

Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer dan Supervisor Berdasarkan Persepsi Karyawan PT Coast Rejo Indonesia Divisi Produksi

Siti Rahmawati

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen

Deny Marcian

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen

ABSTRACT

The good leader was the leader who did not use the style of the same leadership, but was matched with the characters of his subordinate. The style of leadership that was applied by the manager and the supervisor in PT Coats Rejo Indonesia must meet with his requirement. The fulfillment of the requirement for this employee could maintain and maximize the long-term achievement of the employee and the company. The aim of this research was (1) to identify the style of leadership applied by the manager and the supervisor at the Division of Production PT Coats Rejo Indonesia, (2) to analyze the achievement of the employee at that division, (3) to analyze the relationship between the style of leadership and the achievement of the employee, (4) to give the alternative solutions to the company concerning the application of the leadership style for improvement in the future. The results of this research showed that the style of most dominant leadership was applied by the supervisor, and the manager used the style of consultations leadership and participation. The level of the achievement of the employee was good. The relationship of the manager's leadership with the achievement of the supervisor evidently low (the Style of Delegation Leadership) and also the supervisor's leadership with the achievement of the employee and the staff (the Style of Instruction Leadership and Delegation). This research showed that the manager and the supervisor at Division of Production paid attention to the requirement for the employee in applying the style of his leadership.

Key Word: The Style of Instruction Leadership, Consultations Leadership, Participation Leadership, Delegation Leadership, The Achievement, Situational.

I. Pendahuluan

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) nasional merupakan salah satu industri yang penting dalam perekonomian Indonesia. Sektor industri TPT selama hampir satu setengah dasawarsa menjadi mesin pencetak devisa yang sangat penting, dalam bidang ketenagakerjaan peran industri TPT nasional adalah sebagai *social safety net* yang terlihat dari penyerapan atas tenaga kerja yang rata-rata sebanyak 1,2 juta jiwa pekerja. Industri TPT Indonesia memiliki struktur yang lengkap, vertikal dan terintegrasi, mulai dari hulu sampai hilir (*upstream, midstream, dan downstream*),

mulai dari sektor industri PTA/MEG sampai sektor industri *garment*. Keunggulan ini menjadikan industri TPT Indonesia memiliki kompetensi sebagai industri yang kuat dengan kemampuan daya saing global (Ismy 2007).

PT Coats Rejo Indonesia adalah salah satu perusahaan yang termasuk dalam industri TPT, yang bergerak dalam industri pemintalan benang. Oleh karena itu, untuk dapat bersaing dan bertahan dalam industri TPT ini, maka kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia harus ditingkatkan dan dipertahankan. Peningkatan kinerja karyawan ini mempunyai hubungan dengan kesesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya akan menunjang terbentuknya suatu gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan tercapai (Human Capital 2006). Mengacu pada pemikiran tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

