



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

SKRIPSI

**PERSEPSI KARYAWAN ATAS  
PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL KEPALA BAGIAN *CUSTOMER  
SERVICE* PADA PT CV TITIPAN KILAT  
KANTOR PUSAT JAKARTA**

Oleh

**SYAFRIZUL HENDRA  
0606057306**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam  
Memperoleh gelar  
Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi

Depok, 2008



UNIVERSITY OF INDONESIA  
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE  
UNDERGRADUATE EXTENTION PROGRAM

## ABSTRACT

**Syafrizul Hendra (0606057306)**

**The Employee Perception of Situational Leadership Model  
Application of Customer Service's Chief at Head Office PT CV Titipan  
Kilat in Jakarta.**

**xvi+ 116 pages + 20 tables + 4 picture + 2 enclosures + 34  
bibliography (1973-2007) + 2 journal + 2 additions.**

Organization is a media to achieve an objective. For business organization, maximum profit is it's main objective. Organization need human resources to run their activities and achieve their objectives. Leadership is a major determinance of organizational effectiveness. Organization need a leader to control the employee's activities. In business organization, leader is a key position to maintain a good relationship with the top, middle manager and also their subordinates.

At Head Office PT CV Titipan Kilat in Jakarta, Customer Service Division is one of the divisions that has important role in achieving company's vision. This Division is led by a Customer Service Chief. A Customer Service Chief motivates employees for having good motivation. Therefore, in motivating employees, a Customer Service Chief applicates Situational Leadership Model. Indeed, there are problems in applicating that model. This case is caused by a few employees remain have bad performances. For knowing these problems, Customer Service Chief try to ask the causes o problems directly toward such employees. This way, at least a Customer Service Chief knows employee perception of applicated Situational Leadership Model.

This research is aimed to find out how the employee perception of Situational Leadership Model of Customer Service's Chief at Head Office PT CV Titipan Kilat in Jakarta. Gibson, Ivancevich, and Donnelly explained that perception is cognitive process used to interpret something and understand its environment. From the result of research concerning employees toward leadership style, the obtained image shows that each employee has different perception to applied Situational Leadership

Model. This matter can be seen from the various most respondents who answer the same statement. Based of the theory used in studying style of this leadership is related at theory of Hersey and Blanchard, by using model of situational approach which based of relation among functional behavior, behavioral relation, and subordinate maturity level.

This research uses the approach of quantitative and survey technique. Collected data in this research is a quantitative data based on questioner to Customer Service Employees at PT CV Titipan Kilat. Analysis technique in this research use descriptive statistical analysis, which analyses data according to Tables of Frequency.

From these data, it can be concluded that the result of employee perceptions of telling leadership model is shown by low criteria percentage of 60.34%. Selling leadership model is shown by high criteria percentage of 73.77%, meanwhile another leader model, participating is shown by high criteria percentage of 69% and delegating leadership model is shown by low criteria percentage of 54.94%.

Aboved analysis can be concluded that the employee perceive Customer Service Chief at Head Office PT CV Titipan Kilat in Jakarta tend to use Selling Leadership Model. Therefore, Customer Service Chief in using Situational Leadership Model should anticipate the existing problems. Customer Service Chief should apply two way-communicating by much listening employess.



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syafrizul Hendra

NPM : 0606057306

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

PERSEPSI KARYAWAN ATAS PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL KEPALA BAGIAN *CUSTOMER SERVICE* PADA PT CV TITIPAN  
KILAT KANTOR PUSAT JAKARTA

benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

14 Juni 2008

SYAFRIZUL HENDRA  
0606057306



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Syafrizul Hendra

NPM : 0606057306

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Judul Skripsi :

“Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta”

telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disetujui oleh

Ketua Program Sarjana,

Pembimbing,

Drs. Asrori, MA, FLMI.  
NIP/NUP: 130 702 932

Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si.  
NIP/NUP: 09005 600 25



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Syafrizul Hendra  
NPM : 0606057306  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judu Skripsi : "Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta."  
telah dipertahankan di hadapan sidang Penguji Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, pada Hari Kamis, Tanggal 19 Juni 2008, Pukul 12.15 – 13.00 WIB.

