

Kecenderungan Jenis Gaya Kepemimpinan dalam Unit Manufaktur di PT Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong

Maria Oktaviani Rieeka Yosanti¹

¹Program Studi Sosiologi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta

211007548@students.uajy.ac.id

Untuk mengutip artikel ini:

Yosanti, Maria Oktaviani Rieeka. (2025). Kecenderungan Jenis Gaya Kepemimpinan dalam Unit Manufaktur di PT Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong. *Jurnal Atma Sosiologika*, Vol. 2(2), 75-89.

ABSTRAK

Kepemimpinan memiliki peran dalam organisasi, termasuk pada industri manufaktur yang menuntut kepatuhan terhadap prosedur kerja. Pergantian kepala manufaktur di PT. Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong pada tahun 2019 memberikan perbaikan dalam sistem kerja, peningkatan keteraturan, dan peningkatan kenyamanan di tempat kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan kepala manufaktur di PT. Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong menurut staf dan karyawan *manufacturing operation* berdasarkan empat kategori gaya kepemimpinan dari Northouse (2016) yaitu, direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada capaian. Metode yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan instrumen dari Northouse (2016) dengan skala Likert 7 poin yang disebarluaskan kepada 53 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada capaian paling tinggi dengan persentase 75,5%, diikuti oleh direktif 67,9%, kemudian partisipasi 56,6%, dan suportif 45,3%. Temuan ini menggambarkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan berorientasi pada capaian dan direktif relevan dengan kondisi dan kebutuhan dalam industri manufaktur yang membutuhkan standar keselamatan tinggi, kesesuaian terhadap prosedur, dan kedisiplinan kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Industri Manufaktur; Kepala Manufaktur.

ABSTRACT

Leadership plays an important role in organizations, including in the manufacturing industry, which requires strict compliance with work procedures. The change of the head of manufacturing at PT Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong in 2019 brought improvements to the work system, greater regularity, and enhanced workplace comfort. This study aims to identify the leadership style tendencies of the head of manufacturing at PT Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong, as perceived by staff and manufacturing operation employees, based

on four leadership style categories from Northouse (2016): directive, supportive, participative, and achievement-oriented. The research employed a descriptive quantitative method, using Northouse's (2016) questionnaire with a 7-point Likert scale, distributed to 53 respondents. The results show that the achievement-oriented leadership style scored the highest (75.5%), followed by the directive (67.9%), participative (56.6%), and supportive (45.3%). These findings suggest that achievement-oriented and directive leadership styles are highly relevant to the conditions and demands of the manufacturing industry, which require high safety standards, strict procedural compliance, and strong work discipline.

Keywords: Head of Manufacturing; Leadership Style; Manufacturing Industry.

PENDAHULUAN

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

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

Dalam lingkup bisnis, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor keberlangsungan perusahaan yang tidak hanya fokus pada pencapaian target finansial, melainkan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Pemimpin perlu membangun kepercayaan anggota melalui pemberian motivasi, arahan serta berbagai hal lainnya yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat mampu berkinerja dengan baik dalam organisasi (Suwatno,

2022). Penelitian yang dilakukan oleh Sutisna (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dalam mendukung perilaku organisasi, yaitu dengan melakukan perintah kepada karyawan yang mendapatkan tugas.

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

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

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

Pergantian pemimpin ini membawa perubahan sistem kerja yang berdampak positif terhadap sistem organisasi dan juga produksinya. Perubahan tersebut dirasakan langsung oleh para karyawan yang juga bekerja dari sebelum pergantian kepemimpinan. Saat observasi selama *internship* di sana, peneliti diperlihatkan dokumentasi bagaimana kondisi pabrik yang

dahulunya kumuh, kini menjadi lebih tertata dan bersih, adanya peningkatan kenyamanan kerja, serta keteraturan lingkungan pabrik. Hal ini menunjukan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin memiliki peran penting dalam terlaksananya proses kerja organisasi. Pemimpin yang baru juga membawa perubahan sosial dalam internal organisasi, baik dari sistem/ cara kerja maupun koordinasi yang berbeda, sehingga hubungan antar pemimpin dengan karyawan, maupun karyawan dengan karyawan dapat berubah dan berkembang sesuai dengan arahan yang jelas dan tegas. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti jenis gaya kepemimpinan kepala manufaktur yang ada di PT. Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong.