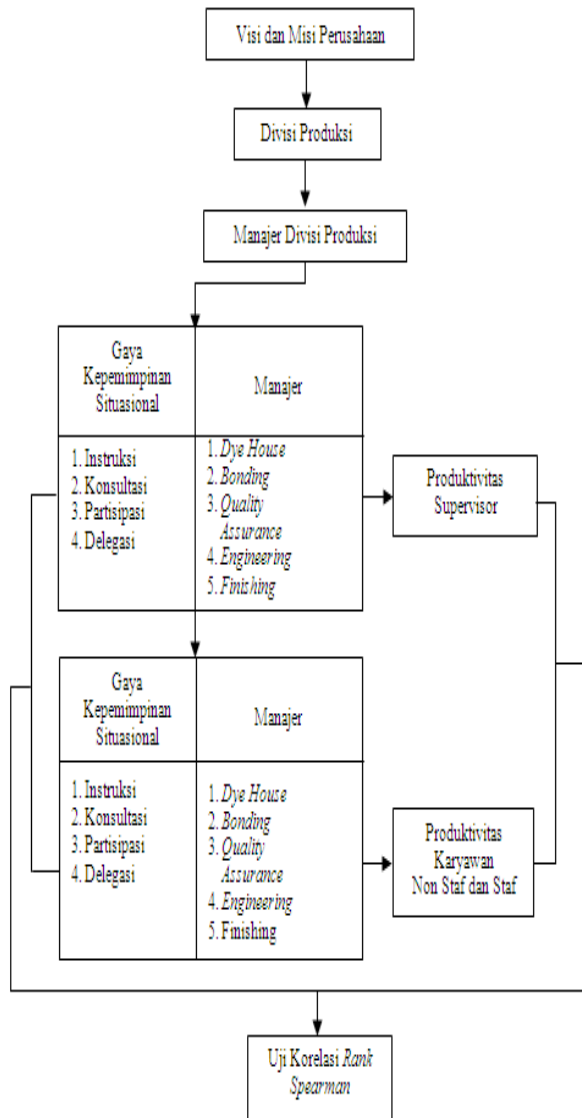
1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer dan supervisor PT Coats Rejo Indonesia Divisi Produksi?
2. Apakah terdapat perbedaan penerapan gaya kepemimpinan menurut persepsi karyawan dikaitkan dengan perbedaan demografi karyawan Divisi Produksi PT Coats Rejo Indonesia?
3. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan manajer dan supervisor dengan kinerja karyawan?
4. Bagaimana alternatif solusi tentang penerapan gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk perbaikan di masa mendatang?

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer dan supervisor PT Coats Rejo Indonesia Divisi Produksi.
2. Menganalisis perbedaan penerapan gaya kepemimpinan menurut persepsi karyawan dikaitkan dengan perbedaan demografi karyawan Divisi Produksi PT Coats Rejo Indonesia.
3. Menganalisis hubungan gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer dan supervisor dengan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia.
4. Memberikan alternatif solusi kepada perusahaan mengenai penerapan gaya kepemimpinan untuk perbaikan yang dilakukan di masa mendatang.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, produktivitas, dan demografi karyawan. Pertama-tama dianalisis terlebih dahulu tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan kelima manajer dan supervisor masing-masing departemen di PT Coats Rejo Indonesia Divisi Produksi. Selanjutnya menganalisis perbedaan penerapan gaya kepemimpinan menurut persepsi karyawan dikaitkan dengan perbedaan demografi karyawan Divisi Produksi PT Coats Rejo Indonesia. Setelah itu menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Terakhir adalah memberikan alternatif solusi kepada perusahaan mengenai gaya kepemimpinan untuk perbaikan yang dilakukan perusahaan di masa mendatang. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Coats Rejo Indonesia yang berlokasi di Jl. Tajur No. 24 Bogor. Waktu yang digunakan untuk pengumpulan data yaitu bulan Februari 2008 hingga April 2008. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara dan pengamatan langsung (Praktek Kerja Lapangan) di lokasi penelitian (PT Coats Rejo Indonesia Divisi Produksi), sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, dan data internal perusahaan.

Teknik pengambilan sampel yang dipakai didasarkan pada pendapat Slovin (Umar 2004) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel yang akan diambil

N = Jumlah responden

e = Kesalahan yang dapat ditolerir (10%)

Tabel 1. Alokasi Populasi dan Sampel

Depart	Non Staf		Staf		Supervisor	
	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
DH	114	20	15	12	8	7
B	123	22	4	3	5	4
F	168	30	1	1	4	3
QA	21	4	3	2	-	-
Eng	40	7	7	6	3	3
	466	82	30	24	20	17

Uji keabsahan (validitas) memakai rumus teknik korelasi *product moment*.