Penguji Skripsi

Ketua Sidang,

Pembimbing,

Drs. Asrori MA, FLMI  
NIP/NUP: 130 702 932

Drs. Azis Muslim, M.Si.  
NIP/NUP: 09005 600 25

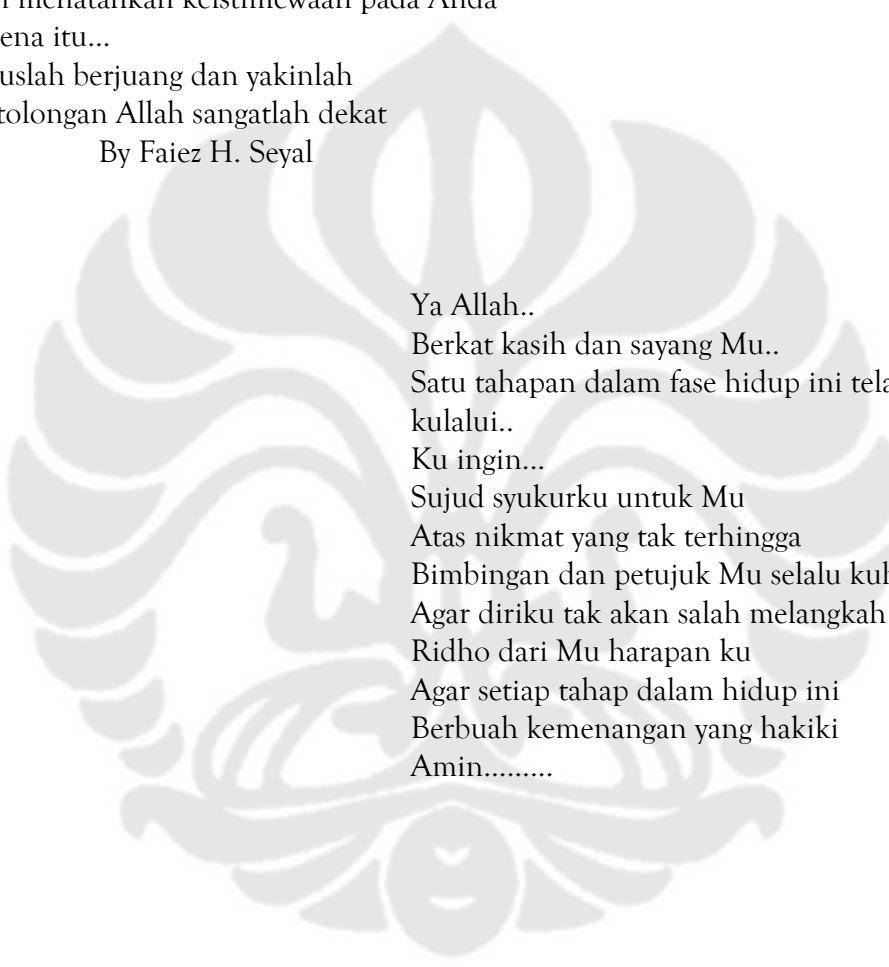
Penguji Ahli,

Sekretaris Sidang,

Dr. Walujo Imam Isworo, M.Ec.  
NIP/NUP: 130 344 967

Umanto Eko P., S.Sos., M.Si.  
NIP/NUP:

Terdapat makna yang agung dari penciptaan diri kita  
Kita adalah kekasih Allah  
Kita adalah khalifah Allah  
Beribadah kepada-Nya adalah kewajiban utama kita  
Dan sebagai balasannya  
Allah akan meringankan hidup Anda  
Serta meluluskan setiap pilihan hidup Anda  
Dan menatahkan keistimewaan pada Anda  
Kerena itu...  
Teruslah berjuang dan yakinlah  
Pertolongan Allah sangatlah dekat  
By Faiez H. Seyal



Ya Allah..  
Berkat kasih dan sayang Mu..  
Satu tahapan dalam fase hidup ini telah  
kulalui..  
Ku ingin...  
Sujud syukurku untuk Mu  
Atas nikmat yang tak terhingga  
Bimbingan dan petunjuk Mu selalu kuharapkan  
Agar diriku tak akan salah melangkah  
Ridho dari Mu harapan ku  
Agar setiap tahap dalam hidup ini  
Berbuah kemenangan yang hakiki  
Amin.....

Ku persembahkan Untuk: Mama, Papa, Akak, Uda, Adik-adikku, dan  
Kemanakanku Saqif dan Rifa.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang berjudul "Persepsi Karyawan atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta Jakarta" ini disusun dan diajukan untuk melengkapi syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, membimbing dan memberikan semangat kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini antara lain:

1. Prof. Dr. Bambang Shergy Laksmono selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Drs. Asrori, MA, FLMI selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dan sekaligus sebagai Ketua Sidang Skripsi.
3. Drs. Muh. Azis Muslim M.Si selaku Sekretaris Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing penulis didalam menyusun skripsi ini yang tidak bosan untuk memotivasi dan agar skripsi mengarahkan ini dapat penulis selesaikan dengan baik.
4. Drs. Achmad Fauzi ME selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.



5. Dr. Walujo Imam Isworo, M.Ec., selaku Penguji Ahli Sidang Skripsi.
6. Umanto Eko P., S.Sos., M.Si., selaku Sekretaris Sidang Skripsi.
7. Dosen Pengajar, Staf Administrasi, dan Staf Perpustakaan FISIP Universitas Indonesia yang telah banyak membantu peneliti selama ini.
8. Amin pada Bagian HRD dan Harry Prasetyo selaku Kepala Bagian beserta seluruh karyawan/staf pada Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta yang telah banyak membantu peneliti didalam pengumpulan data untuk penelitian ini.
9. Rekan-rekan yang senasib dan seperjuangan di FISIP Universitas Indonesia yang tiada dapat terlupakan semua kebaikannya kepada peneliti selama ini.
10. Terkhus kepada kedua Orang Tua beserta Keluarga Besar penulis yang dengan segenap kasih sayangnya selalu memberi semangat dan arahan berupa materil maupun *non*-materil sehingga penulis termotivasi dan mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
11. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis memanjatkan doa kepada Allah SWT untuk memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada pihak yang telah membantu penulis, semoga tulisan ini diberkahi sehingga bermanfaat bagi para pembaca.

Wassalamu'alaikum Wb. Wb.

Jakarta, 14 Juni 2008

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRACT .....	ii
LEMBARAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
LEMBARAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	v
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pokok Permasalahan .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Signifikansi Penelitian .....	14
E. Sistematika Penulisan.....	14
<b>BAB II KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN</b>	
A. Tinjauan Pustaka.....	16
B. Konstruksi Model Teoritis.....	19
1. Kepemimpinan.....	19
2. Gaya Kepemimpinan .....	21
a. Perilaku Kepemimpinan.....	25
b. Tingkat Kematangan Bawahan.....	28
c. Model Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard.....	30
3. Persepsi .....	39
4. Operasionalisasi Konsep.....	43
5. Metode Penelitian.....	46
a. Pendekatan Penelitian.....	46
b. Jenis Penelitian.....	46
c. Teknik Pengumpulan Data.....	47
d. Lokasi Penelitian.....	48
e. Populasi dan Sampel.....	49
f. Teknik Penarikan Sampel.....	49
g. Skala Pengukuran.....	49
h. Teknik Analisis Data.....	40
<b>BAB III GAMBARAN UMUM PT CV TITIPAN KILAT</b>	
A Sejarah Singkat Perusahaan.....	53
B Visi dan Misi.....	55
C Aspek Produksi.....	55
D Sumber Daya Manusia pada PT CV Titipan Kilat.....	58
E Struktur Organisasi Perusahaan.....	59