KERANGKA KONSEP

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang individu untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi dalam kelompok untuk mencapai visi atau tujuan. Northouse (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan menuntut keterlibatan aktif pemimpin dalam situasi kelompok yang dipimpinnya. Timpe (1991) juga menyebut kepemimpinan sebagai cara menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui proses tersebut, terbentuk pola dan karakteristik yang merepresentasikan gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin (Rahmawati dkk., 2023).

Northouse (2016) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ke dalam empat kategori utama. Pertama, Gaya Kepemimpinan Direktif (*Directive*), yakni pemimpin memberikan instruksi jelas, menetapkan standar kerja, menjadwalkan tugas, dan menjelaskan apa yang diharapkan dari anggota. Gaya ini menekankan struktur dan kejelasan. Kedua, Gaya Kepemimpinan Suportif (*Supportive*), yakni pemimpin bersikap ramah, mendukung kebutuhan emosional anggota, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan memperlakukan anggota secara setara. Fokus gaya ini adalah hubungan interpersonal. Ketiga, Gaya Kepemimpinan Partisipatif (*Participative*), yakni pemimpin melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, berkonsultasi sebelum menetapkan kebijakan, serta mempertimbangkan pendapat dan ide anggota. Keempat, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Capaian (*Achievement-Oriented*), yakni pemimpin menetapkan tujuan yang menantang, mendorong anggota mencapai performa maksimal, serta menunjukkan kepercayaan pada kemampuan mereka untuk mencapai target tinggi.

Dalam penelitian ini, empat gaya tersebut digunakan untuk menilai kecenderungan gaya kepemimpinan kepala manufaktur PT Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong, dengan mempertimbangkan karakter industri manufaktur yang menuntut kejelasan instruksi, disiplin kerja, serta pencapaian target produksi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Metode kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel dengan instrumen berupa angka yang kemudian dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2010). Pendekatan deskriptif bertujuan untuk menjelaskan kondisi objek penelitian sebagaimana adanya (Bungin, 2011), sehingga relevan untuk mengidentifikasi kecenderungan gaya kepemimpinan kepala manufaktur. Penelitian dilaksanakan di PT Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong, sebuah perusahaan manufaktur di bidang industri kimia. Waktu penelitian dilakukan pada tahun 2025 dengan melibatkan responden yang ditentukan berdasarkan data dari pihak SDM (Sumber Daya Manusia) perusahaan. Populasi penelitian ini adalah seluruh staf dan karyawan divisi *manufacturing operation* yang berjumlah 61 orang. Dengan menggunakan rumus Yamane (1967) dalam Israel (1992) pada tingkat presisi 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 53 responden. Pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria responden ditetapkan oleh pihak SDM, yaitu staf dan karyawan *manufacturing operation* yang relevan dengan fokus penelitian.

Instrumen yang digunakan dari Northouse (2016) yang terdiri dari 20 item pernyataan, masing-masing mewakili empat gaya kepemimpinan: direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi capaian. Pernyataan disusun dalam skala Likert 7 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Berikut adalah pernyataan kuesioner berdasarkan gaya kepimpinan:

Tabel 1. Daftar Pernyataan Gaya Kepemimpinan Northouse (2016)

Gaya Kepemimpinan	Pernyataan
Direktif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala manufaktur memberi tahu hal yang diharapkannya dari anggota. 2. Kepala manufaktur memberi tahu anggota tentang apa yang diperlukan dan bagaimana cara melakukannya.