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

Keterangan:

- r = Angka korelasi
- X = Skor total masing-masing pertanyaan
- Y = Skor total responden n dalam menjawab seluruh pertanyaan
- n = Jumlah sampel penelitian

Hasil uji validitas diperoleh semua pertanyaan dari gaya kepemimpinan sudah sah artinya pertanyaan-pertanyaan tersebut memenuhi syarat sah untuk diolah lebih lanjut dan tidak perlu direvisi dari kuesioner (p-value (sig. 2-tailed) < tingkat signifikan α = 0,10 pada selang kepercayaan 90%).

Uji keandalan (reliabilitas) dilakukan perhitungan dengan *Cronbach's Alpha*.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

- r₁₁ = Reliabilitas instrumen
- k = Banyak butir pertanyaan
- σ²_t = Ragam total
- Σ σ²_b = Jumlah ragam butir

Rumus varians yang digunakan:

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n} \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

- σ² = Ragam
- n = Jumlah contoh
- X = Nilai skor yang dipilih

Hasil perhitungan menghasilkan nilai *Cronbach alpha* untuk gaya kepemimpinan adalah 0,755. Nilai ini jauh lebih besar dari 0,60 yang merupakan syarat untuk hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya, maka kuesioner yang disebarkan dapat diandalkan sebagai alat ukur pada penelitian ini.

Metode analisis data yang digunakan untuk memperoleh nilai tentang gaya kepemimpinan adalah *Modus*. *Modus* adalah data yang paling sering muncul atau data yang mempunyai frekuensi terbesar (Nurliyawan 2008).

Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer dan supervisor juga dianalisis untuk melihat apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer dan supervisor menurut persepsi karyawan berbeda dikaitkan dengan perbedaan demografi karyawan, yaitu berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, masa bekerja dan usia karyawan. Alat analisis data yang digunakan adalah *Mann-Whitney Test* dan *Kruskall-Wallis Test*. *Kruskall-Wallis Test* rumusnya adalah sebagai berikut:

$$h = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{I_i^2}{n_i} - (n+1) \dots\dots\dots(5)$$

Mann-Whitney rumusnya sebagai berikut:

$$T = S - \frac{n_j(n_j+1)}{2} \dots\dots\dots(6)$$

Pengujian hipotesis yang digunakan:

- a. Ho = Tidak ada perbedaan penerapan gaya kepemimpinan
- b. H₁ = Ada perbedaan penerapan gaya kepemimpinan

Analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan adalah uji korelasi *Rank Spearman* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = \frac{1-6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n} \dots\dots\dots(7)$$

Keterangan:

- r_s = Koefisien korelasi
- d_i = Selisih peringkat
- n = Jumlah pasangan data

Menurut Trihendardi (2004), uji korelasi akan mencari besarnya hubungan dan arah hubungan. Nilai korelasi dalam rentang 0 sampai 1 atau 0 sampai -1, tanda positif dan negatif menunjukkan arah hubungan. Besarnya nilai korelasi berdasarkan *Djarwanto dan Subagyo (1993)* dikategorikan sebagai berikut:

- 1. 0.7 – 1.0 : Baik positif maupun negatif menunjukkan derajat hubungan yang tinggi (kuat).
- 2. 0.4 – 0.7 : Baik positif maupun negatif menunjukkan derajat hubungan yang substansial (agak kuat).
- 3. 0.2 – 0.4 : Baik positif maupun negatif menunjukkan derajat hubungan yang rendah.
- 4. < 0.2 : Baik positif maupun negatif menunjukkan tidak ada hubungan.

Tingkat signifikansi yang dipilih adalah 10%. Angka ini dipilih karena merupakan tingkat signifikansi yang dapat digunakan dalam ilmu penelitian sosial, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1. Nilai signifikan (nilai-p) < α maka tolak Ho

2. Nilai signifikan (nilai-p) > α maka terima H_0

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. H_0 = Tidak terdapat korelasi antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan
- b. H_1 = Terdapat korelasi antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan.

