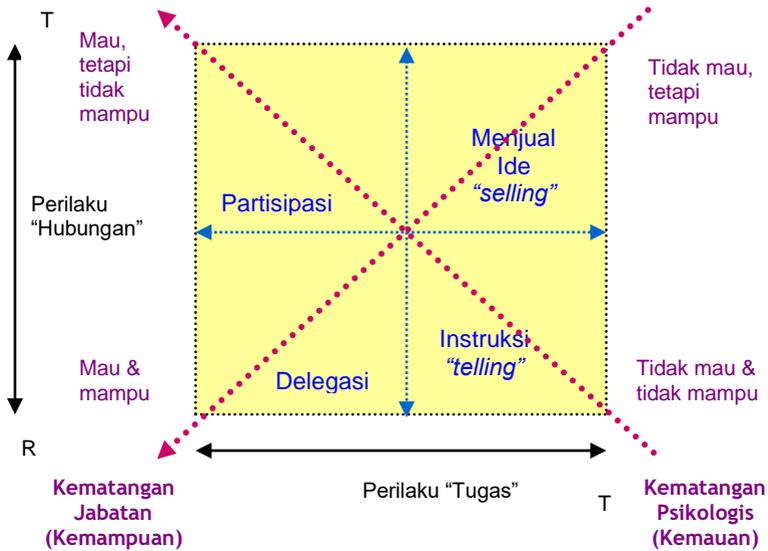
- Tingkat I – tingkat kedewasaan pengikut terendah yang ditandai oleh perilaku **ketidakmampuan** dan **ketidakmauan**. Sikap tidak yakin juga termasuk dalam porsi tingkat kedewasaan pengikut ini. Dalam contoh ini, para pengikut benar-benar tidak mampu melaksanakan tugas penting dan juga tidak memiliki kerelaan untuk melakukan ikatan dengan tugas yang harus dilaksanakan dan motivasi untuk melaksanakan tugas dan kinerja. Konsekuensinya, rasa percaya diri amat kurang.
- Tingkat 2 – tingkat kedewasaan pengikut yang cukup rendah yang ditunjukkan oleh perilaku **ketidakmampuan** dan **kemauan**. Tercatat adanya tingkat percaya diri yang lebih menonjol. Dalam bagian ini, para pengikut tidak memiliki kemahiran yang dibutuhkan,

namun mereka termotivasi untuk melakukan perbaikan dan pengembangan diri. Meski mereka mungkin tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, mereka sebenarnya yakin bahwa mereka dapat bekerja dengan baik asalkan pemimpin mereka tetap ada disamping mereka untuk memberikan bimbingan yang mereka butuhkan.

- Tingkat 3 - tingkat kedewasaan pengikut yang cukup tinggi yang tercermin dari perilaku **kemampuan** dan **ketidakmauan** yang cukup menonjol. Berlawanan dengan Tingkat 2 di atas, para pengikut ini memiliki perasaan tidak aman terhadap pekerjaan.. Dalam contoh ini, meski kemampuan mereka sudah jelas, para pengikut ini enggan menggunakan keahlian mereka untuk melaksanakan tugas, terutama bila mereka melakukan tugas sendiri. Inilah saat dimana sikap tidak aman timbul dalam situasi tersebut.
- Tingkat 4 - tingkat kedewasaan pengikutnya cukup tinggi dan ditandai oleh perilaku **kemampuan** dan **kemauan** yang menonjol. Para pengikut dalam level ini menunjukkan tingkat rasa percaya diri yang cukup tinggi. Dalam contoh ini, para pengikut memang memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas penting dan mereka termotivasi untuk melaksanakannya. Oleh karena itu, mereka menjadi merasa aman dan percaya diri saat melakukan tugasnya sendiri. Inilah tingkat utama kerelaan (*readiness*) angkatan kerja.

Tabel berikut ini menggambarkan kombinasi dari penjabaran *situational leadership* yang dilakukan oleh Dr. Paul Hershey seperti diatas. Dari ilustrasi berikut ini, dapat dilihat dengan jelas kedua faktor

yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan, dan faktor kedewasaan pengikut organisasi.



Mengacu kepada ilustrasi diatas, kuadran “instruksi (*telling*)” menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut dapat dengan baik dilakukan dan diterapkan didalam organisasi pada saat tingkat kedewasaan para pengikut rendah. Tingkat kedewasaan para pengikut dalam hal ini kategorikan ke dalam “tidak mau dan tidak mampu”. Dalam periode dimana pengikut menunjukkan sikap “tidak mau dan tidak mampu” tersebut, tingkat kematangan psikologis mereka berada di tingkat yang relatif rendah. Jika dilakukan analisa terhadap kuadran “delegasi”, maka dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini akan sangat efektif jika digunakan pada saat tingkat kedewasaan pengikut relatif tinggi dengan kategori “mau dan mampu”. Pada saat dimana para pengikut menunjukkan gejala “mau dan mampu”, tingkat kematangan

jabatan cukup tinggi sehingga pengikut memiliki kesadaran untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya tanpa perlu pengawasan ketat dari *supervisor*.

Dengan mempertimbangkan kombinasi antara gaya kepemimpinan dan tingkat kedewasaan pengikut di atas, jelaslah bahwa tingkat kedewasaan tiap pegawai harus ditingkatkan sesuai dengan pilihan gaya kepemimpinan. Dengan kata lain, pilihan penerapan gaya kepemimpinan suatu organisasi harus didasari dengan tingkat kedewasaan para karyawan di organisasi tersebut. Agar dapat memanfaatkan model kontingensi dengan lebih produktif, seseorang juga harus mengenali unsur lain yang disebut “orientasi waktu” (*Time-Span Orientation*, atau disingkat dengan “TSO”), selain benar-benar menggabungkan unsur-unsur tersebut bersama-sama dan melaksanakannya sesuai dengan keadaan. Seperti pada tingkat kedewasaan para pengikut dan gaya kepemimpinan kontingensi, TSO mencakup berbagai aspek yang amat potensial mempengaruhi gaya kepemimpinan kontingensi yang digunakan (Watson, 2001:161). TSO menjadi faktor sukses utama dalam manajemen kontingensi yang bergantung pada:

- Sifat bisnis – bisnis utama dari suatu organisasi, termasuk dengan kegiatan rutin harian organisasi tersebut akan sangat mempengaruhi TSO. Misalnya, toko barang kebutuhan makanan akan sangat membuang waktu mereka yang berharga jika mereka mencoba untuk memprediksikan periode perencanaan anggaran internal untuk masa 3 tahun ke depan. Untuk toko kebutuhan makanan tersebut, melakukan perkiraan perencanaan anggaran internal secara harian dan/atau mingguan akan lebih membantu.

- Sifat pegawai – Hal ini menyangkut latar belakang, termasuk tingkat pendidikan formal dari para karyawan. Mereka yang berpendidikan tidak tinggi cenderung memberi penekanan pada masalah yang datang saat itu. Sedangkan mereka dengan latar belakang yang lebih tinggi akan cenderung memusatkan perhatian pada jangka waktu yang lebih jauh.
- Wewenang Kelompok versus Wewenang Staf – amat mempengaruhi TSO karena kelompok karyawan yang memiliki satu ide dengan wewenang fungsional cenderung terfokus kepada TSO jangka pendek, sedangkan kelompok pegawai struktural dengan wewenang lebih tinggi di jajaran manajemen puncak, akan cenderung memandang jauh ke depan.
- Adanya atau tidak adanya kondisi krisis internal – memang menentukan TSO dan kemudian gaya kepemimpinan yang dipilih. Misalnya, bagi sebuah perusahaan diambang kebangkrutan, tentu saja secara logika akan membuang waktu bila menggunakan gaya kepemimpinan berpartisipasi dan/atau melakukan delegasi penuh kepada karyawannya. Kecenderungan menggunakan gaya menyuruh dan/atau menjual mungkin akan lebih memberikan hasil yang diinginkan.

Jelas bahwa kombinasi dari beberapa perspektif tersebut diatas dapat digabungkan menjadi satu paket yang cukup komprehensif untuk mengurangi tingkat kegagalan. Penetapan teori kontingensi nampaknya relatif memadai guna memberikan landasan untuk memperbaiki kekurangan internal suatu organisasi dari faktor kepemimpinan. Seseorang harus mempertimbangkan aspek tingkat kematangan, kondisi,

dan TSO sebelum memutuskan untuk menggunakan salah satu gaya kepemimpinan. Tak ada satupun gaya kepemimpinan yang disarankan disini, karena gaya amat menentukan hasil.

Dengan mengacu kepada definisi dan penjelasan diatas, topik dari tesis/penelitian mengenai “Potret Kepemimpinan PTB” diartikan sebagai suatu gambaran dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Perusahaan sekarang dalam menjalankan roda usaha, sesuai dengan *situational leadership* dari Dr. Paul Hershey.