Gaya Kepemimpinan	Pernyataan
	<ol style="list-style-type: none">3. Kepala manufaktur meminta anggota untuk mengikuti standar peraturan.4. Kepala manufaktur menjelaskan tingkat kinerja yang ia harapkan dari anggotanya.5. Kepala manufaktur memberikan penjelasan yang kurang jelas terhadap tuntutan pekerjaan anggotanya.
Suportif	<ol style="list-style-type: none">1. Kepala manufaktur menjaga hubungan kerja yang bersahabat dengan anggotanya.2. Kepala manufaktur melakukan hal-hal kecil yang menyenangkan anggotanya.3. Kepala manufaktur mengatakan hal yang menyakiti hati.4. Kepala manufaktur membantu mengatasi masalah yang menyebabkan anggotanya tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya.5. Kepala manufaktur berperilaku memperhatikan kebutuhan pribadi anggotanya.
Partisipatif	<ol style="list-style-type: none">1. Kepala manufaktur berkonsultasi dengan anggota ketika menghadapi masalah.2. Kepala manufaktur mendengarkan dengan terbuka mengenai ide dan saran dari anggota.3. Kepala manufaktur bertindak tanpa berkonsultasi dengan anggota.4. Kepala manufaktur meminta saran kepada anggota mengenai cara mengerjakan suatu pekerjaan.5. Kepala manufaktur meminta saran kepada anggota tentang apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan.
Berorientasi pada Capaian	<ol style="list-style-type: none">1. Kepala manufaktur memberi tahu bahwa ia mengharapkan anggotanya untuk memberikan performa pada tingkat terbaik.2. Kepala manufaktur mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan dari anggota.

Gaya Kepemimpinan	Pernyataan
	<p>3. Kepala manufaktur mendorong- perbaikan terus menerus dari kinerja anggota.</p> <p>4. Kepala manufaktur menunjukkan keraguan tentang kemampuan anggota dalam memenuhi tujuan pekerjaan.</p> <p>5. Kepala manufaktur memberikan tujuan yang menantang secara konsisten kepada anggota.</p>

Berdasarkan tabel 1, masing-masing butir pernyataan dikelompokkan berdasarkan indikator gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada capaian, namun dalam penyajian kuesioner yang akan diberikan kepada responden, butir pernyataan disusun secara acak sesuai dengan format kuesioner asli dari Northouse. Pengacakan butir pernyataan ini untuk menghindari bias jawaban dari pola pengelompokan sehingga responden tidak tergiring menjawab berdasarkan gaya kepemimpinan.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring menggunakan *Google Form*, yang disebarluaskan kepada 53 responden sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Data dianalisis dengan teknik skoring berdasarkan pedoman Northouse (2016). Proses skoring meliputi: (1) pembalikan skor untuk item tertentu sesuai nomor pernyataan kuesioner asli (7, 11, 16, 18); (2) penjumlahan skor untuk masing-masing gaya kepemimpinan; (3) perhitungan rata-rata skor dari 53 responden. Klasifikasi skor gaya kepemimpinan mengacu pada pedoman Northouse (2016), dengan kategori tinggi, sedang, dan rendah untuk setiap gaya pada tabel berikut:

Tabel 2. Klasifikasi Skor Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Skor di atas (dianggap tinggi)	Skor rata rata	Skor di bawah (dianggap rendah)
Direktif	28	23	18
Suportif	33	28	23
Partisipatif	26	21	16
Berorientasi pada Capaian	24	19	14

Sumber: Northouse, 2016, hal. 134



Skor yang didapatkan berdasarkan *Leadership Questionnaire* memberikan informasi mengenai gaya kepemimpinan yang paling sering digunakan oleh pemimpin. Selain itu, skor ini dapat digunakan untuk menilai perbandingan dari setiap gaya kepemimpinan. Klasifikasi skor pada tabel 2 diambil dari Northouse (2016), yang digunakan untuk satu responden. Dalam penelitian ini, kuesioner diisi oleh 53 responden, sehingga untuk memperoleh skor akhir setiap gaya kepemimpinan, total skor dari seluruh responden dibagi 53 untuk memperoleh rata-rata per gaya kepemimpinan.

