

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. X Bandung

Relationship Between Leadership Style and Employee Performance in Production Section of PT. X Bandung

¹Syifa Fauziah Rahmah Hidayat, ²Lisa Widawati, ³Dinda Dwarawati

^{1,2}*Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

email: ¹syifafauziahrh@gmail.com, ²lisa.widawati@gmail.com, ³dinda.dwarawati@gmail.com

Abstract. One of the companies engaged in the production and sale of mild steel is PT. X. In discussions about the work of the employees resulted in an increase that occurred in 2017. In this study using leadership theory from the Ohio Study and performance theory which won performance appraisals from Yukl, Wexley (1997). This study aims to determine the relationship between leadership style and employee performance in the production department of PT. X Bandung. The research method used is a quantitative method with the type of correlational research. Samples were taken using a studio with 15 employees. Measuring instruments compiled based on Ohio's leadership theory which has been translated into Indonesian with its license of validity and reliability. While measuring performance, it is announced from companies that are approved on performance appraisals. Based on the results of the analysis, Contingency Coefficient C Test obtained conversion values of 0.594 and Cmax of 0.707, which means having the number of additions between variables. Related to the leadership style of the production company PT. X Bandung.

Keywords: Ohio Study Leadership Style, Performance

Abstrak. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan penjualan khususnya baja ringan adalah PT. X. Dalam menghadapi pekerjaannya karyawan bagian produksi memiliki kinerja yang rendah disertai rasa ketidakpuasan terhadap perusahaan yang terjadi sebelum tahun 2017. Sejak terjadinya perubahan kepemimpinan pada posisi kepala produksi menjadikan karyawan memiliki kinerja yang meningkat. Pada penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan dari Studi Ohio dan teori kinerja yang mengacu pada *performance appraisal* dari Yukl, Wexley (1997). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada bagian produksi PT. X Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penentuan sampel digunakan dengan menggunakan studi populasi dengan seluruh karyawan produksi yang berjumlah 15 orang. Alat ukur disusun berdasarkan teori kepemimpinan Studi Ohio yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan diuji validitas dan reliabilitasnya. Sedangkan alat ukur kinerja, berasal dari perusahaan yang mengacu pada *performance appraisal*. Berdasarkan hasil dari analisis korelasi Uji Koefisien Kontingensi C diperoleh nilai korelasi sebesar 0,594 dan Cmaks sebesar 0.707 yang berarti memiliki korelasi yang tinggi antar variabel. Artinya terdapat korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan bagian produksi PT. X Bandung.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Studi Ohio, Kinerja

A. Pendahuluan

PT. X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi khususnya baja ringan. Selain memproduksi baja ringan PT. X pun melakukan jasa pemasangan produk dalam jumlah kecil maupun besar. PT. X pun mempunyai mitra cabang dalam mendistribusikan produknya.

Karakteristik pegawai yang dimiliki oleh bagian produksi dengan kualifikasi pendidikan lulusan SMA

dan SMP, dengan masa kerja berkisar antara 1-2 tahun. Sehingga dengan karakteristik yang dimiliki oleh setiap individu adalah karyawan memerlukan arahan yang jelas, pengawasan yang berkala, penetapan target yang jelas, dengan cara berpikirnya kongkrit dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga dengan karakteristik tersebut kepala produksi memiliki peran yang penting terhadap jalannya produksi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan menggunakan alat ukur kepuasan kerja yang berupa *guideline* wawancara yang mengacu pada teori *discrepancy* dari Locke, E. A maka diperoleh data sebagai berikut, karyawan produksi mendapatkan gaji yang tidak sesuai dengan kontribusi kinerja yang diberikan (gaji berada di bawah upah minimum regional). Kemudian karyawan tidak mendapatkan upah lembur yang sesuai dengan tenaga yang dikeluarkan. Karyawan pun tidak memperoleh pelatihan-pelatihan yang memungkinkan untuk berkembang. Berdasarkan paparan yang diungkapkan diatas bahwa karyawan berada pada kondisi ketidakpuasan.