BAB III - METODOLOGI PENELITIAN

3.1. PEMILIHAN METODE

Metode penelitian yang di ajukan dalam tesis/penelitian ini meliputi studi deskriptif (kasus, wawancara, dan *survey*), kuantitatif, dan kualitatif. Metode deskriptif ini menggabungkan studi kasus internal dengan referensi yang ada yaitu teori yang spesifik sebagai dasarnya. Teori yang berhubungan dengan topik Manajemen Sumber Daya Manusia demikian pula dengan Manajemen Strategi akan digunakan untuk membuktikan hubungan antara variabel dan/atau respon positif terhadap situasi yang terjadi di dalam PTB. Wawancara dan distribusi kuesioner mengenai audit terhadap manajemen tentu saja akan diberikan pula kepada para karyawan Perusahaan sebagai bagian dari langkah dan proses audit terhadap manajemen. Wawancara dan *survey* menggambarkan studi kualitatif yang mendukung isu tentang sumber daya manusia, khususnya isu mengenai komitmen manajemen, kepemimpinan, dan visi strategi menghadapi masa depan. Hal ini juga mengantisipasi bahwa hasil dari *survey* yang didistribusikan akan memungkinkan untuk memberikan dukungan kualitatif yang memadai. Pada prinsipnya, mengarah kepada kebutuhan perubahan manajemen, kemudian mendorong pengembangan maksud kepemimpinan di dalam Perusahaan.

3.2. LANGKAH-LANGKAH PENELITIAN

Langkah-langkah penelitian yang dilakukan untuk menyelesaikan tesis ini adalah sebagai berikut:

- Melaksanakan audit terhadap manajemen dengan menggunakan daftar tertulis mengenai pertanyaan dan/atau sasaran yang ingin dicapai.
- Metode pengambilan sampel digunakan untuk tujuan audit manajemen, sesuai dengan dasar pemikiran pengambilan sampel berdasarkan tingkatan-tingkatan, yaitu dimulai dari bagian lapisan tengah hingga teratas manajemen, dengan jumlah responden kurang lebih sebanyak 50 orang.
- Teori-teori pada efektivitas kepemimpinan memasukan pula seluk beluk tentang analisis biaya/keuntungan, dengan memperhatikan pula modifikasi struktural Perusahaan, dan/atau peristiwa penting yang akibatnya dapat membawa Perusahaan pada kebangkitan, atau sebaliknya.
- Waktu analisis dan konsultasi, termasuk didalamnya koreksi yang diperlukan dan pengembangan tambahan pada bab serta bagian-bagian dalam tesis.
- Pemeriksaan berkelanjutan dan konsultasi pembahasan dengan pembimbing tesis yang layak terpilih untuk menjamin arah tesis keseluruhan.

3.3. VARIABEL PENELITIAN

Variabel-variabel dapat diintegrasikan menyeluruh semasa penelitian dapat pula termasuk didalamnya hal-hal berikut, seperti yang telah ditentukan dan/atau sebaliknya diminta sebelumnya oleh para kreditor:

- **Visi dan misi manajemen**, yang menjelaskan tentang tujuan, sasaran, dan arah yang hendak dituju oleh Perusahaan di masa mendatang.

- **Rencana strategi manajemen dan tindakan-tindakan dalam berbagai departemen**, yang menjelaskan mengenai dukungan untuk menjaga kesuksesan dan realisasi dari tujuan, sasaran, dan arah Perusahaan.
- **Proses pengambilan keputusan**, yang menjelaskan tentang arus data dan informasi, sekaligus menjelaskan tentang media komunikasi yang ada di Perusahaan dalam rangka mendukung proses pengambilan keputusan, dan menciptakan manajemen dan kepemimpinan yang efektif.
- **Gaya, perilaku, sikap, contoh, dan gambaran kepemimpinan PTB**. Variabel ini merupakan variable kualitatif untuk mengukur sumber daya manusia yang ada di Perusahaan dalam rangka menunjukkan tingkat kompetensi kepemimpinan.

3.3.1 Visi & Misi Manajemen

Visi dari Perusahaan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kehadirannya di industri tekstil di Indonesia dengan kualitas produk dan kepuasan pelanggan yang tinggi. Diharapkan bahwa visi tersebut tidak dapat tercapai tanpa adanya suatu bentuk kepemimpinan yang baik di PTB.

Misi dari Perusahaan adalah sebagai berikut;

1. Menciptakan dan mempertahankan posisi Perusahaan di industri tekstil di Indonesia.
2. Menciptakan dan mempertahankan posisi Perusahaan di industri tekstil internasional.
3. Mendapatkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, penerimaan pasar pengenalan merek dagang Perusahaan yang baik.

4. Melakukan perbaikan kualitas produk secara berkesinambungan.
5. Melakukan perbaikan kualitas keuangan secara berkesinambungan.
6. Membukukan laba yang baik sehingga dapat diteruskan kepada lingkungan setempat dalam bentuk lapangan pekerjaan, bantuan makanan, pendirian toko/warung/koperasi, pertunjukkan seni dan/atau hiburan lainnya.

Variabel ini mencoba untuk menunjukkan tingkat keberhasilan dari visi dan misi Perusahaan tersebut diatas tergantung kepada tingkat efektifitas dari kepemimpinan yang ada di PTB. Dengan mengambil sudut pandang yang berbeda, diharapkan bahwa jika perumusan visi dan misi Perusahaan tidak dilakukan dengan baik, maka tidak akan dapat diwujudkan suatu bentuk kepemimpinan di Perusahaan.

3.3.2. Proses Pengambilan Keputusan

Variabel ini mencoba untuk menunjukkan arus data dan informasi dua arah, baik dari bawah keatas, dan dari atas ke bawah dalam rangka menciptakan kondisi yang efektif untuk proses pengambilan keputusan. Tanpa disadari, tentunya proses dari pengambilan keputusan itu sendiri memberikan gambaran mengenai arus komunikasi yang terjadi di tingkatan manajemen yang berbeda.

Sama seperti analogi yang dilakukan diatas, variabel ini mencoba untuk menunjukkan hubungan antara keberhasilan suatu kepemimpinan, dengan proses pengambilan keputusan, dan arus komunikasi. Hal ini disebabkan karena proses dari komunikasi yang terjadi didalam Perusahaan tentunya akan mengikuti struktur organisasi yang ada sebelumnya.

3.3.3. Rencana & Tindakan Strategis Manajemen

Strategi yang telah diimplementasikan dan akan dipertimbangkan Perusahaan dalam mengantisipasi berlanjutnya kemunduran kinerja PTB, seperti diuraikan sebagai berikut:

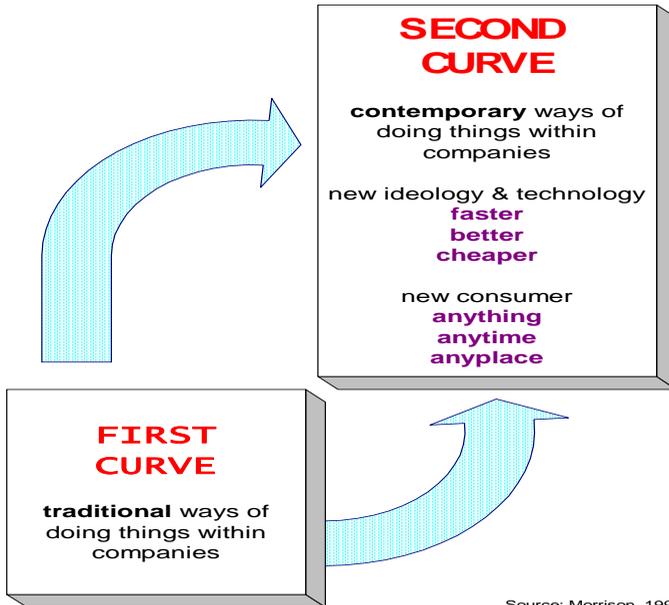
- **Efektivitas Perubahan Manajemen dan Kepemimpinan**

Pihak manajemen Perusahaan memiliki komitmen dan/atau menyelesaikan tugas yang tidak efektif dalam perputaran secara keseluruhan kinerja dari PTB. Oleh sebab itu, upaya pembongkaran manajemen yang ada dilakukan dan membentuk tim yang baru dengan kualitas kepemimpinan, kemampuan, bakat, dan keahlian yang profesional, tidak dapat ditunda lagi. Melihat kedalam struktur dan kebijaksanaan manajemen Perusahaan, akan bertindak sekali saja sebagai prioritas pertama. Ide akan disaring kedalam kumpulan baru tim manajemen termasuk didalamnya: ideologi, teknologi baru, dan profil konsumen yang baru. Dalam topik utama dari ide tersebut, pemimpin baru harus mampu menjawab gagasan dengan cepat, lebih baik, dan murah disamping itu dengan profil konsumen yang baru dengan persyaratan apa saja, setiap saat, dan dimana saja. Tidak lupa juga untuk mengutarakan tentang kebutuhan PTB untuk bangkit, pertama-tama menuju fenomena kurva kedua, pengembangan efektivitas kepemimpinan, dan perbaikan infrastruktur.

- **Lebih Cepat, Lebih Baik dan Lebih Murah**

Sangatlah penting bagi Perusahaan untuk segera menciptakan- ulang dan/atau merancang ulang produk-produk baru dengan tingkat kerumitan yang tinggi yang mana menjadikan produk tersebut sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Strategi untuk membawa PTB

menuju fenomena kurva ke-dua membutuhkan kepemimpinan yang lebih efektif untuk memandu Perusahaan ke arah dan jalan yang benar.



Source: Morrison, 1996

- **Peningkatan pada kualitas kerja dan efisiensi produksi**

"Kami berusaha untuk menghasilkan kualitas terbaik" adalah motto PTB untuk menunjukkan komitmen manajemen dalam kualitas produk Perusahaan. Kualitas produk pada akhirnya dapat dicapai, melalui peningkatan mutu kerja dan efisiensi produksi.