F	Bagian <i>Customer Service</i> PT CV Titipan Kilat.....	61
1.	Karyawan/Staf Bagian <i>Customer Service</i> .....	62
2.	Kepala Bagian <i>Customer Service</i> PT CV Titipan Kilat.....	63
G	Kepemimpinan Pada PT CV Titipan Kilat.....	65

#### BAB IV ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN ATAS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BAGIAN

##### *CUSTOMER SERVICE* PADA PT CV TITIPAN KILAT

##### KANTOR PUSAT JAKARTA

A.	Karakteristik Responden.....	68
1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	69
3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal Terakhir.....	70
4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.	71
5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	72
B.	Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian <i>Customer Service</i> PT CV Titipan Kilat.....	72
1.	Persepsi Karyawan Berdasarkan Perilaku Pimpinan.....	73
a.	Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Cara Pemberian Tugas.....	73
b.	Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Pengawasan.....	75
c.	Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Pembuatan Keputusan.....	77
d.	Perilaku Pimpinan dalam Menerapkan Pola Komunikasi.....	79
e.	Perilaku Pimpinan Sehubungan dengan Pelaksanaan Tanggung Jawab.....	81
f.	Tingkat Kepercayaan Pimpinan Terhadap Bawahan...	83
2.	Persepsi Karyawan Berdasarkan Penerapan Model Gaya Kepemimpinan Situasional oleh Kepala Bagian <i>Customer Service</i> pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.....	86
a.	Persepsi terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i> .....	86
b.	Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan <i>Selling</i> .....	87
c.	Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan <i>Participating</i> .....	89
d.	Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan <i>Delegating</i> .....	91

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A.	Kesimpulan .....	95
B.	Saran.....	94

DAFTAR PUSTAKA .....	96
LAMPIRAN.....	99
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	108



## DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Notasi Empat Gaya Kepemimpinan.....	31
Tabel II.2	Ilustrasi Penerapan Gaya Kepemimpinan.....	37
Tabel II.3	Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Tingkat Kematangan Bawahan.....	38
Tabel II.4	Operasionalisasi Konsep.....	44
Tabel IV.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel IV.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	70
Tabel IV.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
Tabel IV.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	71
Tabel IV.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	72
Tabel IV.6	Persepsi Karyawan Atas Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Cara Pemberian Tugas.....	74
Tabel IV.7	Persepsi Karyawan atas Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Pelaksanaan Pengawasan.....	76
Tabel IV.8	Persepsi Karyawan atas Perilaku Pimpinan dalam Pembuatan Keputusan.....	78
Tabel IV.9	Persepsi Karyawan Berdasarkan Perilaku Pimpinan dalam Menerapkan Pola Komunikasi.....	80
Tabel IV.10	Persepsi Karyawan Berdasarkan Perilaku Pimpinan Sehubungan dengan Pelaksanaan Tanggung Jawab.....	82
Tabel IV.11	Persepsi Karyawan atas Tingkat Kepercayaan Pimpinan Terhadap Bawahan.....	84
Tabel IV.12	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i> .....	86
Tabel IV.13	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Gaya Kepemimpinan <i>Selling</i> .....	88
Tabel IV.14	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Gaya Kepemimpinan <i>Participating</i> .....	90

Tabel IV.15	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Gaya Kepemimpinan <i>Delegating</i> .....	92
Tabel IV.16	Diskripsi Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian Customer Service pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.....	94



## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Tingkat Kematangan Bawahan.....	29
Gambar II.2	Empat Gaya Dasar Kepemimpinan.....	30
Gambar II.3	Proses Terjadinya Persepsi.....	40
Gambar III.1	Struktur Organisasi PT CV Titipan Kilat.....	60



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	99
Lampiran 2	Panduan Wawancara Tidak Terstruktur.....	106





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi merupakan istilah yang sering digunakan sejak beberapa tahun terakhir ini. Bahkan tidak sedikit pelaku bisnis di dunia dan juga di Indonesia yang sudah memahaminya. Namun demikian, dampak implikasi globalisasi pada manajemen sumber daya manusia masih kurang diperhatikan secara proporsional.<sup>1</sup> Faktor penyebabnya karena tolak ukur keefektifannya kurang memiliki keterkaitan langsung dengan strategi bisnis. Fakta menunjukkan bahwa peranan manusia dalam menunjang pengimplementasian suatu strategi perusahaan, SBU (*strategic Business Unit*) maupun fungsional sangat penting dan menentukan.<sup>2</sup>

Dunia bisnis akan semakin berorientasi global terlebih lagi ketika implementasi perdagangan bebas menjadi kenyataan. Kompetisi akan menjadi semakin ketat dan tuntutan dunia akan meningkat. Hamel dan Prahalad mengatakan bahwa kompetisi pada masa depan tidak hanya dapat dilakukan dengan redefinisi strategi, tetapi juga perlu redefinisi peranan manajemen dalam menciptakan strategi,<sup>3</sup> dalam hal ini peranan individu sebagai sumber daya manusia (SDM) pada organisasi bisnis (perusahaan) atau sebagai pelaku bisnis, kemampuan dalam mengidentifikasi bisnis masa depan sangat penting.

Setiap individu mempunyai pengaruh terhadap individu-individu lainnya, pengaruh itu semakin lama semakin tumbuh. Beberapa individu mempunyai

---

<sup>1</sup> As Munandar, Bertina Sjabadhyni, dan Rufus Patty Wutun, *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Edisi Perdana, (Jakarta: Fak. Psikologi Universitas Indonesia, 2004), 3.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

pengaruh lebih besar terhadap individu-individu lainnya dan beberapa kondisi lebih berpengaruh terhadap kondisi-kondisi tertentu. Berkembangnya kemampuan untuk mempengaruhi oleh individu, dapat menciptakan suatu kepemimpinan. Kepemimpinan tersebut dapat diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.<sup>4</sup>

Kepemimpinan tumbuh secara alami diantara orang-orang yang dihimpun untuk mencapai suatu tujuan dalam satu kelompok. Beberapa dari anggota kelompok akan memimpin, sedangkan sebagian besar akan mengikuti. Kebanyakan orang menginginkan seseorang untuk menentukan hal-hal yang perlu dikerjakan dan cara mengerjakannya, diberi motivasi dan dibimbing dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakannya, oleh sebab itu sering ditemukan orang-orang tidak mau mengerjakan sesuatu apa bila tidak ada pemimpin yang menginstruksikannya.