III. Hasil Penelitian

III.1. Gambaran Umum PT Coats Rejo Indonesia

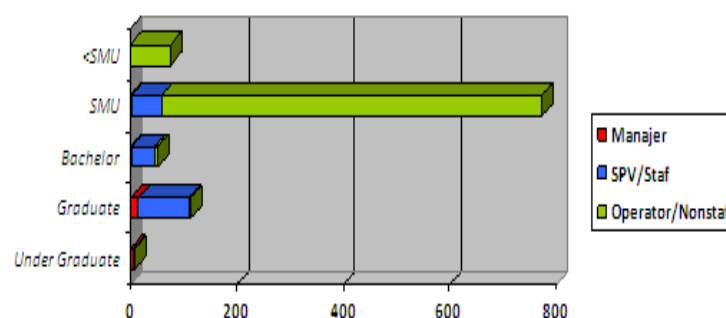
PT Coats Rejo Indonesia merupakan bagian dari Coats Ltd untuk regional Asia Pasifik. Coats Ltd merupakan perusahaan tekstil yang memiliki kantor pusat di Manchester dan merupakan salah satu produsen benang jahit terbesar di dunia. PT Coats Rejo Indonesia merupakan produsen terbesar di Indonesia untuk industri garmen dan sepatu.

Proses produksi yang terjadi di PT Coats Rejo Indonesia adalah proses pewarnaan benang (*dyeing*), penguatan benang (*bonding*) dan penggulangan akhir (*finishing*). Proses pemintalan benang pada PT Coats Rejo Indonesia dilakukan di pabrik yang berlokasi di Pasuruan Jawa Timur. Gudang sebagai tempat menyimpan produk yang dihasilkan berlokasi di Gunung Putri. Produk yang dihasilkan oleh PT Coats Rejo Indonesia yaitu benang jahit untuk keperluan industri *apparel*/pakaian (merek Astra, Tiger dan Epic), benang jahit untuk keperluan industri alas kaki (merek Gral dan Nylbond), benang jahit untuk keperluan industri border (merek Sylko), dan benang jahit untuk keperluan industri produk khusus seperti sabuk pengaman dan *airbag* pada kendaraan (merek Nylbond).

PT Coats Rejo Indonesia memiliki empat Divisi, yaitu Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Produksi, Divisi Keuangan dan Divisi Pemasaran. Divisi Produksi dibagi menjadi lima departemen yaitu pewarnaan benang (*dye house*), penguatan (*bonding*), penggulangan akhir (*finishing*), *engineering*, dan jaminan kualitas (QA).

III.3. Sumber Daya Manusia

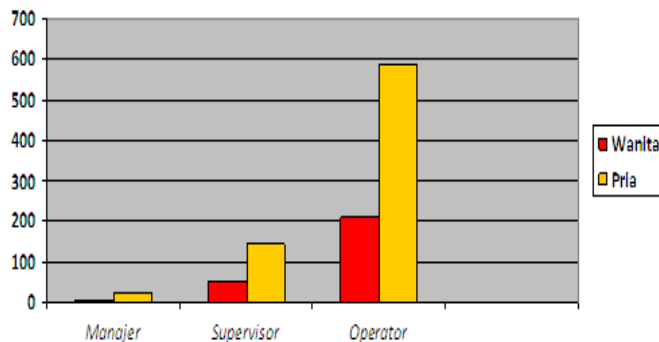
Komposisi karyawan yang dimiliki oleh PT Coats Rejo Indonesia berjumlah 1.022 orang yaitu 747 orang di Coats Rejo Bogor dan 275 di Coats Rejo Pasuruan Jawa Timur, dengan tingkat pendidikan bervariasi yang dapat dilihat pada Gambar 2. Data komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 3. Para karyawan memiliki upah, tunjangan dan fasilitas yang berbeda satu sama lain berdasarkan status kontrak kerja karyawan di perusahaan.