Rencana dan tindakan strategis manajemen, seperti yang telah dijabarkan diatas adalah sesuatu yang sia-sia tanpa adanya dukungan dan fondasi yang kuat dari struktur organisasi Perusahaan. Diharapkan bahwa kesuksesan dan realisasi dari rencana dan tindak strategis

manajemen tersebut akan sangat tergantung kepada struktur organisasi formal sebagai media dan jalur komunikasi dan arus informasi. Sekiranya jalur komunikasi melalui struktur organisasi dapat diciptakan, baik dilihat dari segi formalitas maupun kenyataannya, rencana dan tindakan strategis dari semua bagian yang ada di Perusahaan selayaknya dirumuskan sesuai dan sejalan dengan tujuan, sasaran, dan arah dari organisasi. Dengan kata lain, rencana dan langkah operasional dari masing-masing bagian harus dapat mengikuti dan mendukung visi dan misi organisasi PTB.

3.3.4. Gaya & Perilaku Kepemimpinan

Gaya dan perilaku kepemimpinan seharusnya dapat memberikan informasi yang cukup mengenai tingkat kompetensi dari sumber daya manusia yang ada di Perusahaan dalam rangka mendukung kesuksesan PTB dimasa mendatang.

3.4. PENGUMPULAN DATA

Data yang diperlukan berdasarkan data dari Bagian Audit Internal di PTB, yang berbentuk daftar pertanyaan dan tujuan yang hendak dicapai. Proses yang dilakukan dalam melaksanakan penelaahan manajemen adalah melalui dua cara; wawancara langsung, dan penyebaran *survey*. Pelaksanaan dari penelaahan manajemen ini diminta, dilakukan dan dibawah pengawasan ketat dari pihak ketiga independen. Walaupun pelaksanaan audit manajemen mencakup wilayah pengerjaan yang sangat luas di PTB, dalam penyusunan tesis ini, hasil temuan audit manajemen yang digunakan adalah terbatas kepada;

- **Hasil temuan audit manajemen terhadap sumber daya manusia di PTB**, secara khusus adalah mengenai efektifitas kepemimpinan Perusahaan, struktur organisasi, dan tingkat kepuasan terhadap kebijakan manajemen yang diberlakukan selama ini.
- Untuk memberikan tambahan informasi dan dukungan terhadap penyusunan tesis ini, beberapa hal berikut juga diikutsertakan dalam pembahasan kerangka kerja tesis ini;
 - **Kepemimpinan** – dalam arti pengembangan proses perumusan kebijakan manajemen di PTB. Gaya kepemimpinan terkesan kurang berhasil dalam membawa Perusahaan kearah yang lebih baik, dan memenuhi tujuan, sasaran, dan arah dari visi Perusahaan. Kualitas dari kepemimpinan di PTB relatif signifikan untuk diacuhkan karena dikhawatirkan dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja dan keberadaan PTB di industri tekstil Indonesia dan internasional.
 - **Kurva Kedua** – dalam arti menunjukkan kebutuhan untuk melompat dari kondisi sekarang dengan melakukan perbaikan dan pengembangan infrastruktur internal PTB. Pemberlakuan gaya dan tatacara dari pengerjaan operasional usaha Perusahaan tidak dapat diacuhkan begitu saja mengingat kebutuhan manajemen untuk dapat mempertahankan keberadaan Perusahaan. Alasan lain untuk dapat melompat ke kurva kedua tersebut disebabkan oleh produk hasil Perusahaan yang relatif sudah tertinggal jaman jika dibandingkan dengan produk domestik dan internasional lainnya. PTB harus dapat cepat melakukan langkah kerja yang mengarah kepada produk kain

yang sedang *trend* di masyarakat umum, baik di Indonesia maupun diluar negeri.

3.5. METODE PENGAMBILAN SAMPEL

Metode pengambilan sampel digunakan untuk tujuan audit manajemen, sesuai dengan dasar pemikiran pengambilan sampel berdasarkan tingkatan-tingkatan, yaitu dimulai dari bagian lapisan tengah hingga teratas manajemen, dengan jumlah responden kurang lebih sebanyak 50 orang. Diasumsikan bahwa responden adalah homogen, dimana mereka dapat bertindak dengan kebanyakan cara yang sama terhadap dukungannya bagi tujuan organisasional. Tentu saja kualifikasi minimum masing-masing individu disesuaikan dengan *database* Departemen Sumber Daya Manusia dan Kepegawaian Perusahaan, agar menjadi dasar homogenitas yang kuat. Disamping itu, *supervisor* pertama dan/atau operator dapat pula dijadikan responden, mereka tidak memiliki kemampuan untuk membayangkan target yang besar yang ingin dicapai dari sudut pandang manajemen bagian atas. Sebelumnya wawancara dilakukan selama audit manajemen agar dapat menjelaskan hal yang tidak relevan.

3.6. ANALISA DATA

Tahap analisis akan berguna sebagai cara untuk mengajukan dan menguji formulasi serta solusi terhadap permasalahan yang diidentifikasi dalam operasional Perusahaan. Dari temuan pada audit yang dilakukan di Perusahaan, bahan-bahan ringkasan dibuat untuk melengkapi fokus dari analisis yang dilakukan. Analisis data yang dilakukan diharapkan cukup mendukung hipotesis dimana dapat

meyakinkan keberhasilan dari implementasi skema, dan efektivitas kepemimpinan adalah hal yang wajib ada.

3.7. UJI HIPOTESA

Agar analisis yang dilakukan lengkap dan memuaskan, maka uji terhadap hipotesis perlu dilakukan. Sesuai dengan tujuan dan sasaran penulisan, diharapkan hasil akhir dari penelitian ini tidak dapat disangsikan dan mendukung asumsi yang sebenarnya, dimana kelangsungan hidup Perusahaan mengakibatkan implementasi skema restrukturisasi pinjaman dan pemulihan perusahaan bergantung kepada perubahan manajemen didalamnya, yaitu peningkatan kualitas kepemimpinan di PTB. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis adalah sebagai berikut:

| | |
|------------------|--|
| H ₀ : | Potret kepemimpinan PTB tidak sesuai dengan faktor kedewasaan karyawan. |
| H ₁ : | Potret kepemimpinan PTB sesuai dengan faktor kedewasaan karyawan. |

BAB IV – PENGUJIAN ALAT UKUR

4.1. UJI VALIDITAS

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan dan kevalidan suatu alat ukur atau instrumen penelitian. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mampu mengukur apa yang akan diukur dalam suatu penelitian. Alat pengukur yang absah akan mempunyai validitas yang tinggi, begitu pula sebaliknya (Singarimbun, 1995:124). Sedangkan Soepeno (1997:51-53) menyatakan bahwa untuk menguji validitas alat ukur atau instrumen penelitian, terlebih dahulu dicari nilai (harga) korelasi dengan menggunakan Rumus Korelasi *Product Moments Pearson* sebagai berikut:

$$r_s = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r_s : Koefisien korelasi
- n : Jumlah responden
- Y : Jumlah skor total seluruh item
- X : Jumlah skor tiap item

Setelah korelasi (r_s) diperoleh, selanjutnya dihitung nilai t_{hitung} untuk menguji validitas alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan. Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Keterangan:

r_s : Koefisien korelasi
n : Jumlah responden

Kriteria pengujian validitas alat ukur adalah item pernyataan pada kuesioner valid jika t hitung lebih besar dari t tabel dengan db $(n-2)$ dan $\alpha = 0,05$. Untuk dapat menentukan tingkat validitas suatu alat ukur atau instrumen penelitian adalah dengan melihat kriteria penafsiran indeks korelasinya. Kaidah pengambilan keputusannya berdasarkan kriteria Guilford (1956:145), yaitu sebagai berikut:

- a. Sangat tinggi, dengan kriteria : $0,80 < r_s \leq 1,00$
- b. Tinggi, dengan kriteria : $0,60 < r_s \leq 0,80$
- c. Sedang, dengan kriteria : $0,40 < r_s \leq 0,60$
- d. Rendah, dengan kriteria : $0,20 < r_s \leq 0,40$
- e. Sangat rendah, dengan kriteria : $r_s \leq 0,20$

4.2. UJI RELIABILITAS

Singarimbun (1995:140) menyatakan bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur atau instrumen penelitian dapat dipercaya atau diandalkan dalam kegiatan pengumpulan data. Jika suatu alat ukur atau instrumen penelitian dapat digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dengan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur atau instrumen tersebut reliabel.

Dalam pengujian keandalan alat ukur atau instrumen penelitian digunakan Uji Belah Dua (*Split Half Test*). Pengujian ini memperhitungkan jumlah skor item yang bernomor ganjil dan genap. Dari hasil perhitungan kedua jumlah skor tersebut dicari korelasinya

yang selanjutnya digunakan untuk memperoleh koefisien keandalan melalui rumus sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2(r_{s1/2})}{1 + r_{s1/2}}$$

Keterangan:

- r_{tot} : Angka reliabilitas keseluruhan item
 $r_{s1/2}$: Angka korelasi belahan pertama dan belahan kedua

Setelah korelasi (r_s) diperoleh, selanjutnya dihitung nilai t_{hitung} untuk menguji reliabilitas alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan. Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{r_{tot} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{tot}^2}}$$

Keterangan:

- r_s : Koefisien korelasi
 n : Jumlah responden

Kriteria pengujian reliabilitas alat ukur adalah kuesioner reliabel jika t hitung lebih besar dari t tabel dengan db ($n-2$) dan $\alpha = 0,05$. Untuk menentukan tingkat reliabilitas suatu alat ukur atau instrumen penelitian yang reliabel adalah dengan melihat kriteria penafsiran indeks korelasinya berdasarkan kriteria dari Guilford (1956:145), yaitu:

- $0,80 < r_s \leq 1,00$; reliabilitas sangat tinggi
- $0,60 < r_s \leq 0,80$; reliabilitas tinggi
- $0,40 < r_s \leq 0,60$; reliabilitas sedang
- $0,20 < r_s \leq 0,40$; reliabilitas rendah

- $r_s \leq 0,20$; tidak reliabilitas

4.3. METODE SUCCESSIVE INTERVAL

Hasil matriks data mentah kuesioner berskala ordinal dari nilai 1 sampai nilai 5, untuk dapat dianalisa lebih lanjut dengan metoda statistik analisa regresi berganda maka data dalam skala ordinal harus diubah dahulu kedalam skala interval.