Pemimpin memikul tanggung jawab dan berusaha untuk menangani masalah yang dihadapi. Pemimpin tersebut mengidentifikasi dan memahami keinginan dari bawahannya. Hal tersebut hanya dapat berhasil melalui pengembangan lingkungan dan saling pengertian yang dapat dicapai melalui berbagai pertemuan konsultatif dan partisipasi.<sup>5</sup>

Pemimpin mengalihkan rencana-rencana menjadi kegiatan dan membuat rencana-rencana menjadi kenyataan. Pemimpin mengadakan komunikasi dengan rekan-rekan dan bawahannya untuk menyampaikan rencana tersebut, menjelaskan tujuan, memberitahukan tugas masing-masing, berusaha membangkitkan semangat kerja, berusaha mengatasi ketegangan antar anggota

---

<sup>4</sup> George Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Diterjemahkan oleh Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 152.

<sup>5</sup> *Ibid.*

kelompok. Pada dasarnya, pemimpin tersebut memberi motivasi dan membimbing perilaku bawahannya untuk dapat melaksanakan rencananya dan mencapai tujuan kerjanya. Dalam hal ini, Sebuah contoh kasus yang terjadi pada PT. Satelit Palapa Indonesia (PT Satelindo). Disaat perusahaan ini diharuskan untuk melakukan perubahan yang radikal, yaitu mulai dari redefinisi bisnis, visi, arsitektur strategi, dan struktur organisasi karena merosotnya kinerja perusahaan.

Perubahan tersebut akhirnya dapat diwujudkan setelah PT Satelindo memiliki pemimpin baru yang mendukung *empowerment* dan menggerakkan orang-orang diperusahaan untuk melakukan perubahan. Pemimpin tersebut memiliki visi jelas terhadap PT Satelindo, yaitu sebagai "*The only integrated telecommunication service provider*" dan membangun arsitektur strategi yang berdasarkan sumber daya dan kemampuan perusahaan. Selain itu, pimpinan tersebut tidak hanya berani dan memiliki komitmen melakukan perubahan tetapi juga mampu mengkomunikasikan arah transformasi keseluruhan jajaran organisasi yang kemudian membangun "koalisi" untuk merealisasikan visinya.<sup>6</sup>

Beberapa fungsi lain yang cukup penting juga dilaksanakan oleh pemimpin. Pemimpin berusaha untuk memahami problema-problema yang dihadapi bawahannya dan perasaan bawahan terhadap problema tersebut, pekerjaan, rekan-rekan, serta lingkungan kerjanya. Pemimpin mendapatkan informasi dan responsi yang dapat digunakan untuk merubah perilaku bawahan, misalnya mengetahui perasaan bawahan mengenai suatu permasalahan dapat

---

<sup>6</sup> Ilman Wibisana Tuhari, "Transformasi Strategi PT Satelindo dalam Mengantisipasi Persaingan Masa Depan", *www.ninecorporatetrainer.com*, 3 Agustus 2004, diunduh pada tanggal 17 Maret 2008.

membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan dan fakta-fakta operasional yang langsung berasal dari bawahan yang melaksanakan pekerjaan. Merupakan hal-hal penting dalam memahami pekerjaan yang sedang dikerjakan. Selanjutnya, terjadi pengaruh-pengaruh motivasi yang baik terhadap kelompok apabila pemimpin menaruh perhatian terhadap hal-hal yang dikerjakan individu yang ada dikelompok tersebut dan hal-hal yang dipikirkan tentang pekerjaan yang dikerjakannya.

Para pemimpin juga mengamati perilaku bawahannya, sementara bawahan berusaha untuk merespon permintaan dan tidak ingin mempersulit pemimpinnya. Responsi terhadap permintaan pemimpin akan berpengaruh kepada perilaku pemimpin itu sendiri. Pengamatan seperti itu memberi masukan kepada pimpinan tentang bawahannya dan dijadikan bahan untuk menyesuaikan diri, agar hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi harmonis. Tingkat kepercayaan yang diberikan oleh kelompok kepada pemimpinnya dan kesediaan kelompok tersebut untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpinnya, merupakan dasar-dasar bagi kepemimpinan yang baik.

Pemimpin juga perlu memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan-tindakan yang perlu diambil guna mencapai tujuan kelompoknya. Untuk itu diperlukan suatu pengertian mengenai tindakan-tindakan dari pemimpin tersebut agar berpengaruh kepada anggota-anggota kelompok dan pekerjaan yang bersangkutan, akan tetapi kemampuan tersebut tidak hanya dalam pengambilan keputusan saja. Manajer atau pimpinan harus mampu memanfaatkan situasi yang unik dan faktor-faktor interaksi, supaya mendapatkan cara yang terbaik untuk menyelesaikan permasalahan dan mencapai tujuan kelompok sambil memperkecil responsi negatif yang tidak perlu.

Memimpin merupakan suatu kegiatan yang kontinyu. Hambatan-hambatan akan berdatangan sehingga kepemimpinan memerlukan sikap yang lincah. Perasaan anggota kelompok akan berubah, demikian pula kemampuan dan sikapnya. Kepemimpinan bersifat dinamis, supaya selalu efektif perlu disesuaikan terus dengan keadaan.

Jenis kepercayaan yang digunakan mengikuti situasi kerjanya, oleh sebab itu perilaku kepemimpinan tidak selalu sama dalam setiap situasi. Seorang pemimpin akan terlibat dalam berbagai kondisi, oleh karena itu pemimpin harus cukup fleksibel walaupun hal tersebut merupakan suatu sikap yang tidak mudah didapat.