Instrumen yang digunakan telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam berbagai penelitian sebelumnya (Indvik, 1986; Astari, 2023; Fabac, dkk., 2022; Chen, dkk., 2022). Nilai reliabilitas instrumen berdasarkan *cronbach's alpha* menunjukkan konsistensi internal yang baik: direktif (0,80), suportif (0,86), partisipatif (0,81), dan berorientasi capaian (0,69). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan instrumen tanpa modifikasi dan tidak melakukan pengujian ulang.

TEMUAN & PEMBAHASAN

Profil Responden

Profil responden penelitian ini menggambarkan karakteristik dasar karyawan unit manufaktur PT Polychemie Asia Pacific Permai. Data mencakup jenis kelamin, usia, dan posisi pekerjaan responden. Ringkasan profil responden dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	53	100
	Perempuan	0	0
Usia	25–34 tahun	27	50,9
	35–44 tahun	16	30,2
	45–54 tahun	9	17,0
	≥55 tahun	1	1,9
Posisi Pekerjaan	Polimer	18	34,0
	Mixing	16	30,2
	Maintenance	6	11,3
	Hotmelt	6	11,3
	EHS	1	1,9
	WWT Operator	2	3,8
	Forklift Operator	2	3,8
	Admin	2	3,8

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Total		53	100

Sumber: Data Primer, 2025

Profil responden penelitian menunjukkan bahwa seluruh karyawan yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki, dengan jumlah 53 orang (100%). Hal ini menggambarkan bahwa bidang pekerjaan pada unit manufaktur PT Polychemie Asia Pacific Permai secara dominan diisi oleh tenaga kerja laki-laki karena karakteristik pekerjaannya yang menuntut kekuatan fisik dan ketahanan dalam lingkungan produksi. Selain itu, mayoritas responden berusia antara 25–34 tahun (50,9%), disusul 35–44 tahun (30,2%), 45–54 tahun (17,0%), dan hanya 1,9% yang berusia di atas 55 tahun. Sebaran usia ini menunjukkan bahwa tenaga kerja manufaktur berada pada usia produktif. Jika dilihat dari posisi pekerjaan, sebagian besar responden berasal dari bagian *Polimer* (34,0%) dan *Mixing* (30,2%), sedangkan sisanya tersebar pada bagian *Maintenance*, *Hotmelt*, EHS, *WWT Operator*, *Forklift Operator*, dan Admin.

Gaya Kepemimpinan

Hasil pengukuran gaya kepemimpinan kepala manufaktur didasarkan pada empat indikator utama menurut Northouse (2016). Perhitungan skor rata-rata setiap gaya kepemimpinan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 4. Hasil Kategori Skor Gaya Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan	Skor Rata-rata	Kategori (Northouse, 2016)
1	Direktif	28,83	Tinggi
2	Suportif	25,91	Rata-rata
3	Partisipatif	25,02	Rata-rata
4	Beorientasi pada Capaian	27,89	Tinggi

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan direktif memperoleh skor rata-rata tertinggi, yaitu 28,83 dan termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala manufaktur cenderung memberikan arahan yang jelas, menetapkan aturan, dan memastikan karyawan memahami tugasnya. Selanjutnya, gaya kepemimpinan berorientasi pada capaian

juga memperoleh skor tinggi sebesar 27,89, yang menandakan adanya dorongan kuat bagi karyawan untuk mencapai target kinerja yang menantang.

Sementara itu, gaya suportif (25,91) dan gaya partisipatif (25,02) ada pada kategori rata-rata. Kategori tersebut ditetapkan karena hasil skor yang didapatkan berada di antara batas kategori tinggi dan rendah sebagaimana dirumuskan oleh Northouse (2016). Selain itu, skor yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skor rata-rata hasil penggabungan dari 53 responden. Kedua gaya ini tetap diterapkan, namun intensitasnya lebih rendah dibandingkan gaya direktif dan berorientasi pada capaian. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala manufaktur cenderung memberikan kejelasan instruksi dan pencapaian kinerja dibandingkan pada dukungan emosional maupun pelibatan anggota dalam keputusan.