Proses transformasi data dengan menggunakan metoda Successive Interval merupakan salah satu cara untuk mengoperasikan data berskala ordinal menjadi data berskala interval (Hays, 1969;41). Maksud transformasi ini adalah agar dapat mengoperasikan data variabel secara aritmetik, sehingga data dari hasil pengukuran variabel dapat dianalisis dengan menggunakan metoda statistik analisa regresi berganda.

Langkah-langkah proses transformasi dengan metode Successive Interval adalah sebagai berikut :

1. Ambil data berskala ordinal, kelompokkan jawaban pada masing-masing variabel.
2. Hitung proporsi jawaban yang jatuh pada tiap katagori untuk masing-masing variabel.
3. Hitung proporsi kumulatif seluruh katagori, mulai dari katagori pertama.
4. Setelah diperoleh proporsi kumulatif (untuk $n > 30$, dianggap mendekati luas daerah dibawah kurva normal baku), kemudian dicari nilai batas (boundary) yang diperoleh dari tabel kurva normal baku yang merupakan kurva nilai absis z.

5. Setelah diperoleh seluruh nilai batas masing-masing proporsi kumulatif tiap katagori, kemudian dihitung nilai interval rata-rata dengan rumus :

$$\text{Mean of interval} = \frac{(\text{density of lower limit})-(\text{density of upper limit})}{(\text{area below upper limit})-(\text{area below lower limit})}$$

Luas daerah dibawah batas bawah adalah proporsi kumulatif pada batas bawah katagori yang bersangkutan. Demikian juga dengan luas daerah dibawah batas atas.

Fungsi peluang densitas (pdf: probability density function) dapat dilihat dari tabel pdf distribusi normal.

4.4. ANALISA REGRESI LINIER BERGANDA

Analisis regresi multipel/berganda bertujuan untuk menaksir atau memprediksi nilai rata-rata (populasi) variabel tak bebas (dependen) Y berdasarkan beberapa nilai variabel bebas (independen) X. Selain itu, juga dapat menjelaskan sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan perilaku variabel tak bebas.

Hubungan fungsional antara variabel Y dengan variabel X_1 , X_2 , ..., X_k bisa dinyatakan oleh model persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon \quad (1)$$

Persamaan (1) disebut dengan model *regresi linier multipel (Berganda)* disebut linier karena semua variabel yang terlibat pangkatnya satu dan disebut multipel karena variabel independennya lebih dari satu.

4.4.1. Penghitungan b_0, b_1, \dots, b_k

Hubungan fungsional antara variabel Y dengan variabel X_1, X_2, \dots, X_k dinyatakan dalam persamaan (1). Model persamaan (1) ini disebut dengan model populasi, sedangkan model sampelnya adalah:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k + e \quad (2)$$

Keterangan:

- b_0 = disebut koefisien *intercept* yaitu yang menyatakan berapa besarnya rata-rata Y jika $X_1 = X_2 = \dots = X_k = 0$
- b_i = sebagai koefisien regresi parsial antara Y atas X_i yang menunjukkan besarnya perubahan harga rata-rata Y jika X_i berubah persatuan unit.

Untuk menghitung nilai-nilai b_0, b_1, \dots, b_k dapat dihitung atas dasar *Least Square Method*, yaitu dengan mencari hubungan linier variabel dependen dan independen yang akan meminimasi jumlah kuadrat deviasi dari garis linier yang terbentuk dengan titik-titik yang terobservasi, dan perhitungan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu melalui *matriks* dan prosedur *Doolittle-Gauss*.

4.4.2. Koefisien Determinasi

Untuk menguji apakah sekumpulan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara signifikan, *Nosanchuk dan Erickson* (1977) mengemukakan cara pengujian hipotesa untuk

menguji $H_0 : R^2 = 0$ terhadap $H_1 : R^2 \neq 0$; dengan menghitung nilai F yang memiliki rumus sebagai berikut:

$$F_{k,N-k-1} = \frac{R^2 (N - k - 1)}{(1 - R^2)(k - 1)} \quad (3)$$

dimana:

k = jumlah variabel independen

N = Jumlah sampel

Jika $F > F\alpha$ (dari tabel), maka H_0 ditolak.

Nilai R^2 ini menunjukkan kesesuaian model berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Untuk menggambarkan kesesuaian model dengan populasi, diperlukan penyesuaian terhadap R^2 menjadi Ra^2 (R^2 adjusted) dengan rumus sebagai berikut :

$$Ra^2 = R^2 = \frac{k(1 - R^2)}{(N - k - 1)} \quad (4)$$

4.4.3. Pembentukan Model

Dalam penelitian sering timbul pertanyaan apakah perlu semua variabel bebas itu digunakan untuk membuat prediksi mengenai harga Y, atau cukup sebuah variabel saja yaitu X_1 atau X_2 atau lainnya, atau cukup hanya dua variabel saja, yaitu X_1 dan X_2 atau X_1 dan X_3 , dan sebagainya.

Pertanyaan seperti ini akan membawa pada suatu analisis yang bertujuan untuk menentukan variabel bebas mana yang mempunyai kontribusi atau pengaruh yang paling besar terhadap variabel tak bebasnya. Analisis statistika yang tersedia untuk maksud ini disebut

dengan Pembentukan Model atau sering juga disebut dengan pembentukan model persamaan regresi terbaik.

4.4.4. Memilih Persamaan Regresi Terbaik

Pembentukan Model Persamaan Regresi Terbaik dengan menggunakan Prosedur Bertahap (*Stepwise*) merupakan salah satu prosedur pembentukan model persamaan regresi paling optimum. Dalam prosedur ini semua variabel yang ada dicoba untuk dimasukkan ke dalam persamaan regresi. Kemudian dengan suatu pengujian, apakah variabel tersebut dimasukkan atau dikeluarkan dari persamaan regresi dengan prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Tentukan persamaan regresi dari variabel pertama, yaitu $Y = f(X_1)$.
- 2) Lakukan pengujian dengan ANOVA.

Tolak variabel untuk dimasukkan dalam persamaan regresi jika $F_{\text{parsial}} < F_{\alpha; n-k-1}$.

- 3) Jika variabel pertama diterima tambahkan variabel berikutnya.
- 4) Lakukan pengujian melalui daftar Anova.
- 5) Ulangi butir (3), dalam hal ini akan terdapat 3 kemungkinan:
 - a. Apakah X_1 diterima atau ditolak.
 - b. Apakah X_2 diterima atau ditolak
 - c. Apakah X_1 dan X_2 diterima atau ditolak
- 6) Demikian seterusnya sampai semua variabel telah diuji, untuk dimasukkan atau dikeluarkan dari persamaan regresi.

Pada perhitungan dilakukan dengan menggunakan alat bantu Software SPSS (Statistical Package for Social Science) Ver. 10.01.

Ilustrasi 2 – Langkah Pendekatan *Stepwise*

| Variables Entered/Removed (a) | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | X ₃ | - | Stepwise with the following criterion; <ul style="list-style-type: none"> ▪ probability of F to enter is less than or equal to 5%, ▪ probability of F to remove is higher than or equal to 10%. |
| 2 | X ₂ | - | Same as above. |
| 3 | X ₁ | - | Same as above. |
| a Dependent Variable: Y | | | |

| Model Summary | | | | |
|--|----------|------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Model | R | R-Squared | R-Squared (adj) | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .916 (a) | .839 | .836 | 2.50408 |
| 2 | .955 (b) | .911 | .907 | 1.87804 |
| 3 | .962 (c) | .926 | .921 | 1.73382 |
| a Predictors: (constant), X ₃ | | | | |
| a Predictors: (constant), X ₃ , X ₂ | | | | |
| a Predictors: (constant), X ₃ , X ₂ , X ₁ | | | | |

| ANOVA (d) | | | | | | |
|--|------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
| 1 | Regression | 1567.214 | 1 | 1567.214 | 249.938 | .000(a) |
| | Residual | 300.980 | 48 | 6.270 | - | - |
| | Total | 1868.194 | 49 | - | - | - |
| 2 | Regression | 1702.424 | 2 | 851.212 | 241.340 | .000(b) |
| | Residual | 165.770 | 47 | 3.527 | - | - |
| | Total | 1868.194 | 49 | - | - | - |
| 3 | Regression | 1729.913 | 3 | 576.638 | 191.821 | .000(c) |
| | Residual | 138.282 | 46 | 3.006 | - | - |
| | Total | 1868.194 | 49 | - | - | - |
| a Predictors: (constant), X ₃ | | | | | | |
| b Predictors: (constant), X ₃ , X ₂ | | | | | | |
| c Predictors: (constant), X ₃ , X ₂ , X ₁ | | | | | | |
| d Dependent Variable: Y | | | | | | |