Terry mengemukakan bahwa kepemimpinan tertentu harus disesuaikan dengan gaya kepemimpinan untuk menghadapi suatu tugas tertentu, bukan sebaliknya. Sesudah itu baru dapat dilakukan penyesuaian terhadap:

- a. Keanggotaan kelompok untuk menyempurnakan hubungan kerja dengan pimpinannya.
- b. Wewenang formal pimpinan tersebut.
- c. Struktur tugasnya dengan tetap memberikan kesempatan kepada inisiatif dan pilihan pimpinan tersebut.<sup>7</sup>

Pentingnya kemampuan diagnostik bagi seorang manajer atau pimpinan tidak dapat diabaikan begitu saja. Apabila kemampuan dan motif orang-orang yang dibawahinya sangat bervariasi, maka manajer atau pemimpin harus memiliki kemampuan diagnostik dan kepekaan untuk dapat menghargai perbedaan-perbedaan itu. Dengan kata lain, para pemimpin harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat dalam suatu lingkungan, tetapi dengan kemampuan diagnostik yang baik sekalipun, para pemimpin masih belum efektif

---

<sup>7</sup> George Terry, *Op. Cit.*, 154-155.

kecuali pemimpin dapat mengadaptasi gaya kepemimpinannya untuk memenuhi tuntutan lingkungannya. Pemimpin perlu memiliki keluwesan pribadi dan jajaran kemampuan yang dibutuhkan untuk memvariasikan perilakunya sendiri. Apabila kebutuhan dan motif bawahannya berbeda-beda, maka bawahan harus diperlakukan secara berbeda-beda pula.<sup>8</sup>

Adanya kebutuhan akan model situasional yang signifikan dalam bidang kepemimpinan telah diakui dalam literatur.<sup>9</sup> Hal tersebut, sebagaimana yang dikemukakan oleh Korman, dalam tinjauannya yang ekstensif atas studi-studi yang mengkaji konsep Universitas Ohio tentang dimensi struktur inisiasi dan konsiderasi, bahwa:

"Yang diperlukan dalam studi-studi di masa depan (prediktif) bukanlah sekedar pengakuan akan faktor "situasi yang paling menentukan" itu tetapi, sebaliknya, suatu konseptualisasi sistematis tentang perbedaan situasi dalam kaitannya dengan perilaku kepemimpinan (struktur inisiasi dan konsiderasi)."<sup>10</sup>

Kepercayaan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas), kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin, dan level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranannya, agar lebih efektif dalam hubungannya sehari-hari dengan orang lain.<sup>11</sup> Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut, bagi para pemimpin.

---

<sup>8</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1990), 177.

<sup>9</sup> *Ibid.* 178.

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

Pada PT Citra Van Titipan Kilat (PT CV Titipan Kilat), aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang utama dalam rangka mewujudkan visi perusahaan, yaitu: Menjadi yang terbaik dibidang jasa pengiriman. Oleh karena itu, seorang pimpinan pada PT CV Titipan Kilat sangat diperlukan dan merupakan suatu elemen yang sangat penting dalam sebuah *group*.

Para pimpinan di seluruh jajaran PT CV Titipan Kilat, masing-masing mengepalai sebuah *group*. Selain bertanggung jawab atas *group*nya, para pimpinan tersebut juga mempunyai hubungan kerja sama yang kuat dan erat antar pimpinan atau personil yang ada di setiap *group* pada PT CV Titipan Kilat sehingga *group* tersebut dapat menjadi *group* yang utuh tanpa adanya kepincangan.

Semenjak perubahan manajemen dan pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat, kegiatan PT CV Titipan Kilat berkembang pesat dan dalam jangka waktu yang singkat PT CV Titipan Kilat sudah tersebar menjangkau dan melayani seluruh wilayah Indonesia dan mancanegara. Sehubungan dengan perkembangan yang pesat tersebut, PT CV Titipan Kilat terus berusaha memperbaiki kinerjanya dengan melakukan perubahan dalam semua aspek. PT CV Titipan Kilat berusaha memberikan pelayanan yang memuaskan, misalnya memudahkan pelanggan dalam mengakses informasi tentang barang kirimannya. PT CV Titipan Kilat juga sangat menjaga keselamatan barang/paket kiriman sehingga sampai ke tempat tujuan dalam keadaan utuh atau tidak rusak. Untuk mendukung hal tersebut, PT CV Titipan Kilat berupaya meningkatkan pelayanan di bidang informasi.

PT CV Titipan Kilat memberikan semua informasi pengiriman, menerima semua pertanyaan relasi ataupun permintaan mengenai pengiriman baik dari konsumen, agen dan seluruh cabang di Indonesia, menerima klaim barang dari relasi serta melaksanakan pelayanan informasi lain yang dibutuhkan oleh relasi. Hal ini merupakan tugas utama karyawan pada Bagian *Customer Service* yang dipimpin oleh seorang kepala bagian.<sup>12</sup>

Kepemimpinan Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat sangat memperhatikan memotivasi karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini, memotivasi karyawan merupakan prioritas utama bagi kepala bagian. Kepala bagian berpendapat yang intinya mengatakan bahwa memotivasi adalah tindakan yang proaktif, sedangkan mengawasi dan mengatur biasanya suatu tindakan yang reaktif. Untuk itu, pemimpin yang efektif akan memotivasi karyawan, sebelum karyawan tersebut jenuh atau bingung dengan pekerjaannya. Karyawan yang tinggi motivasinya, dapat mengatur dirinya sendiri, besar inisiatifnya bahkan karyawan tersebut biasanya mempunyai banyak ide (berinovasi) untuk meningkatkan kinerja tim.”<sup>13</sup>

Dalam memotivasi, Kepala Bagian *Customer Service* berprinsip bahwa ketulusan hati adalah hal yang penting karena bagaimanapun karyawan akan dapat mengetahui apakah semangat yang diberikan adalah hal yang tulus dari pimpinan atau hanya basa basi. Selain itu, kepala bagian juga mempertimbangkan karakteristik karyawan dan situasi lain yang mempengaruhi dalam memberi motivasi. Oleh karena itu, dalam kepemimpinannya, Kepala Bagian *Customer Service* menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, Mei 2008.