Untuk melihat persebaran penilaian responden secara lebih detail, skor masing-masing gaya kepemimpinan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu tinggi, rata-rata, dan rendah. Distribusi frekuensi responden pada setiap kategori dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 5. Frekuensi Skoring Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Kategori	Frekuensi	% Responden
Direktif	Tinggi	30	56,6
	Rata-rata	22	41,5
	Rendah	1	1,9
Suportif	Tinggi	4	7,5
	Rata-rata	36	67,9
	Rendah	13	24,5
Partisipatif	Tinggi	22	41,5
	Rata-rata	30	56,6
	Rendah	1	1,9
Berorientasi pada Capaian	Tinggi	40	75,5
	Rata-rata	13	24,5
	Rendah	0	0

Sumber: Data Primer, 2025

Jika dilihat dari distribusi kategori tiap responden, mayoritas karyawan menilai kepala manufaktur tinggi pada gaya berorientasi capaian (75,5%) dan gaya direktif (56,6%). Sebaliknya, gaya suportif lebih banyak dinilai pada kategori rata-rata (67,9%) bahkan cukup banyak yang menilai rendah (24,5%). Gaya partisipatif pun dominan dinilai rata-rata (56,6%), meskipun 41,5% responden menilai tinggi. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan di unit manufaktur cenderung diarahkan pada kejelasan instruksi dan pencapaian kinerja, sementara

perhatian emosional dan pelibatan karyawan dalam keputusan hanya dijalankan pada intensitas sedang.

Pembahasan

Menurut Northouse (2016), gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku yang digunakan pemimpin dalam membimbing, memengaruhi, serta mendukung bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat gaya utama, yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada capaian. Gaya direktif memberikan instruksi dan standar kerja yang jelas, gaya suportif menekankan hubungan interpersonal dan kesejahteraan anggota, gaya partisipatif melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, dan gaya berorientasi pada capaian mendorong pencapaian hasil maksimal melalui target tinggi dan kepercayaan terhadap kemampuan anggota.

Hasil penelitian menunjukkan dua gaya kepemimpinan yang berada pada kategori tinggi, yaitu gaya berorientasi pada capaian (skor rata-rata 27,89) dan gaya direktif (28,83). Kedua gaya ini menunjukkan bahwa kepala manufaktur lebih banyak menekankan pencapaian kinerja optimal melalui pengarahan yang terstruktur. Hal ini sesuai dengan karakter industri manufaktur kimia yang membutuhkan standar keselamatan tinggi, kesesuaian prosedur, dan kedisiplinan kerja karena adanya penggunaan bahan berbahaya dan aktivitas risiko tinggi (Comberti & Demichela, 2022 dalam Puspito, 2025). Dengan memberikan perintah kerja secara sistematis, menetapkan aturan yang tegas, dan mengevaluasi pekerjaan, kepala manufaktur memastikan bahwa setiap pekerja memahami tugasnya dengan jelas. Instruksi tidak hanya satu arah, tetapi sering disertai penegasan dan konfirmasi sebagai bagian dari upaya menjaga keselamatan kerja.

Temuan ini juga relevan dengan kondisi pabrik berdasarkan dokumentasi lama dan obrolan informal karyawan selama masa *internship*. Sebelumnya, pabrik dinilai kurang tertib, kumuh, dan kurang memperhatikan aspek keselamatan. Namun, kini pabrik lebih bersih, rapi, terorganisir, dan memiliki penataan ruang yang lebih jelas. Perubahan tersebut merupakan dampak dari kepemimpinan yang tegas, terarah, dan berorientasi pada standar kerja yang tinggi. *Standard Operating Procedure* (SOP) menjadi dasar penting pelaksanaan pekerjaan. Kepala manufaktur juga memastikan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) secara benar dan memberi teguran langsung jika terjadi pelanggaran keselamatan.