| Coefficients (a) | | | | | | |
|-------------------------|----------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------|------------|
| | | Unstandardized Coefficient | | Standardized Coefficients | t | Sig |
| Model | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4.074 | 1.226 | - | 3.323 | .002 |
| | X ₃ | 1.330 | .084 | .916 | 15.809 | .000 |
| 2 | (Constant) | -1.778 | 1.319 | - | -1.349 | .184 |
| | X ₃ | .856 | .099 | .589 | 8.625 | .000 |
| | X ₂ | .283 | .046 | .423 | 6.192 | .000 |
| 3 | (Constant) | -1.532 | 1.220 | - | 1.256 | .216 |
| | X ₃ | .735 | .100 | .506 | 7.352 | .000 |
| | X ₂ | .211 | .048 | .316 | 4.362 | .000 |

| | | | | | | |
|-------------------------|----------------|------|------|------|-------|------|
| | X ₁ | .448 | .148 | .217 | 3.024 | .004 |
| a Dependent Variable: Y | | | | | | |

| Excluded Variables (c) | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------|------------|----------------------------|--|
| Model | | Beta In | t | Sig | Partial Correlation | Collinearity Statistics Tolerance |
| 1 | X ₁ | .370(a) | 5.036 | .000 | .592 | .412 |
| | X ₂ | .423(a) | 6.192 | .000 | .670 | .404 |
| 2 | X ₁ | .217(b) | 3.024 | .004 | .407 | .313 |
| a Predictors in the Model: (Constant), X ₃ | | | | | | |
| b Predictors in the Model: (Constant), X ₃ , X ₂ | | | | | | |
| c Dependent Variable: Y | | | | | | |

BAB V – ANALISA PERUSAHAAN & DATA

5.1. SEKILAS MENGENAI PERUSAHAAN

PTB didirikan pada bulan Januari 1975 dalam bentuk usaha dagang kecil. Pada akhir tahun 1990, barulah PTB resmi didaftarkan dengan status perseroan terbatas.

Jenis produksi Perusahaan meliputi pemintalan, perajutan, dan pencelupan dengan total kapasitas produksi 7 juta meter per bulan. Namun, karena kondisi ekonomi yang buruk dan berkepanjangan, total kapasitas produksi rata-rata hanya mencapai 3,5 juta meter per bulan. Total maksimum pekerja mencapai angka yang relatif besar yaitu 6,000 sebelum adanya upaya untuk melakukan penyesuaian bertahap, termasuk dengan meningkatkan produktifitas dan efisiensi dari para pekerja semenjak beberapa tahun terakhir. Para karyawan ini bekerja di dalam 3 shift, dengan pengecualian mereka yang bekerja di bidang administrasi hanya bekerja dari jam 8-4 (Senin-Kamis), jam 8-5 (Jumat), dan jam 8-12 (Sabtu).

Hasil produksi dari Perusahaan diserap di pasar dunia dan lokal dengan perbandingan 40%:60%. Pangsa pasar ekspor adalah; India, United Arab Emirates, Turki, Amerika Serikat, Australia, Inggris, Spanyol, Perancis, Argentina, dan Brazil.

5.2. ANALISA PERUSAHAAN

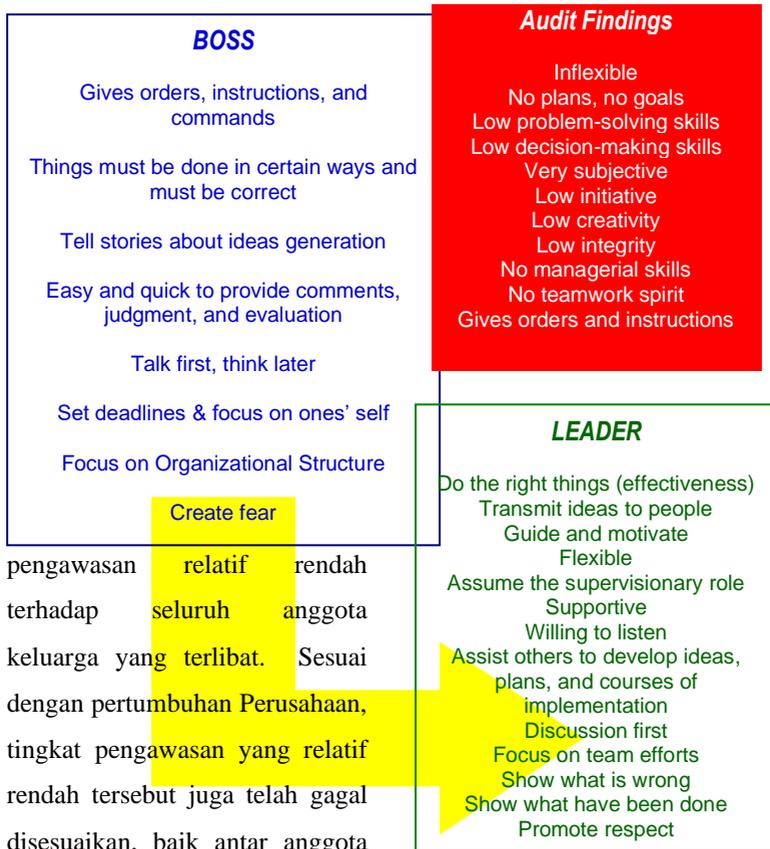
Persepsi dan ide untuk menggunakan gaya yang pas dan cocok di dalam suatu situasi selayaknya dapat dipertimbangkan dan dijalankan dengan seksama oleh para pemimpin. Pada prinsipnya, ini merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh para pemimpin. Beberapa karakter dari target optimal yang berusaha untuk dicapai tertera di dalam

diagram berikut ini. Hal yang relatif akan sangat menyulitkan adalah upaya untuk bergerak keluar dari situasi kerja yang mengadaptasi tipe bos dan memasuki wilayah kerja yang menggunakan azas saling mendukung dengan adanya kehadiran figur kepemimpinan yang efektif.

Ini adalah yang menjadi kendala besar bagi PTB. Perusahaan tentunya memiliki struktur organisasi dan mereka yang disebut “pemimpin”, yang memberikan instruksi dan perintah. Dari tahun ke tahun, Perusahaan tidak sanggup untuk membentuk dan membina karyawan untuk menjadi pemimpin di kemudian hari. Kekuatan dari ikatan keluarga, termasuk dengan dalamnya intervensi yang dilakukan oleh para pendiri dan pemilik Perusahaan, merupakan dua hal besar yang menghadang dan menghancurkan struktur formal PTB yang sudah ada.

Sejarah dari PTB dimulai sekitar 30 tahun yang lalu dengan suatu kegiatan operasional kecil di sebuah garasi dengan adanya keterlibatan langsung dari seluruh anggota keluarga didalam proses manufaktur. Hasil temuan dari audit manajemen menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan untuk menjalankan seluruh kegiatan operasi telah gagal mengikuti *trend* yang terjadi di dalam internal Perusahaan yang berkembang. Dapat dimengerti dimana pada masa perkembangan kegiatan operasi manufaktur tekstil ini, fleksibilitas antar anggota keluarga sangat komprehensif walaupun tingkat fleksibilitas tersebut dapat membahayakan Perusahaan di masa mendatang, khususnya pada saat Perusahaan sudah mencapai tingkat dewasa.

Sama dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi di masa awal kegiatan produksi ini, tingkat



pengawasan relatif rendah terhadap seluruh anggota keluarga yang terlibat. Sesuai dengan pertumbuhan Perusahaan, tingkat pengawasan yang relatif rendah tersebut juga telah gagal disesuaikan, baik antar anggota keluarga yang terlibat, maupun dengan penambahan karyawan

Ilustrasi 3 – Perilaku Bos dan Pemimpin

luar yang notabeneanya tidak memiliki hubungan keluarga dengan pemilik Perusahaan. Akibatnya, tingkat kesadaran dan kedewasaan dari para karyawan terlupakan seiring dengan berjalannya waktu. Sama halnya dengan tingkat pengawasan, seperti yang telah dijabarkan diatas,

tingkat fleksibilitas relatif tinggi pada masa awal kegiatan produksi. Dengan berjalannya waktu dan pertumbuhan Perusahaan, tingkat fleksibilitas ini selayaknya sudah harus disesuaikan untuk mulai menciptakan sistem dan prosedur internal, atau yang lebih sering disebut sebagai “*Standard Operational Procedures*”. Dengan menggunakan sudut pandang yang berbeda, pada awalnya, gaya kepemimpinan *directive* dinilai sangat cocok dengan situasi dan kondisi pada saat itu karena karyawan Perusahaan adalah anggota keluarga saja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan juga gagal untuk diubah seiring dengan pertumbuhan PTB, khususnya dengan adanya penambahan karyawan dari luar anggota keluarga. Pemegang saham, pemilik, dan manajemen puncak sangat sadar bahwa telah ada *mismanagement* didalam Perusahaan walaupun gaya kepemimpinan relatif tidak terlihat.