<sup>13</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.



Dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional, Kepala Bagian *Customer Service* mengakui bahwa gaya yang diterapkan tidak selalu dapat memotivasi karyawan. Kepala bagian sering melihat adanya karyawan yang malas atau lalai sehingga kinerjanya menurun, misalnya disaat seorang pelanggan membutuhkan informasi tentang barang kirimannya, karyawan tersebut tidak cepat menanggapi. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan kepala bagian:

“...bagaimanapun, saya juga tidak menutupi bahwa cara kepemimpinan saya ini juga belum sepenuhnya memotivasi karyawan. Masih ada beberapa orang karyawan yang saya lihat kurang tanggap didalam memberi respon terhadap pelanggan yang membutuhkan informasi, mereka kelihatannya kurang memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya sendiri. Tapi, bagaimanapun ini merupakan tantangan bagi saya untuk mencari tahu tentang apa sebenarnya yang membuat mereka kurang termotivasi...”<sup>15</sup>

Dalam menghadapi karyawan seperti ini, lebih lanjut kepala bagian mengemukakan:

“Menghadapi keryawan seperti itu, saya terpaksa mengawasi dengan ketat dan membantu keryawan tersebut untuk mampu meningkatkan kinerjanya. Selain itu, saya berusaha bicara dari hati ke hati mengenai apa sebenarnya yang membuatnya kurang termotivasi, apakah hal tersebut dikarenakan faktor dari dalam dirinya ataukah faktor luar seperti cara kepemimpinan saya yang belum tepat.”<sup>16</sup>

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa Kepala Bagian *Customer Service* memiliki permasalahan dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional untuk memotivasi karyawan. Adanya usaha kepala bagian untuk memecahkan masalah tersebut dengan cara menanyakan langsung dan dengan pola komunikasi dua arah, mengindikasikan bahwa pentingnya Kepala Bagian

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Customer Service PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Customer Service PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

*Customer Service* untuk mengetahui ketepatan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkannya menurut penilaian karyawan.

Kepala Bagian *Customer Service* perlu mengetahui bahwa bawahan/karyawannya bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. Jadi, apakah perilaku kepala bagian terhadap karyawan sesungguhnya objektif dan tidak bias, atau apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan dianggap kurang relevan dengan apa yang karyawan rasakan akan membentuk persepsi karyawan. Dengan demikian, cara karyawan berperilaku dan bersikap sehubungan dengan tugas yang diberikan pimpinan akan sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap pimpinan tersebut.

Persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensor untuk memberi arti pada lingkungannya.<sup>17</sup> Karyawan secara ilmiah mengorganisasikan dan menginterpretasikan apa yang dilihatnya, termasuk dalam proses ini adalah potensi terjadinya distorsi persepsi. Bagaimana seorang karyawan mempersepsikan kepemimpinan atasannya akan mempengaruhi tingkat motivasi karyawan tersebut yang akhirnya akan berpengaruh pada perilaku kerjanya.<sup>18</sup> Berdasarkan alasan tersebut, maka penelitian ini berjudul "Persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard) Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta."

---

<sup>17</sup> Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Diterjemahkan oleh: Halida, (Jakarta: Erlangga, 2002), 46.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 51.

## B. Pokok Permasalahan

Pada PT CV Titipan Kilat, peranan kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mencapai visi perusahaan. Dalam hal ini, Bagian *Customer Service* merupakan salah satu bagian yang berperan penting dalam mewujudkan visi perusahaan karena bagian ini bertugas dalam memberikan semua informasi pengiriman, menerima semua pertanyaan relasi ataupun permintaan mengenai pengiriman baik dari konsumen, agen dan seluruh cabang di Indonesia, menerima klaim barang dari relasi serta melaksanakan pelayanan informasi lain yang dibutuhkan oleh relasi.<sup>19</sup> Untuk itu, ketepatan Kepala bagian dalam melaksanakan kepemimpinannya akan sangat berpengaruh terhadap terlaksananya tugas Bagian *Customer Service* dengan baik. Kepala bagian dituntut untuk memiliki keluwesan pribadi dan jajaran kemampuan yang diperlukan untuk memvariasikan perilakunya sendiri. Apabila kebutuhan dan motif bawahannya berbeda-beda, bawahan perlu diperlakukan secara berbeda-beda pula.<sup>20</sup>

Pada PT CV Titipan Kilat, memotivasi karyawan menjadi prioritas utama Kepala Bagian *Customer Service*. Kepala bagian mengemukakan:

"Sebagai pimpinan, saya merasa memiliki peran utama untuk membuat karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Tentunya ini beralasan bagi saya. Dari pengalaman dan pengamatan saya, seorang karyawan jika memiliki motivasi yang tinggi, biasanya lebih mandiri dan lebih kreatif sehingga secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kinerja tim."<sup>21</sup>

Lebih lanjut dikatakan:

"Banyak hal yang harus saya pertimbangkan didalam memotivasi karyawan. Faktor karakter karyawan yang berbeda-beda, tingkat kesulitan tugas, pengalaman, dan berbagai situasi lain yang

---

<sup>19</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008.

<sup>20</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 177.

<sup>21</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

mempengaruhi harus saya singkapi dengan cara yang berbeda juga...”<sup>22</sup>

Kepala Bagian *Customer Service* berkeyakinan bahwa karyawan yang tinggi motivasinya, dapat mengatur dirinya sendiri, besar inisiatifnya bahkan karyawan tersebut biasanya mempunyai banyak ide (berinovasi) untuk meningkatkan kinerja tim, untuk itu Kepala Bagian *Customer Service* menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional.