Gambar 2. Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karyawan Divisi Produksi adalah karyawan yang terlibat langsung dengan proses produksi. Jumlah total karyawan produksi adalah 521 orang yang terdiri dari 466 orang berstatus sebagai nonstaf/operator, 30 orang sebagai staf, 20 orang sebagai supervisor dan 5 orang sebagai manajer masing-masing departemen.

Karyawan Divisi Nonproduksi merupakan karyawan yang tidak terlibat langsung dengan proses produksi tapi tetap berpengaruh terhadap kelancaran produksi perusahaan. Karyawan pada bagian ini terdiri dari HRD 29 orang, Pemasaran dan penjualan 63 orang, Keuangan 31 orang, PPIC dan logistik 68 orang.



Gambar 3. Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

III.4. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Manajemen PT Coats Rejo Indonesia dalam menilai atau mengevaluasi karyawannya, sejak akhir tahun 2007 melakukan sistem penilaian produktivitas menggunakan sistem *Balanced Scorecard*. Penilaian produktivitas sebelum akhir tahun 2007 tidak terlalu berbeda dengan *Balanced Scorecard*, tetapi lebih bersifat subjektif dan penilaian kinerja karyawan hanya digambarkan dari jumlah gaji yang diterima karyawan (PT Coats Rejo Indonesia, 2008). Penilaian kinerja karyawan saat ini dilakukan secara rutin setiap satu bulan sekali. Penilaian PT Coats Rejo Indonesia terhadap kinerja lebih difokuskan kepada kuantitas kerja karyawan, tidak mengukur dari ciri-ciri kepribadian individu yang biasa dijadikan objek penilaian kinerja, seperti kejujuran, kesetiaan, disiplin, dan lain-lain.

Karyawan PT Coats Rejo Indonesia dinilai oleh tim yang terdiri dari divisi HR dan divisi *Lean*. Setiap departemen secara berkala diwajibkan melaporkan kuantitas pekerjaan tiap karyawan dan setiap bulan dibagikan *scorecard* kepada masing-masing karyawan.

III.5. Demografi Responden

Rekapitulasi data demografi responden berdasarkan pendidikan terakhir, masa bekerja dan usia responden dapat dilihat pada Tabel 2.

III.7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan supervisor dinilai oleh karyawan non staf dan staf karena supervisor lebih banyak berinteraksi dengan karyawan non staf dan staf. Gaya kepemimpinan manajer dinilai oleh supervisor dengan alasan untuk menghindari

kesalahan penilaian karena manajer lebih banyak berinteraksi dengan supervisor daripada dengan karyawan nonstaf dan staf, kecuali manajer QA. Gaya kepemimpinan manajer QA dinilai oleh karyawan nonstaf dan staf, karena di dalam struktur organisasi perusahaan manajer QA langsung membawahi karyawan nonstaf dan staf, tidak ada supervisor QA.

Tabel 2. Frekuensi dan Persentase Karakteristik Responden

Karakteristik	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	110	89,4 %
	Perempuan	13	10,6 %
	Total	123	100%
Pendidikan Terakhir	SMU	101	82,1%
	D3	13	10,6%
	S1	9	7,3%
	Total	123	100%
Masa Bekerja	2 - 9 tahun	56	45,5%
	10-17 tahun	35	28,5%
	18-25 tahun	29	23,6%
	26-33 tahun	3	2,4%
	20-27 tahun	59	48%
Usia	28-35 tahun	44	35,8%
	36-43 tahun	17	13,8%
	44-51 tahun	2	1,6%
	52-59 tahun	1	0,8%
	Total	123	100%