Beranjak dari sudut pandang gaya kepemimpinan yang digunakan di Perusahaan, struktur organisasi yang tercipta sekarang merupakan warisan sejarah Perusahaan itu sendiri. Mengingat kuatnya hubungan kekeluargaan yang sudah tercipta semenjak awal, maka struktur organisasi yang terbentuk menjadi relatif sangat disederhanakan dan terkesan formalitas. Ketentuan hukum dan prosedur untuk dapat mendaftarkan Perusahaan dengan Departemen Industri dan Perdagangan Republik Indonesia mengharuskan adanya sistem dan prosedur formal yang dilakukan di PTB, termasuk struktur organisasi yang dijalankan dan disetujui. Namun, struktur organisasi tersebut hanya dipandang sebelah mata dalam pelaksanaan kegiatan produksi kesehariannya. Singkatnya, struktur organisasi yang ada sekarang tidak dipergunakan dengan maksimal sehingga tidak mendukung pencapaian obyektif dan target Perusahaan lainnya.

Untuk melakukan perubahan yang radikal terhadap gaya kepemimpinan PTB, anggota Perusahaan harus menyadari kehadiran dari tiga elemen yang tidak terpisahkan untuk menjamin hasil yang memuaskan; pemimpin, pengikut, dan situasi. Ketiga elemen ini sangat sejalan dengan pendekatan situasi terhadap perilaku orang di masa lampau, prediksi perilaku di masa datang, mengarahkan, mengubah dan mengawasi perilaku. Dengan mengamati situasi internal di dalam Perusahaan, pelaksanaan aplikasi dari pendekatan situasi, yang menggabungkan berbagai metode kepemimpinan menjadi satu paket pendekatan, akan sangat berguna untuk memutar-balikan kegiatan operasi yang hampir gagal ke arah kesuksesan dengan menjalankan skema restrukturisasi yang sudah disepakati bersama. Pendekatan kontigensi seperti ini memusatkan perhatian kepada “situasi” yang ada di sumber daya manusia Perusahaan sekarang ini, ditambahkan dengan perilaku yang berbasis pekerjaan (*task behavior*) dan perilaku yang berbasis hubungan antar manusia (*relationship behavior*), menjadikan kunci sukses utama yang relatif sulit untuk dibandingkan dengan pendekatan lainnya.

5.3. ANALISA DATA

5.3.1. Temuan Statistik

Data yang diperoleh melalui kuesioner diolah melalui beberapa tahap yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Hasil tabulasi jawaban kuesioner berupa data mentah yang disusun berdasarkan format $m \times n$, di mana m adalah jumlah baris yang menyatakan banyaknya responden dan n adalah jumlah kolom yang menyatakan banyaknya pertanyaan. Matriks data mentah untuk

kuesioner berukuran 50 x 49 dapat dilihat pada Lampiran Hasil Jawaban Kuesioner.

- 2) Data Hasil Jawaban Kuesioner sebelumnya di uji terlebih dahulu dengan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui ke-validan dari setiap item pertanyaan dan kesamaan kriteria jawaban berdasarkan item pernyataannya. Hasil Pengujian validitas dan Reliabilitas dapat dilihat di Lampiran Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.
- 3) Dari hasil Uji Validitas menunjukkan bahwa pernyataan yang tidak valid (nilai t hitung lebih kecil t tabel) adalah pernyataan D4 dan D11 dimana secara perhitungan uji validitas dianggap tidak valid.
- 4) Dari Hasil Pengujian Reliabilitas menunjukkan angka 0,802 untuk variabel X_1 (visi dan misi), 0,916 untuk variabel X_2 (struktur organisasi yang efektif, rencana strategis dan tindakan dari unit bagian), 0,834 untuk variabel X_3 (proses pengambilan keputusan), dan 0,905 untuk variabel Y (kompetensi dan kemampuan dari kepemimpinan) yang menunjukkan konsistensi kriteria jawaban yang diberikan untuk setiap item pernyataan sangat tinggi.
- 5) Data hasil tabulasi jawaban kuesioner bersifat ordinal dan hasil pengujian validitas (yang tidak valid tidak dipergunakan dalam analisis lebih lanjut), untuk proses analisis regresi linier berganda skala pengukuran harus bersifat interval. Oleh karena itu perlu adanya perubahan skala pengukuran dari data ordinal menjadi interval dengan mempergunakan metode *successive interval*. Proses transformasi data dengan menggunakan *successive interval* merupakan salah satu cara untuk merubah/menaikkan satu tingkat skala pengukuran, dari data berskala ordinal menjadi data berskala

interval. Maksud transformasi ini adalah agar dapat mengoperasikan data variabel secara aritmetik, sehingga data dari hasil pengukuran variabel dapat dianalisis dengan menggunakan metode statistik parametrik. Data perhitungan metode successive interval dan hasil transformasi data dapat dilihat pada lampiran Hasil Pengolahan Data Metode Successive Interval.

- 6) Selanjutnya menghitung nilai total skor untuk setiap masing-masing variabel.

Selanjutnya X_1 , X_2 , X_3 merupakan lambang untuk variabel bebas dalam proses analisis regresi linier berganda, dan Y merupakan lambang untuk variabel tak bebas. Berikut ditampilkan data untuk perhitungan analisis regresi linier berganda berdasarkan nilai total skor untuk setiap variabel X yang mempengaruhi variabel Y .

Ilustrasi 4 – Regresi Linier Berganda

| No | X_1 | X_2 | X_3 | Y |
|----|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 12.627 | 49.395 | 16.769 | 27.170 |
| 2 | 9.792 | 48.136 | 13.799 | 25.445 |
| 3 | 10.317 | 45.034 | 15.450 | 23.988 |
| 4 | 9.136 | 45.034 | 12.250 | 23.988 |
| 5 | 9.136 | 45.034 | 12.250 | 22.601 |
| 6 | 11.343 | 45.034 | 12.250 | 25.445 |
| 7 | 12.627 | 49.552 | 18.368 | 27.170 |
| 8 | 16.594 | 57.247 | 23.910 | 37.757 |
| 9 | 14.524 | 53.783 | 21.765 | 29.331 |
| 10 | 10.630 | 45.034 | 10.871 | 21.308 |

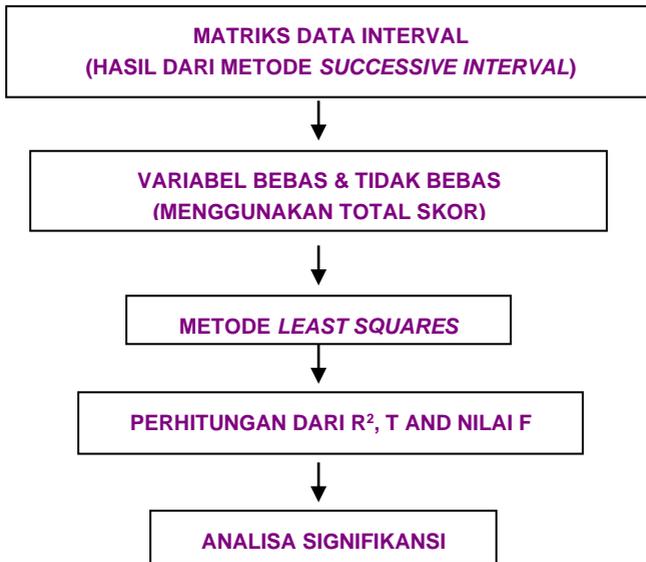
| No | X ₁ | X ₂ | X ₃ | Y |
|----|----------------|----------------|----------------|--------|
| 11 | 9.421 | 45.034 | 13.048 | 18.307 |
| 12 | 8.541 | 35.203 | 12.917 | 16.530 |
| 13 | 6.081 | 24.777 | 12.211 | 16.480 |
| 14 | 6.468 | 20.000 | 12.334 | 16.594 |
| 15 | 13.154 | 42.250 | 10.871 | 16.497 |
| 16 | 8.054 | 43.826 | 10.871 | 18.307 |
| 17 | 10.704 | 49.395 | 16.769 | 25.802 |
| 18 | 12.627 | 50.105 | 17.028 | 29.174 |
| 19 | 17.828 | 55.135 | 20.114 | 34.793 |
| 20 | 16.594 | 61.850 | 25.353 | 36.855 |
| 21 | 15.442 | 76.337 | 30.892 | 43.270 |
| 22 | 11.343 | 45.034 | 12.250 | 22.601 |
| 23 | 10.502 | 45.034 | 12.250 | 21.308 |
| 24 | 9.136 | 45.034 | 10.871 | 21.308 |
| 25 | 7.667 | 45.034 | 10.871 | 21.308 |
| 26 | 7.175 | 37.608 | 13.252 | 18.307 |
| 27 | 5.706 | 33.355 | 10.871 | 14.368 |
| 28 | 6.810 | 33.355 | 10.871 | 14.719 |
| 29 | 6.468 | 28.951 | 10.871 | 16.151 |
| 30 | 6.468 | 33.355 | 10.871 | 16.087 |
| 31 | 8.883 | 37.608 | 10.871 | 17.956 |
| 32 | 8.054 | 40.836 | 10.871 | 18.307 |
| 33 | 7.667 | 45.034 | 12.250 | 18.221 |
| 34 | 10.502 | 45.034 | 12.250 | 21.308 |
| 35 | 7.667 | 45.034 | 10.871 | 21.308 |
| 36 | 9.977 | 45.034 | 10.871 | 19.675 |
| 37 | 7.952 | 40.836 | 10.871 | 18.307 |

| No | X ₁ | X ₂ | X ₃ | Y |
|----|----------------|----------------|----------------|--------|
| 38 | 8.391 | 24.777 | 10.684 | 16.612 |
| 39 | 5.706 | 35.203 | 10.871 | 14.719 |
| 40 | 10.502 | 45.034 | 14.297 | 22.601 |
| 41 | 9.136 | 45.034 | 12.250 | 21.233 |
| 42 | 10.502 | 45.034 | 12.250 | 21.233 |
| 43 | 11.343 | 45.034 | 13.799 | 23.988 |
| 44 | 14.565 | 48.136 | 13.799 | 24.077 |
| 45 | 11.261 | 49.395 | 16.769 | 27.170 |
| 46 | 15.089 | 52.000 | 18.678 | 29.905 |
| 47 | 10.502 | 45.034 | 13.799 | 23.988 |
| 48 | 10.502 | 45.034 | 13.799 | 23.988 |
| 49 | 9.421 | 45.034 | 12.250 | 22.601 |
| 50 | 13.154 | 45.034 | 12.250 | 21.233 |

Sumber: hasil dari SPSS

Pengolahan analisis regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) Ver 10.1. Berikut ditampilkan gambar tahapan proses analisis regresi linier berganda.