Sehubungan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional, Hersey dan Blanchard berpendapat: "Apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat hal itu tidak hanya menimbulkan motivasi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan untuk menjadi matang."<sup>23</sup> Namun, Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan oleh Kepala Bagian *Customer Service* belum sepenuhnya dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja semua karyawan. Kepala Bagian sering menemukan bahwa ada karyawan yang memiliki kinerja buruk. Kepala bagian sering melihat adanya karyawan yang malas atau lalai, misalnya disaat seorang pelanggan membutuhkan informasi, karyawan tersebut tidak cepat menanggapi, kepala bagian mengemukakan:

“...masih ada beberapa orang karyawan yang saya lihat kurang tanggap didalam memberi respon terhadap pelanggan yang membutuhkan informasi, mereka kelihatannya kurang memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya sendiri. Tapi, bagaimanapun ini merupakan tantangan bagi saya untuk mencari tahu tentang apa sebenarnya yang membuat mereka kurang termotivasi...”<sup>24</sup>

Menghadapi permasalahan tersebut, kepala bagian terpaksa mengawasi dengan ketat dan mengatur kinerja karyawan tersebut. Lebih jelasnya kepala bagian mengatakan:

---

<sup>22</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

<sup>23</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991),

<sup>24</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

“Menghadapi karyawan seperti itu, saya terpaksa mengawasi dengan ketat dan membantu karyawan tersebut untuk mampu meningkatkan kinerjanya. Selain itu, saya berusaha bicara dari hati ke hati mengenai apa sebenarnya yang membuatnya kurang termotivasi, apakah hal tersebut dikarenakan faktor dari dalam dirinya atautkah faktor luar seperti cara kepemimpinan saya yang belum tepat.”<sup>25</sup>

Sehubungan dengan penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa pentingnya Kepala Bagian *Customer Service* mengetahui bahwa bawahan/karyawannya bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. Jadi, apakah perilaku kepala bagian terhadap karyawan sesungguhnya objektif dan tidak bias atau apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan dianggap kurang relevan dengan apa yang karyawan rasakan. Dengan demikian, cara karyawan berperilaku dan bersikap sehubungan dengan tugas yang diberikan pimpinan akan sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala bagian. Oleh karena itu, yang menjadi pertanyaan pada penelitian ini adalah: Bagaimana persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard) Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard) Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Customer Service PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

#### **D. Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan signifikansi, baik secara akademik maupun secara praktis.

##### **a. Secara Akademis**

Penelitian untuk kepentingan skripsi ini akan menjadi sarana bagi proses pembelajaran dalam rangka

kajian akademik dalam mengkaji, mengidentifikasi, dan menganalisis tentang kepemimpinan dan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional berdasarkan teori Hersey dan Blanchard.

##### **b. Secara Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan, sebagai bahan informasi dalam mempertimbangkan pelaksanaan kepemimpinan dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Selain itu hasil daripada penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian sejenis yang sifatnya lebih mendalam.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian ini sistematika penulisan terbagi menjadi lima bab yang terdiri dari:

##### **Bab I Pendahuluan**

Menguraikan secara singkat mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II Kerangka Teori dan Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan pustaka, kerangka teori, dan metode penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Kerangka teori pada penelitian ini terdiri dari: teori kepemimpinan, teori Gaya Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard, dan teori tentang persepsi.

## **BAB III Gambaran Umum PT CV Titipan Kilat**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang gambaran umum PT CV Titipan Kilat, yaitu: Sejarah, visi, misi, prinsip kerja, aspek produksi, SDM, kepemimpinan pada PT CV Titipan Kilat dan Kepala Bagian *Customer Service*, serta struktur organisasi perusahaan.

## **BAB IV Penyajian Data dan Analisis Persepsi Karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard) Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.**

Bab ini merupakan bab mengenai pembahasan penelitian. Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai data dan analisis data tentang persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.

## **BAB V Penutup**

Pada bab ini peneliti memberikan kesimpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan serta saran-saran dari peneliti yang berkenaan dengan pembahasan masalah.

## BAB II

### KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Pustaka

Sutanto dan Setiawan melakukan penelitian dengan judul “Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Gairah Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo.” Di dalam penelitian ini diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpin. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi melebihi tingkat normal yaitu melebihi 3 % dan perpindahan pegawai yang cukup tinggi dengan persentase tertingginya yaitu 13,3% dalam waktu empat bulan. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi karena gaya kepemimpinan yang otokrasi (cenderung lebih mengutamakan terhadap peran yang diorientasikan pada pelaksanaan tugas semata).

Rata-rata tertimbang penelitian tersebut yang menunjukkan jawaban atas pertanyaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Toserba Sinar Mas, didapatkan hasil skor 2,1 yang artinya sistem manajemen yang diterapkan cenderung kepada bentuk sistem 2, dimana manajer tetap menentukan perintah-perintah, namun karyawan tetap diberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Sementara untuk skor rata-rata tertimbang yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang diinginkan karyawan memperoleh skor sebesar 4,97. Ini berarti sistem manajemen yang diinginkan karyawan adalah sistem 4, di mana tujuan-tujuan dan keputusan-



keputusan di buat dan ditetapkan oleh kelompok. Apa bila manajer secara formal membuat keputusan, maka karyawan akan melakukan keputusan tersebut setelah meminta pertimbangan atau saran kepada kelompoknya. Di lain pihak, peranan karyawan dalam berbagai hal menyangkut pekerjaan memperoleh perhatian yang cukup berarti dari perusahaan. Dari skor perhitungan-perhitungan yang dilakukan tersebut, dapat diketahui adanya kesenjangan antara gaya kepemimpinan sekarang dengan gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan Toserba Sinar Mas.<sup>26</sup>

Alfiandri dan Ali juga melakukan penelitian yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja Pegawai pada Bagian Kepegawaian Kantor Walikota Kota Pekanbaru.” Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi sebesar 0,292. Ini menyimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan baik maka prestasi kerja cenderung akan meningkat, tetapi dalam tingkat hubungan yang rendah.<sup>27</sup>

Sehubungan dengan ke dua penelitian di atas, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang berhubungan dengan semangat kerja dan prestasi karyawan. Sehingga ini mengindikasikan pentingnya untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan.