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar supervisor *Dye house* setuju bahwa manajer mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi. Departemen ini adalah departemen yang pertama kali beroperasi setiap kali ada pesanan dari pelanggan dan sangat menentukan proses produksi selanjutnya di departemen lain. Oleh karena itu departemen ini memerlukan suatu gaya kepemimpinan yang bersifat konsultasi. Supervisor membutuhkan suatu kejelasan tentang keputusan yang dibuat manajer dan mereka membutuhkan manajer yang mau mendengarkan ide, saran, keluhan dan mengarahkan supervisor.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar supervisor *Bonding* cukup setuju bahwa manajer mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi, partisipasi dan delegasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa di departemen ini gaya kepemimpinan instruksi manajer kurang dibutuhkan oleh supervisor.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan non staf dan staf QA sangat setuju bahwa manajer mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi. Departemen ini bertugas untuk memberikan jaminan kualitas mutu terhadap produk atau sampel yang dihasilkan oleh departemen *Dye House* dan *Bonding*, sebagian besar karyawan bekerja di laboratorium, sehingga karyawan nonstaf dan staf memang membutuhkan kejelasan tentang tugas yang diberikan manajer, mereka membutuhkan kejelasan pedoman jaminan mutu internasional.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar supervisor *Engineering* sangat setuju bahwa manajer mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi. Tugas departemen ini adalah melakukan perbaikan dan perawatan mesin produksi, alat laboratorium dan inventaris di perusahaan, karyawan di departemen ini sangat

ditekankan untuk tidak mengganti alat-alat ataupun mesin yang rusak tetapi harus diperbaiki, sehingga pembelian alat-alat dan mesin yang dirasa kurang diperlukan sekali dapat dikurangi. Deskripsi pekerjaan seperti ini menyebabkan diperlukannya konsultasi yang intensif antara supervisor dengan manajer, sehingga kesalahan-kesalahan supervisor seperti membeli alat-alat baru yang dirasakan mereka perlu dan sesuai dengan kebutuhannya dapat dikurangi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar supervisor *Finishing* setuju bahwa manajer mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi dan partisipasi. Hasil akhir dari semua proses produksi diserahkan kepada departemen ini, proses produksi pada bagian *finishing* dimulai dari hasil bagian *dye house* berupa benang yang sudah diwarnai, diserahkan oleh operator dengan lembar 3F yaitu surat perintah kerja untuk kepentingan pencatatan dan memudahkan penyelidikan apabila terjadi suatu kesalahan. Departemen *finishing* juga melakukan pelabelan dan pengemasan yang diakhiri dengan pengangkutan produk yang dihasilkan ke gudang. Oleh karena itu, konsultasi dan partisipasi aktif manajer diperlukan oleh supervisor. Persepsi supervisor terhadap gaya kepemimpinan manajer dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Persepsi supervisor terhadap gaya kepemimpinan manajer

N	Pernyataan Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Instruksi (Memberitahukan)					Gaya Kepemimpinan Konsultasi (Menjajakan)					Gaya Kepemimpinan Partisipasi (Mengikutsertakan)					Gaya Kepemimpinan Delegasi (Mendelegasikan)					Total		
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E			
		1	2	5	5	1	1	6	6	1	-	2	3	7	2	-	-	3	5	5	1			
1	Departemen Dye House																					56		
		Total		14					14					14					14					173
		Skor		39					49					47					38					
		Terbobot		2,79					3,50					3,36					2,71					3,09
2	Departemen Bonding																					32		
		Total		8					8					8					8					89
		Skor		16					27					24					22					
		Terbobot		2,00					3,38					3,00					2,75					2,78
3	Departemen QA																					48		
		Total		12					12					12					12					182
		Skor		40					51					41					50					
		Terbobot		3,33					4,25					3,42					4,17					3,79
4	Departemen Engineering																					24		
		Total		6					6					6					6					78
		Skor		11					27					22					18					
		Terbobot		1,83					4,50					3,67					3,00					3,25
5	Departemen Finishing																					24		
		Total		6					6					6					6					78
		Skor		17					21					23					17					
		Terbobot		2,83					3,50					3,83					2,83					3,25

Keterangan: A = Sangat Setuju, B = Setuju, C = Cukup Setuju, D = Tidak Setuju, E = Sangat Tidak Setuju

