

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

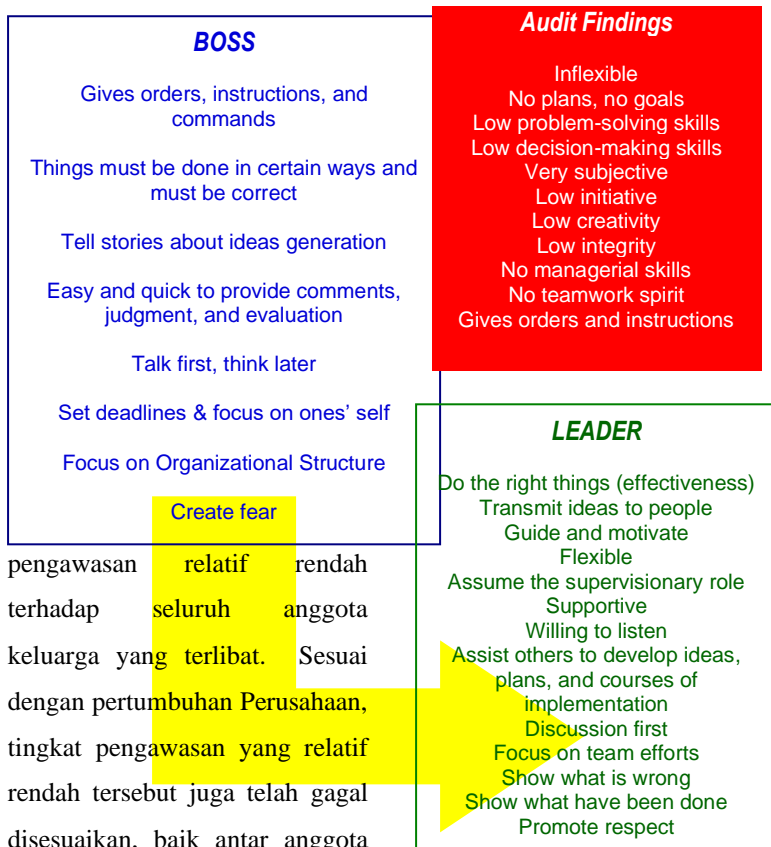
Persepsi dan ide untuk menggunakan gaya yang pas dan cocok di dalam suatu situasi selayaknya dapat dipertimbangkan dan dijalankan dengan seksama oleh para pemimpin. Pada prinsipnya, ini merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh para pemimpin. Beberapa karakter dari target optimal yang berusaha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

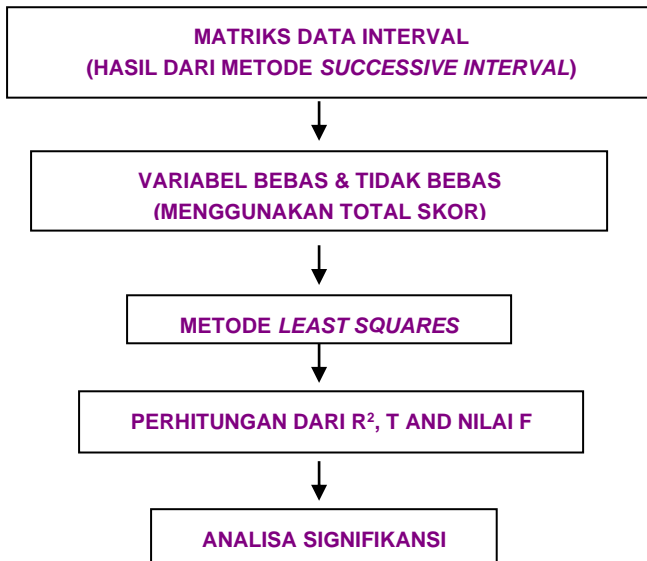
No	X ₁	X ₂	X ₃	Y
11	9.421	45.034	13.048	18.307
12	8.541	35.203	12.917	16.530
13	6.081	24.777	12.211	16.480
14	6.468	20.000	12.334	16.594
15	13.154	42.250	10.871	16.497
16	8.054	43.826	10.871	18.307
17	10.704	49.395	16.769	25.802
18	12.627	50.105	17.028	29.174
19	17.828	55.135	20.114	34.793
20	16.594	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 obyektivitas 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 obyektivitas organisasi itu sendiri.
 - Kompetensi yang dimiliki oleh jajaran manajemen juga merupakan suatu hal penting untuk dapat mendukung pencapaian obyektivitas 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.