Ilustrasi 5 – Analisa Regresi Linier Berganda



Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda. Analisis ini dipergunakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh linier antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (tak bebas). Dimana dalam pengolahan datanya melibatkan 3 (tiga) variabel bebas yaitu X_1 , X_2 , X_3 , dan 1 (satu) variabel tak bebas yaitu Y .

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *stepwise*. Pada metode ini satu persatu variabel independennya dimasukkan ke dalam persamaan regresi, kemudian dihitung nilai signifikansi variabel-variabel tersebut dalam persamaan regresi. Hasil perhitungan signifikansi setiap variabel tersebut akan menentukan apakah suatu variabel independen dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen.

Dalam perhitungan ini digunakan pin (*probability in*) sebesar 0,05 dan pout (*probability out*) sebesar 0,10. Jadi variabel yang mempunyai signifikansi lebih besar dari 0,10 akan dikeluarkan dari persamaan. Hasil pengolahan data mempergunakan software SPSS Ver. 10.1 dapat dilihat pada lampiran Hasil Pengolahan Data Analisis Regresi Linier Berganda.

Hasil analisis terhadap 50 responden berdasarkan **Model 3** dapat kita lihat pada tabel berikut ini.

Ilustrasi 6 – Hasil Analisa Statistik

| | | | | |
|---------------------------|------------------|-------------|----------|--------------|
| Multiple R | 0.962 | | | |
| R-Squared | 0.926 | | | |
| R-Squared (adj) | 0.921 | | | |
| F = 191,821 | Signif F = 0.000 | | | |
| Variables in the Equation | | | | |
| Variable | B | Beta | T | Sig t |
| Constant | -1.532 | | -1.256 | 0.216 |
| X ₁ | 0.448 | 0.217 | 3.024 | 0.004 |
| X ₂ | 0.211 | 0.316 | 4.362 | 0.000 |
| X ₃ | 0.735 | 0.506 | 7.352 | 0.000 |

Sumber: hasil SPSS results

Hasil pengolahan regresi linier berganda dengan menggunakan metode stepwise (bertahap) menunjukkan bahwa ternyata variabel yang berpengaruh secara signifikan variabel independen X₁ dengan signifikan t sebesar 0,004 (di bawah 0,05), X₂ dengan signifikan t sebesar 0,000

(dibawah 0,05), dan X_3 dengan tingkat signifikans sebesar 0,000 (dibawah 0,05).

Persamaan regresi linier berganda yang muncul dari perhitungan tersebut adalah:

$$Y = -1.532 + 0.448X_1 + 0.211X_2 + 0.735X_3$$

Variabel X_1 , X_2 , dan X_3 ini telah teruji secara statistik dengan tingkat signifikan berarti (signif. $F = 0,000$), yang artinya variabel X_1 , X_2 , dan X_3 tersebut mempunyai kontribusi yang besar secara linier dalam menentukan variabel Y . Dilihat dari nilai *Multiple R* atau lebih dikenal dengan koefisien korelasi multipel yang menjelaskan ukuran keeratan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien korelasi berganda yang diperoleh sebesar 0,962 yang berarti terdapat hubungan yang cukup erat antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap variabel Y .

Nilai dari *multiple R*, atau yang lebih dikenal dengan koefisien korelasi berganda, sejumlah 0,962, menunjukkan adanya hubungan yang tinggi antara variabel bebas dan variabel tidak bebas.

R-squared, atau yang lebih dikenal dengan koefisien determinasi sama dengan 0,926, menunjukkan bahwa 92,6% variasi disekitar nilai tengah dari variabel Y dapat dijelaskan oleh perkiraan dari variabel X_1 , X_2 , and X_3 .

Jadi disini menjadi jelas bahwa hasil dari perhitungan dan analisa statistik menunjukkan bahwa variabel tidak bebas yang digunakan di dalam survey memberikan cukup bukti untuk mendukung keberadaan variabel tidak bebas. Dengan kata lain, dengan

mempergunakan hasil statistik, menjadi jelas bahwa tes hipotesa untuk null hypothesis (H_0) harus ditolak. Artinya, hasil statistik dan penelitian memberikan dukungan yang cukup kuat bahwa kepemimpinan di PTB berpengaruh kepada suksesnya pelaksanaan skema restrukturisasi hutang dan program perbaikan perusahaan.

5.3.2. Temuan Manajemen

Hasil statistik menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas X_1 , X_2 , and X_3 sudah berhasil untuk menerangkan efek terhadap variabel tidak bebas Y sebesar 92,6% ($R^2 = 0,926$, atau $R^2\text{-adjusted} = 0,921$). Dengan adanya nilai tersebut diatas, tingkat penyimpangan yang belum dijelaskan oleh ketiga variabel bebas relatif sangat kecil. Dari persamaan regresi yang tertera diatas, terlihat jelas bahwa;

- X_3 (proses pengambilan keputusan) adalah variabel bebas yang paling dominan menciptakan efek terhadap variabel tidak bebas Y sebesar 0,735 kali, atau 73,5%.
- X_1 (visi dan misi) merupakan variabel bebas kedua yang menciptakan efek terbesar terhadap variabel tidak bebas Y sebesar 0,448, atau 44,8%.
- X_2 merupakan variabel bebas yang pengaruhnya paling rendah terhadap variabel tidak bebas Y sebesar 0,211, atau 21,1%.

Mengingat bahwa kondisi internal yang digunakan untuk dapat menghasilkan model statistik ini, maka kondisi dan faktor eksternal relatif memberikan efek yang minim untuk menjelaskan keberadaan kepemimpinan dari PTB.

Persepsi dari audit manajemen, termasuk dengan komentar dan tanggapan yang diperoleh, seperti yang sudah disimpulkan dan dilampirkan didalam bagian lampiran berikut, menunjukkan adanya kekurangan dalam menggunakan struktur organisasi formal secara optimal, kelemahan untuk mendiskusikan dan melakukan sosialisasi atas visi dan misi Perusahaan, dan proses pengambilan keputusan, memberikan efek langsung terhadap *mismanagement* dan kepemimpinan dari Perusahaan. Oleh sebab itu, dengan menggabungkan hasil statistik dan hasil audit manajemen, beberapa faktor eksternal yang juga dapat memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan PTB adalah; keadaan ekonomi secara makro di Indonesia dan dunia, kebijakan pemerintah, variasi dari tingkat inflasi dan nilai tukar rupiah, keadaan politik yang tidak stabil, kelangkaan dari bahan baku, tentunya juga termasuk dengan keterlambatan pengepakan dan pengiriman.

BAB VI – KESIMPULAN & REKOMENDASI

Dari penelitian yang dilakukan berdasarkan survey terhadap karyawan PTB, beberapa catatan seperti dibawah ini dapat disimpulkan, sesuai dengan pertanyaan yang diajukan sehubungan dengan tujuan dari penulisan ini.

1. Apakah isu mengenai kepemimpinan penting bagi suatu organisasi?
Dari hasil penelitian, karyawan menyatakan sangat setuju bahwa kepemimpinan suatu organisasi sangat penting. Kepemimpinan tersebut sangat penting bagi PTB, bukan hanya untuk menangani aktifitas pekerjaan harian, tetapi juga untuk ikut terlibat dalam perencanaan agenda kerja, penyusunan visi dan misi organisasi, pengawasan, dan pembinaan karyawan seluruh organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang baik di PTB, proses pelaporan, dan pengambilan keputusan, misalnya, dapat menjadi lebih jelas dan terstruktur. Yang terpenting adalah bahwa dengan adanya kepemimpinan yang baik di suatu organisasi, maka budaya kerja organisasi tersebut juga akan mendukung iklim yang baik didalam organisasi tersebut.
2. Apakah isu mengenai kompetensi/wewenang manajemen dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi?
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi/wewenang manajemen dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kompetensi/wewenang dari manajemen PTB relatif kurang dimanfaatkan sehingga anggota manajemen kurang dapat memberikan hasil yang lebih optimal dalam upaya mengembangkan dan mendukung keberhasilan dari organisasi PTB itu sendiri. Hal ini akan berdampak kepada

keberhasilan PTB dalam merealisasikan maksud dan tujuan dari organisasinya karena dengan adanya perbaikan kompetensi/wewenang dari jajaran manajemen, proses komunikasi dan pengambilan keputusan akan lebih baik.