Selain ketegasan, gaya berorientasi pada capaian juga tampak dalam pengembangan sumber daya manusia. Kepala manufaktur tidak hanya menuntut kinerja tinggi, tetapi juga

membantu karyawan melalui berbagai pelatihan teknis maupun non-teknis seperti keselamatan dan ergonomi. Pemimpin menaruh harapan tinggi dan mendorong peningkatan kualitas kerja, baik dari segi efisiensi maupun keselamatan. Penggabungan gaya direktif dan berorientasi pada hasil menciptakan lingkungan kerja yang terarah, produktif, disiplin, aman, dan profesional. Gaya ini juga menumbuhkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan keselamatan diri maupun orang lain.

Meskipun gaya suportif dan partisipatif tidak tinggi, beberapa karakteristik keduanya tetap muncul, seperti adanya ruang diskusi informal sebelum keputusan tertentu dan perhatian pemimpin terhadap kondisi karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil kuesioner yang menunjukkan responden menilai gaya suportif dan partisipatif pada kategori rata-rata, yang menunjukkan adanya perhatian pemimpin terhadap kondisi karyawan serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan Keputusan. Keterlibatan ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat meskipun keputusan akhir tetap pada kepala manufaktur. Intensitas kedua gaya ini terbatas karena lingkungan manufaktur lebih menekankan prosedur dan hasil kerja.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif dan berorientasi pada capaian adalah gaya yang paling digunakan oleh kepala manufaktur. Gaya ini mendorong perubahan positif pada lingkungan kerja dan kondisi fisik perusahaan, memperbaiki sistem kerja yang sebelumnya tidak terorganisir, serta menciptakan kebiasaan kerja yang lebih disiplin dan bertanggung jawab.

Dominasi kedua gaya tersebut sejalan dengan penelitian Astari (2023) yang menemukan gaya direktif dan berorientasi pada capaian sebagai gaya dominan pada dekan Fakultas Y di Universitas X, karena mampu mengurangi ambiguitas dan meningkatkan performa. Fabac (2022) juga menemukan peningkatan gaya direktif dalam situasi krisis selama pandemi COVID-19, sementara gaya berorientasi pada capaian tetap mendominasi. Temuan serupa juga terlihat pada Chen (2022) yang menunjukkan perlunya peningkatan gaya direktif untuk efektivitas kerja.

Kemudian, penelitian Annan (2022) dan Priyowidodo (2021) menunjukkan temuan yang berbeda dalam konteks organisasi. Annan (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks Afrika, gaya direktif cenderung dipersepsikan terlalu otoriter sehingga, disarankan pendekatan yang lebih partisipatif. Sementara itu, Priyowidodo (2021) menemukan adanya kesenjangan antara harapan buruh dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, di mana buruh lebih menyukai gaya suportif dan partisipatif, meskipun dalam praktiknya gaya direktif masih dominan. Kedua

temuan tersebut menunjukkan bahwa dominasi gaya direktif dan berorientasi pada capaian dapat dipengaruhi oleh konteks organisasinya, dan tidak selalu dapat digeneralisasikan pada seluruh jenis organisasi.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kecenderungan gaya kepemimpinan kepala manufaktur di PT Polychemie Asia Pacific Permai Cibinong berdasarkan persepsi staff dan karyawan *manufacturing operation*. Berdasarkan analisis data terhadap empat gaya kepemimpinan menurut Northouse (2016), dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada capaian dan direktif merupakan gaya yang paling dominan ditampilkan oleh kepala manufaktur. Kedua gaya ini menekankan pencapaian target kerja, standar kinerja yang tinggi, kejelasan arahan, serta penegakan prosedur kerja yang sistematis.

Sementara itu, gaya partisipatif dan suportif berada pada kategori rata-rata. Beberapa karakteristik kedua gaya tersebut tetap hadir dalam praktik, seperti keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan tertentu dan perhatian terhadap kenyamanan kerja. Namun, intensitasnya tidak setinggi gaya berorientasi pada capaian dan direktif.