Menurut Locke (1999) menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada.

Kondisi ketidakpuasan yang terjadi pada bagian produksi sudah dirasakan bertahun-tahun sebelum tahun 2017. Hal tersebut mengakibatkan karyawan menampilkan kinerja yang rendah. Perilaku kinerja yang rendah tersebut terjadi saat berada dibawah kepemimpinan kepala produksi yang sebelumnya.

Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan karyawan memandang bahwa kepala produksi sebelumnya mempunyai kekurangan dalam mengarahkan karyawannya karena tidak mempunyai target kerja yang jelas.

Pada akhir tahun 2017 terjadi pergantian posisi kepemimpinan pada bagian kepala produksi. Setelah terjadinya pergantian kepemimpinan terdapat beberapa perubahan kondisi seperti kinerja yang lebih positif pada karyawan bagian produksi diantaranya karyawan mencapai target kerja yang

ditentukan, barang yang dihasilkan sesuai dengan kualifikasi, karyawan bekerja dengan kesalahan yang minim, ketika produksi menurun hal tersebut bukan dikarenakan karyawan yang menunda-nunda pekerjaan tetapi dikarenakan kesalahan teknis seperti terjadinya kerusakan mesin dan bahan baku yang tidak tersedia.

Data lain yang diperoleh mengenai sistematika bekerja bahwa pekerjaan yang harus dilakukan sekarang memang lebih terorganisir. Karyawan merasa lebih diarahkan dalam pekerjaannya. Karena sekarang karyawan mempunyai target kerja yang jelas yang harus dicapai setiap harinya. Sehingga memicu karyawan untuk bekerja dan menghasilkan barang lebih banyak lagi. Selain itu pula karyawan pun merasa bekerja secara efektif setiap harinya, karena setiap hari karyawan harus memproduksi barang serta selalu diadakannya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan. Sehingga karyawan dapat memperbaiki kesalahan yang dilakukannya.

Berdasarkan paparan kondisi diatas sekalipun karyawan berada pada kondisi tidak puas terhadap pekerjaannya dan juga terhadap kebijakan organisasi, tampak bahwa karyawan tetap mampu untuk menampilkan perilaku kerja yang positif dan menghasilkan kinerja yang positif pula.

Berdasarkan paparan data diatas peneliti tertarik untuk mengetahui mengenai "*Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. X Bandung*".

B. Landasan Teori

Studi yang dilakukan oleh J.K Hemphil (1949) yang dimulai dengan mengumpulkan 1.800 butir pertanyaan yang melukiskan perilaku kepemimpinan, lalu J.K Hemphil dan A.E. Coons (1957) kemudian menyortir

item-item tersebut menjadi 150 item pertanyaan yang dipergunakan untuk menyusun satu set kuesioner yang diberi nama *Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ).

LBDQ memperoleh dua jenis tingkah laku pemimpin yang selanjutnya disebut sebagai tipe kepemimpinan. Kedua tipe kepemimpinan tersebut adalah :

1. Initiating Structure

Jenis tingkah laku kepemimpinan seperti ini menunjukkan pada tingkah laku pemimpin yang menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan bawahan serta usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, menggunakan saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Pemimpin menguraikan dan mengatur peranannya sendiri serta peranan para bawahannya. Pemimpin aktif mengarahkan kegiatan kelompok melalui perencanaan, pembuatan jadwal, mencobakan gagasan baru, dll. Tingkah laku pemimpin lebih berorientasi pada tugas dalam pencapaian tujuan organisasi dengan prosedur kerja yang jelas.

2. Consideration

Pada jenis tingkah laku kepemimpinan ini, pemimpin bersikap hangat, bersahabat, cenderung mendukung dan menunjukkan perhatian pada kesejahteraan bawahan, serta adanya kesetiakawanan. Tingkah lakunya menimbulkan kepercayaan timbal balik, rasa hormat, hubungan yang akrab antara atasan dan bawahan. Pemimpin lebih mementingkan hubungan antara (sesama) manusia.