3. Apakah tingkatan pendidikan para eksekutif secara signifikan memberikan dampak terhadap kesuksesan suatu organisasi?

Dari hasil penelitian, dapat dilihat jelas bahwa para eksekutif yang terlibat didalam penelitian sebenarnya memiliki tingkat pendidikan yang mendukung kesuksesan organisasi PTB. Namun, tingkat pendidikan tersebut seolah-oleh tidak dimanfaatkan oleh manajemen puncak di PTB sehingga tingkat pendidikan mereka hanya merupakan suatu bentuk formalitas yang menyatakan bahwa mereka mampu dan siap mendukung kesuksesan PTB, tetapi tidak dapat digunakan secara maksimal dalam melakukan kegiatan kerja kesehariannya di PTB.

4. Apakah lamanya pengalaman para eksekutif dapat menjadi faktor utama yang menjamin berhasilnya suatu organisasi?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman daripada para eksekutif sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi.

5. Dapatkah akibat dari regenerasi yang segera dilakukan berkaitan dengan keberhasilan implementasi dari perubahan manajemen?

Hasil audit manajemen (terlampir) didukung dengan hasil statistik telah menunjukkan adanya kelemahan didalam kepemimpinan di PTB. Untuk mengatasi dan memastikan bahwa PTB dalam tetap bersaing di industri tekstil yang penuh dengan persaingan ini, dan sesuai

dengan identifikasi masalah yang sudah dibahas sebelumnya, maka hal berikut perlu untuk dipertimbangkan, dirumuskan, dan dilakukan;

- Memperbaiki faktor kepemimpinan di PTB dengan melakukan analisa kinerja terhadap para pemimpin yang ada sekarang, termasuk dengan jajaran manajemen puncak lainnya, melalui uji kelayakan standar yang dilakukan oleh banyak organisasi, dan/atau bantuan dari kantor konsultan psikologi.
- Melakukan uji kelayakan dan kesesuaian untuk semua karyawan Perusahaan, khususnya bagi mereka yang dicalonkan untuk menjabat sebagai Dewan Direksi di PTB. Pada pelaksanaannya, kelangsungan dari uji kelayakan dan uji kesesuaian sebaiknya dilakukan dengan keterlibatan dari pihak ketiga untuk menjaga obyektifitas dari pencalonan dan hasilnya.
- Para pemimpin dan pemegang saham organisasi harus belajar untuk dapat memahami dengan lebih baik bahwa;
 - Faktor kepemimpinan suatu organisasi merupakan hal yang penting untuk dapat mencapai obyektifitas organisasi itu sendiri.
 - Kompetensi yang dimiliki oleh jajaran manajemen juga merupakan suatu hal penting untuk dapat mendukung pencapaian obyektifitas organisasi, bersama dengan para pemimpin organisasi itu sendiri. Dengan pemahaman yang lebih baik, tentunya kompetensi seorang karyawan akan didukung dengan otoritas dan wewenang yang dimiliki sesuai dengan jabatan.
 - Tingkatan pendidikan karyawan akan secara signifikan memberikan dampak terhadap kesuksesan suatu organisasi.

- Pengalaman jajaran manajemen puncak dan tengah dari suatu organisasi juga menjadi faktor utama yang mendukung dan menjamin berhasilnya suatu organisasi. Anggota keluarga dari para pemilik dan pemegang saham tentunya dapat saja bergabung dan menduduki posisi manajemen puncak dan/atau tengah dengan ketentuan bahwa mereka sudah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan tuntutan dari posisi/jabatan yang mereka pegang, termasuk dengan melewati ujian kelayakan standar yang diterapkan.
- Melakukan seleksi karyawan internal maupun dari pihak eksternal untuk mengikuti ujian kelayakan standar yang dilakukan oleh organisasi. Hal ini dilakukan untuk dapat menjaring potensi dan calon karyawan yang memang benar memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan tuntutan kerja.
- Dengan dilakukannya proses seleksi karyawan internal dan eksternal tersebut, maka perlu dipertimbangkan, dirumuskan dan dilaksanakan mengenai revisi dari *job description* untuk masing-masing posisi struktural. Pada tahapan awal, hal ini dilakukan sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku sampai dengan sekarang. Mengenai adanya perubahan struktur organisasi di kemudian hari, tentunya akan dapat ditentukan oleh para pemimpin organisasi baru. Walaupun demikian, usulan mengenai penyesuaian dari struktur organisasi tercantum di bagian lampiran. Hal ini diusulkan guna menciptakan dan mendukung arus komunikasi, data, dan informasi yang lebih baik dan lancar.
- Membentuk suatu badan terpisah dan independen untuk melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja mendatang. Dengan

adanya badan independen tersebut, maka laporan juga akan disampaikan kepada badan indenpenden tersebut untuk diperiksa, diteliti dan diberikan komentar sebelum disampaikan kepada Dewan Komisaris, Dewan Direktur, dan manajemen puncak di PTB. Dengan kata lain, badan independen ini menjadi komite audit internal bagi PTB.

- Pembentukan *training center* dan pengadaan program pelatihan yang berkesinambungan mengenai topik manajerial dan non-manajerial di PTB juga harus direalisasikan sebagai upaya untuk meningkatkan tingkat kemampuan dan kedewasaan dari para karyawan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Al-Rasyid, Harun, Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala, Universitas Padjajaran, Bandung, Indonesia, 1994.
- Bacon, Jeremy, and James K. Brown, Corporate Directorship Practices: Role, Selection, and Legal Status of the Board, American Society of Corporate Secretaries, Inc., and The Conference Board.
- Bothel, Lin, The Art of Leadership: Skill-Building Techniques That Produce Results, New York, USA, Prentice Hall Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., 1983.
- Cooper, Kenneth Carlton, The Relational Enterprise: Moving Beyond CRM to Maximize All Your Business Relationships, New York, USA, AMACOM, a Division of American Management Association, 2002.
- Erickson, B.H., and Nosanchuk, T.A., Understanding Data, New York, USA, McGraw-Hill, 1970.
- Goleman, Daniel, The New Leaders: Transforming The Art of Leadership into The Science of Results, London, UK, Little Brown – Time Warner Books, 2002.
- Goleman, Daniel, *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, March – April 2000, p. 78 – 90.
- Goleman, Daniel, *What Makes a Leader*, Harvard Business Review, November – December 1998, p. 93 – 102.
- Guilford, J.P., Psychometric Methods, 2nd Edition, New York, USA, McGraw-Hill, 1954.

- Hardjapemekas, Erry Riyana, Esensi Kepemimpinan: Mewujudkan Visi Menjadi Aksi, Jakarta, Indonesia, PT Elex Media Komputindo, 2000.
- Hax, Arnold C. and Nicolas S. Majluf, The Strategy Concept & Process: A Pragmatic Approach, 2nd Edition, International Edition, Upper Saddle River, New Jersey, USA, Prentice Hall, a Simon & Schuster Company, 1996.
- Hershey, Paul, The Situational Leader, 4th Edition, Escondido, California, USA, Center for Leadership Studies, 1992.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 4th Edition, International Edition, New York, USA, McGraw Hill/Irwin, 2002.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen, Strategic Management – Year 2000: The Global Millennium, 7th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, USA, Prentice Hall, 2000.
- Jung, Dian, Manajemen Audit: Meningkatkan Efektifitas dan Efisiensi Perusahaan Anda, Jakarta, Indonesia, Penerbit Restu Agung, M. Sahrani (ed), 2002.
- Morrison, Ian, The Second Curve: How to Command New Technologies, New Consumers, and New Markets, New York, USA, Ballantine Books, a Division of Random House, Inc., 1996.
- Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, 9th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hall, Inc., 2002.
- Shelton, Ken, A New Paradigm of Leadership, Jakarta, Indonesia, ed. Ken Shelton, trans. Executive Excellence Publishing, PT Elex Media Komputindo, 2002.

- Sinamo, Jansen H and Agus Santosa, Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner, 2nd Edition, Jakarta, Indonesia, Penerbit Institut Darma Mahardika, 2002.
- Singarimbun, Masri and Sofian Effendi, Metode Penelitian Survei, Jakarta, Indonesia, LP3ES, 1989.
- Singgih, Santoso, SPSS Versi 10, Mengolah Data Statistik Secara Profesional, Jakarta, Indonesia, PT Gramedia, 2002.
- Soepeno, Statistik Terapan, Rineka Cipta, Jakarta, 1997.
- Temporal, Paul and Martin Trott, Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management, Singapore, John Wiley & Sons (Asia), Pte., Ltd., 2001.
- Thompson, Arthur A. Jr., A. J. Strickland III, Crafting and Executing Strategy, 8th Edition, Singapore, McGraw-Hill, 2001.
- Watson, Craig M., Dynamics of Leadership, ed. Craig M. Watson, Mumbai, India, Jaico Publishing House, 2001.
- Werther, William B., Jr., and Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, 5th Edition, International Edition, Irwin McGraw-Hill, Inc., 1996.
- Yukl, Gary A. (1989), Leadership in Organization, 2nd Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hall, Inc., 1989.
- Variasi data dan informasi yang berasal dari;
- Sebaran dan fotokopi dari materi kuliah di program MM Eksekutif VIII, Sekolah Tinggi Manajemen Bandung, Indonesia.
 - Interview dengan anggota Dewan Direktur dan tingkatan manajemen lainnya di PT Tekstil Bandung.

- Hasil temuan audit di PT Tekstil Bandung.
- Data yang tersedia di beberapa bagian/divisi di PT Tekstil Bandung.