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan nonstaf dan staf *Dye house* sangat setuju bahwa supervisor mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi dan sebagian besar karyawan nonstaf dan staf *Bonding* setuju bahwa supervisor mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan antara manajer dengan supervisor dengan supervisor dengan karyawan non staf dan staf adalah terdapatnya instruksi yang intensif antara supervisor dengan karyawan non staf dan staf, keadaan ini disebabkan karena terdapatnya karyawan non staf dan staf yang tingkat kematangannya dikategorikan rendah, karena banyak karyawan baru dan tingkat pendidikan dan pengalamannya yang kurang (PT Coat Rejo Indonesia, 2008).

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan non staf dan staf *Engineering* sangat setuju bahwa supervisor mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi. Partisipasi aktif supervisor di departemen ini diperlukan karena sebagian besar karyawan mempunyai kematangan yang tinggi, namun adanya keterbatasan untuk membeli peralatan dan mesin baru membuat mereka merasa supervisor perlu turun ke lapangan langsung untuk memutuskan apakah peralatan dan mesin yang sedang mereka perbaiki diperlukan pembelian alat-alat baru atau tidak.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan non staf dan staf *Finishing* setuju bahwa supervisor mereka telah menggunakan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi, hasil analisis tersebut menggambarkan bahwa pada situasi tertentu supervisor perlu menerapkan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Contohnya seperti pada tugas pelabelan dan pengemasan, karyawan tidak bisa seenaknya mengemas dan melabel produk, ada instruksi spesifik yang jelas tentang pedoman dalam melabel dan mengemas. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan supervisor dapat dilihat pada Tabel 4.

III.8. Perbedaan Penerapan Gaya Kepemimpinan Menurut Persepsi Karyawan Berdasarkan Perbedaan Demografi Karyawan Hasil uji menunjukkan bahwa menurut persepsi karyawan, manajer dan supervisor menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk berbagai tingkat pendidikan terakhir karyawan, masa bekerja karyawan dan usia karyawan. Namun manajer dan supervisor tidak membedakan gaya kepemimpinan dalam memimpin karyawan pria dengan wanita. Tingkat pendidikan terakhir, masa bekerja dan usia karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat kematangan karyawan atau bawahan. Hasil lebih terperinci dapat dilihat dalam Tabel 5

Tabel 4. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan supervisor

No	Pernyataan Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Instruksi (Memberitahukan)					Gaya Kepemimpinan Konsultasi (Menjajakan)					Gaya Kepemimpinan Partisipasi (Mengikutsertakan)					Gaya Kepemimpinan Delegasi (Mendelegasikan)					Total						
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E		
1	Departemen Dye House	6	3	11	8	1	22	24	10	5	1	19	34	7	-	2	16	28	12	5	1							
		Total		62					62					62					248									
		Skor Terbo		224					247					254					239					964				
		Rata-rata		3,61					3,98					4,10					3,85					3,89				
2	Departemen Bonding	2	2	16	8	-	12	21	16	1	-	10	17	1	6	-	8	24	15	3	-							
		Total		50					50					50					200									
		Skor Terbo		120					194					181					187					732				
		Rata-rata		3,40					3,88					3,62					3,74					3,66				
3	Departemen Engineering	4	1	4	3	1	9	14	1	-	-	9	9	5	-	1	7	11	4	2	-							
		Total		24					24					24					96									
		Skor Terbo		87					104					87					95					383				
		Rata-rata		3,63					4,33					4,04					3,96					3,99				
4	Departemen Finishing	7	3	20	4	-	18	33	12	1	-	14	32	1	5	-	13	28	18	5	-							
		Total		64					64					64					256									
		Skor Terbo		235					260					247					241					983				
		Rata-rata		3,67					4,06					3,86					3,77					3,84				

Keterangan: A = Sangat Setuju, B = Setuju, C = Cukup Setuju, D = Tidak Setuju, E = Sangat Tidak Setuju