Perilaku kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* tidak saling tergantung. Pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain. Dengan demikian seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* dalam derajat yang sama-sama tinggi,

atau sama-sama rendah atau dapat juga seorang pemimpin berperilaku *initiating structure* dengan derajat tinggi dan *consideration* dengan derajat rendah ataupun sebaliknya.

Perilaku pemimpin dapat dikatakan merupakan kombinasi dari dua dimensi tersebut dan akan membentuk empat perilaku kepemimpinan diantaranya:

1. Kuadran 1 : gaya kepemimpinan dengan *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* rendah
2. Kuadran 2 : gaya kepemimpinan dengan *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* tinggi
3. Kuadran 3 : gaya kepemimpinan dengan *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* tinggi
4. Kuadran 4 : gaya kepemimpinan dengan *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* rendah

Work performance atau *job performance* adalah sejumlah keberhasilan yang dapat diraih ketika seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. *Performance appraisal* merupakan penilaian atau pengukuran terhadap sesuatu dengan tujuan atau maksud mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk memposisikan atau mengelompokan sesuatu dalam kategori tertentu. (Wexley, Yukl 1977)

Dalam konteks *performance appraisal* adalah evaluasi atau penilaian yang dimaksud adalah menilai keberhasilan seseorang ketika berhadapan dengan pekerjaannya sehingga dengan penilaian tersebut, maka pekerja dapat diposisikan ke dalam kategori tertentu.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan (X) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan statistik dengan menggunakan Uji

Koefisien Kontingensi C diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan bagian produksi PT. X Bandung. Hal ini dibuktikan dengan nilai C sebesar 0,594 berada diantara 0,8 Cmax ($0,5656 < C < 0,707$) maka diperoleh kesimpulan bahwa derajat asosiasi kedua variabel termasuk dalam kategori tinggi sekali.

Berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan ini hanya terdapat tiga

| Gaya Kepemimpinan | Kinerja | | Total |
|----------------------|---------|--------|-------|
| | Rendah | Tinggi | |
| K1 | 0 | 5 | 5 |
| | 0,0% | 33,3% | 33,3% |
| K2 | 0 | 4 | 4 |
| | 0,0% | 26,7% | 26,7% |
| K3 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| K4 | 4 | 2 | 6 |
| | 26,7% | 13,3% | 40,0% |
| Total | 4 | 11 | 15 |
| | 26,7% | 73,3% | 100% |

Pada kuadran 1 dikarenakan karyawan merasakan kepala produksi memberikan tugas secara rinci, mengingatkan karyawan produksi bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan, mengkoordinasikan dan melakukan pengarahan secara ketat, dan menentukan target output kerja karyawan. Selain itu pula karyawan dapat menunjukkan kinerja yang tinggi karena karyawan mendapatkan pengawasan, arahan yang jelas, serta target kerja yang harus dicapai.

Pada kuadran 2 dikarenakan karyawan merasakan kepala produksi memberikan tugas secara rinci, mengingatkan karyawan produksi bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan, mengkoordinasikan dan melakukan pengarahan secara ketat, dan menentukan target output kerja karyawan. Sedangkan hasil data kepemimpinan *consideration* menjelaskan bahwa karyawan produksi merasa bahwa kepala produksi selalu

kuadran yang menggambarkan kondisi kepemimpinan yang berada pada perusahaan diantaranya kuadran 1, kuadran 2, dan kuadran 4. Sehingga persepsi karyawan terhadap kepala produksi tidak hanya berpusat pada 1 kuadran saja.

Berdasarkan hasil tabel tabulasi silang bahwa karyawan bagian produksi PT. X Bandung diperoleh hasil sebagai berikut :

menerima saran dan kritik yang disampaikan karyawan, dan memperlakukan semua karyawan secara sama.

Selain itu pula kepala produksi selalu melakukan pengawasan berkala, mengarahkan karyawan dalam pekerjaannya, menetapkan berapa target yang harus dicapai. selain itu proses komunikasi antar karyawannya terjalin dengan baik, dan hubungan yang dibina dengan karyawan pun dilakukan secara informal tidak hanya formal.