Secara keseluruhan, penerapan dua gaya kepemimpinan dominan tersebut dinilai sesuai dengan karakter dan kebutuhan industri manufaktur yang menuntut standar keselamatan tinggi, kepatuhan terhadap prosedur, serta kedisiplinan kerja, mengingat lingkungan kerja yang melibatkan bahan berbahaya dan aktivitas berisiko tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Annan, B. (2022). Leadership Styles Of Africans: A Study Using Path-Goal Leadership Theory. *SAM Advanced Management Journal*, 87.
- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (4 ed.). Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Astari, K. (2023). Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Path-Goal Theory. In *Search Informatic, Science, Entrepreneur, Applied Art, Research, Humanism*.
- Badu, S. Q. & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi* (Ideas, Ed.). Gorontalo: Ideas Publishing.
- Bungin, B. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (2 ed.). Jakarta: Prenandamedia Group.

- Candra, D. M. (2024). Teori dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Karakter dan SDM yang Unggul. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 356–368.
- Chen, L., Socorro, M. & Fernando, C. L. (2022). Action. Outcome Path-Goal Theory-based Leadership Development Deployment Guidelines for the Middle Managers of an International University in China. *ABAC ODI JOURNAL Vision. Action. Outcome*, 10(1), 65.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (3 ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fabac, R., Kokot, K. & Bubalo, I. (2022). Path-Goal Theory – Leadership Styles and their Changes during Covid-19 Pandemic. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 20(4), 349–374.
- Fauzi, A., Harahap, A. H., Christie, A., Difa Andani, C. & Nurhaliza, D. (2023). Pentingnya Gaya Kepemimpinan Dalam Perilaku Organisasi. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(4), 2829–4599.
- Indvik, J. (1986). Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis. *SCRIBD California State University Chico*.
- Israel, G. D. (1992). Determining Sample Size Degree Of Variability. *Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida*.
- Martono, N. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder* (1 ed., Vol. 1). Jakarta: Rajawali Pers.
- Mattayang. (2019). 247-349-1-PB_Tipe dan Gaya Kepemimpinan (Suatu Tinjauan Teoritis). *Jurnal of Economic, Management, and Accounting*, 2.
- Nasution, S. (2012). *Metode Research: Penelitian Ilmiah* (1 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Northouse, P. G. (2016). *LEADERSHIP Theory and Practice: Seventh Edition* (M. Stanley, Ed.; 7 ed.). Amerika Serikat: SAGE Publications, Inc.
- Priyowidodo, G. (2021). Leadership Based on Path-Goal Theory in Organization Communication: A Perspective of Listening to the Labors' Voices. *Journal of Human University (Natural Sciences)* , 48(11).
- Puspito, P. G. (2025). Manajemen Risiko K3 di Industri Manufaktur. Dalam *E-BOOK TERAPAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA DI SEKTOR MANUFAKTUR* (hlm. 57–72). Malang: Future Science.

- Rahmawati, L., Aini, N., Pradana, F. A. & Ansori, M. I. (2023). Kajian Kepemimpinan Path Goal Theory Studi Literature Review. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 197–223.
- Robbins, S. & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior* (16 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Shaleh, M. (2018). *Kepemimpinan dan Organisasi* (Dodi Ilham, Ed.; 1 ed.). Palopo: Lembaga Penerbit Kamus IAIN Palopo.
- Subni, M. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Tim Kerja dan Mengembangkan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 4(1), 15–26.
- Suherman, U. D. (2019). Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah*.
- Sutisna, I. F. (2020). Gaya kepemimpinan dalam mendukung perilaku organisasi di PT. Kerry Ingredients Indonesia pada masa pandemi covid-19. *Jurnal PROFIT Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi*, 7(2), 158–166.
- Suwatno. (2022). *Pemimpin & Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (2 ed.). Jakarta Timur: Bumi Aksara.
- Timpe, A. D. (1991). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.