Tabel 5. Perbedaan Penerapan Gaya Kepemimpinan Manajer dan Supervisor

Karakteristik	Uji	Tingkat Signifikansi
Jenis Kelamin	<i>Mann-Whitney Test</i>	0,138 > $\alpha = 0,10$ (Ho diterima)
Tingkat Pendidikan	<i>Kruskal-Wallis Test</i>	0,005 < $\alpha = 0,10$ (Ho ditolak)
Masa Bekerja	<i>Kruskal-Wallis Test</i>	0,000 < $\alpha = 0,10$ (Ho ditolak)
Usia	<i>Kruskal-Wallis Test</i>	0,000 < $\alpha = 0,10$ (Ho ditolak)

III.10. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas

Hasil uji korelasi *Rank Spearman* menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan baik dengan produktivitas bulan Februari, Maret dan April. Hasil ini menunjukkan bahwa produktivitas di divisi produksi

tidak ditentukan oleh baik buruknya kepemimpinan manajer dan supervisor, banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan divisi produksi, seperti sistem kompensasi yang menurut manajer *Lean* lebih baik dari perusahaan tekstil lainnya (PT Coats Rejo Indonesia, 2008), peraturan pemerintah, permintaan pasar dan lain-lain.

IV. Kesimpulan

Para manajer dan supervisor departemen *Dye house* PT Coats Rejo Indonesia menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi. Manajer dan supervisor departemen *Bonding* menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi, partisipasi dan delegasi, tetapi supervisor juga dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan instruksi, karena tingkat sebagian besar karyawan nonstaf dan staf di departemen tersebut adalah baru dan kurang berpengalaman. Manajer departemen *QA* menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi. Manajer departemen *Engineering* menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi, sedangkan supervisor menerapkan gaya kepemimpinan partisipasi. Manajer dan supervisor departemen *Finishing* menerapkan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi, namun pada beberapa pekerjaan tertentu manajer banyak memberikan konsultasi dan partisipasi dengan supervisor.

Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa manajer dan supervisor menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk berbagai tingkat pendidikan terakhir karyawan, masa bekerja karyawan dan usia karyawan. Namun manajer dan supervisor tidak membedakan gaya kepemimpinan dalam memimpin karyawan pria dengan wanita. Tingkat pendidikan terakhir, masa bekerja dan usia karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat kematangan karyawan atau bawahan.

Produktivitas PT Coats Rejo Indonesia tidak ditentukan secara langsung oleh gaya kepemimpinan manajer dan supervisor, banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan divisi produksi, antara lain permintaan pasar, kebijakan pemerintah dan lain-lain diluar lingkungan internal.

V. Daftar Pustaka

- Cokroaminoto. 2008. Belajar dari Gaya Kepemimpinan Situasional. <http://cokromainoto.wordpress.com>. [12 Februari 2008]
- Depperin. 2007. <http://www.depperin.go.id>. [10 Januari 2007]
- Human Capital (Jakarta). 27 Juni 2006. Leadership. Hlm. 38 – 40.
- Ismy, E. G. 2007. Tekstil dan Produk Tekstil. <http://egismy.wordpress.com>. [08 Februari 2007]
- Istijanto. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotter, J. P. 1999. *What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press.
- NAFED. 2003. Eksportir Tekstil Potensial Indonesia. <http://nafed.co.id>. [09 Maret 2003]
- Nuriawan. 2008. Statistikaku. <http://nuri.wordpress.com>. [20 Mei 2008]
- Sinar Harapan. 2003. <http://www.sinarharapan.com>. [02 Maret 2003]

- Subagyo dan Djarwanto. 2003. Statistik Induktif. BPE. Yogyakarta
- Trihendardi, C. 2004. Memecahkan Kasus Deskriptif, Parametrik dan Nonparametrik dengan SPSS 13. Andy, Yogyakarta.
- Umar, H. 2004. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.