Pada kuadran 4 karyawan yang memiliki kinerja yang rendah ini bahwa karyawan produksi merasakan kepala produksi tidak memberikan kritik dan teguran kepada karyawan yang bermalasan, tidak memberikan tugas secara rinci, tidak mengkoordinasikan dan melakukan pengarahan secara ketat terhadap karyawannya. Sedangkan kepemimpinan *consideration*

menjelaskan bahwa kepala produksi tidak memetingkan hubungan karena tidak menerima saran dan kritik, tidak memperlakukan semua karyawan secara sama. Sehingga pada orang dengan kinerja rendah tidak mendapatkan dukungan baik secara tugas maupun hubungan dan motivasi untuk bekerja lebih baik sehingga mengakibatkan kinerja yang rendah.

Selain itu karakteristik dari karyawan bagian produksi adalah karyawan yang memiliki kualifikasi pendidikan lulusan SMA dan SMP. Sehingga dengan karakteristik yang dimiliki oleh setiap individu maka karyawan memerlukan arahan yang jelas, pengawasan yang berkala, penetapan target yang jelas, dengan cara berpikirnya kongkrit dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga karyawan bagian produksi pun membutuhkan dukungan atas pekerjaannya.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data menggunakan metode statistik, dapat ditarik sebagai berikut :

1. Hipotesis penelitian dapat diterima karena terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan bagian produksi PT. X Bandung. Hal tersebut dikarenakan hasil statistika uji koefisien kontingensi C memperoleh nilai sebesar 0,594 dan C_{maks} sebesar 0.707 yang berarti memiliki korelasi yang tinggi antar variabel.
2. Kuadran yang paling menggambarkan gaya kepemimpinan dengan jenis pekerjaan yang cocok dengan bagian produksi pada PT. X ini adalah kuadran 2.

E. Saran

1. Bagi kepala produksi agar menunjukkan perilaku yang memberikan dukungan mengenai pekerjaan dan hubungan kepada karyawan, seperti pengambilan keputusan, menerima pendapat karyawan, dan komunikasi yang terjalin dua arah. Sehingga tidak ada lagi karyawan yang memaknai gaya kepemimpinan *initiating structure* rendah dan *consideration* rendah dengan kinerja yang rendah pula.
2. Bagi organisasi agar mempertimbangkan kondisi ketidakpuasan karyawan sehingga kondisi tersebut tidak diabaikan. Karena apabila kondisi ketidakpuasan tidak dipertimbangkan maka kondisi ketidakpuasan akan selalu muncul pada karyawan bagian produksi dan bahkan memberikan dampak bagi organisasi.

Daftar Pustaka

- Andrew W. Halpin (1957). *Leader Behavior Description Questionnaire*. Fisher College of Business The Ohio State University Columbus, OHIO.
- Dessler, Gary. 2006. MSDM, Jilid II, PT. Indeks, Jakarta.
- Kurnia A. (2007). Hubungan antara Tingkah laku Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan *ichi Bento* Setiabudhi Bandung. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Bandung
- Mangkunegara, A A. Anwar Prabu, 2007. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Bandung.
- Nandadiputra, I. (2018). Hubungan

- antara Persepsi Gaya
Kepemimpinan dengan Kinerja
pada Karyawan Operator di
Perusahaan PT. WIT Bandung.
Universitas Islam Bandung
- Pratama, C. Y. (2012). Pengaruh Gaya
Kepemimpinan Otokratis
Terhadap Kepuasan Kerja .
Jurusan Psikologi, 23.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku
Organisasi.Edisi Ke dua belas*.
Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Thoha, Miftah. 1983. Perilaku
Organisasi : Konsep Dasar dan
Aplikasinya. Jakarta : CV
Rajawali.
- Sugiyono. 2005. Metode Penelitian
Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Wexley, K. N., Yukl. (2005). Perilaku
Organisasi dan Psikologi
Personalia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wexley, K. N., Yukl. (1977).
*Organizational Behavior and
Personnel Pshychology*.Illionic.
Homewood.