Penelitian ini didasarkan pada Teori Gaya Kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Blanchard. Teori Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional didasarkan pada tiga hal yang saling berpengaruh yaitu:

---

<sup>26</sup>Eddy Madiono Sutanto dan Budhi Setiawan, “Peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo”, *www.petra.ac.id*, diunduh pada tanggal 17 Maret 2008.

<sup>27</sup>Afiandri dan Zaini Ali, “Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja Pegawai pada Bagian Kepegawaian Kantor Walikota Pekanbaru”, *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, (Vol. 15 No. 2, 2006), 273-287.

- a. Sejumlah petunjuk dan pengarahan yang pemimpin berikan, hal ini disebut dengan perilaku tugas.
- b. Sejumlah dukungan emosional yang pemimpin berikan, hal ini disebut dengan perilaku hubungan.
- c. Tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.<sup>28</sup>

Pada penelitian ini, Gaya Kepemimpinan Situasional dilihat dari persepsi karyawan. Adanya interaksi dan lingkungan yang sama antara karyawan dengan pimpinannya akan menciptakan persepsi karyawan atas perilaku pimpinan tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly bahwa:

"Persepsi merupakan proses pemberian arti (*cognitive*) terhadap lingkungan oleh seseorang. Karena setiap orang memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda akan "melihat" hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda."<sup>29</sup>

Dengan mengetahui persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional maka akan didapatkan gambaran tentang pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Situasional. Dengan demikian, penelitian ini akan memaparkan tentang pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Situasional yang telah diterapkan oleh Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya karena merupakan penelitian survei tentang gaya kepemimpinan. Sementara perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah, penelitian ini meneliti persepsi karyawan

---

<sup>28</sup> Sutarto, *Op. Cit.*, 137.

<sup>29</sup> Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, *Organisasi; Prilaku, Struktur, dan Proses*, Jilid 1, Diterjemahkan oleh: Djakarsih, (Jakarta: Erlangga, 1996), 56 .

atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional menurut teori Hersey dan Blanchard, sedangkan penelitian sebelumnya meneliti peranan dan hubungan gaya kepemimpinan dengan semangat, gairah, dan prestasi kerja.

## **B. Konstruksi Model Teoritis**

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang berhasil memimpin di bidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan, atau memimpin negara.<sup>30</sup> Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan para ahli bahwa adanya organisasi tidak dapat dipisahkan dari pimpinannya. Hal ini berlaku bagi organisasi di setiap bidang yang ada.<sup>31</sup>

Untuk memperoleh kemantapan dalam merumuskan pengertian kepemimpinan, ada baiknya dikemukakan beberapa pendapat para ahli berikut ini. Reuter mengemukakan, bahwa: "*Leadership is an ability to persuade or direct men without use of the prestige or power of formal office or external circumstance.*"<sup>32</sup> Reuter melihat kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengajak dan mengarahkan orang-orang tanpa kekuatan formal atau keadaan eksternal, hal ini memiliki penekanan yang berbeda dengan definisi yang dikemukakan oleh Tead bahwa: "*Leadership is the activity of influencing people*

---

<sup>30</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. (Jakarta: Prenhallindo, 2001), 2.

<sup>31</sup> H.J. Van Der Schroef dan Willem H. Makaliwe, *Manajemen dan Organisasi Perusahaan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983), 144.

<sup>32</sup> *Ibid.*

*to cooperate toward some goal which come to find desirable.*"<sup>33</sup> Tead melihat kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi. Hal Senada juga dikemukakan oleh Terry, bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela."<sup>34</sup> Sementara Blanchard mengemukakan kesepakatan para ahli manajemen tentang definisi kepemimpinan. Definisi tersebut adalah sebagai berikut: "...that leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in a given situation."<sup>35</sup>

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam suatu situasi seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan atau kelompok. Dengan demikian, kepemimpinan sebagai suatu proses dapat dirumuskan dengan:<sup>36</sup>

$$L = f(l, f, s)$$

L = leadership

l = leader

s = situation

f = function

f = follower

Oleh karena itu, Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat berarti:

- a. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seseorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: Kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).

<sup>33</sup> Sutarto, *Op. Cit.*, 24.

<sup>34</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 98.

<sup>35</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), 25.

<sup>36</sup> *Ibid.*

- b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- c. Kepemimpinan adalah sebagai proses antarmubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi.<sup>37</sup>

## 2. Gaya Kepemimpinan

Thoha dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dalam Manajemen” mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang di lihatnya.<sup>38</sup> Sedangkan Effendi mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, dan mengontrol fikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan.<sup>39</sup>

Berdasarkan definisi di atas, dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma atau cara tertentu yang digunakan pemimpin dalam proses mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan yang diinginkannya. Penggunaan gaya kepemimpinan tersebut diperlukan untuk menggerakkan bawahan mencapai tujuan organisasi.

Dalam meneliti gaya kepemimpinan, secara umum para ahli menggunakan dua pendekatan utama, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Pendekatan perilaku berlandaskan pada pemikiran

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, 26.

<sup>38</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 49.

<sup>39</sup> Alfiandri dan Zaini Ali, *Op. Cit*, 276.

bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya sikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan.<sup>40</sup> Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yukl bahwa: Efektifitas kepemimpinan sebagian tergantung pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah konflik peran, menanggulangi permintaan, mengenali kesempatan, dan menanggulangi keterbatasan.<sup>41</sup> Dari penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa gaya bersikap dan bertindak pemimpin merupakan indikator untuk menentukan keefektifan kepemimpinan.

Berdasarkan perilaku kepemimpinan ini, para peneliti perilaku kepemimpinan secara ekstrim membedakan dua macam gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan demokratis. Sehubungan dengan itu, Thoha mengemukakan bahwa:

"Kepemimpinan otoriter dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan."<sup>42</sup>

Pendekatan perilaku memandang bahwa untuk mengurus organisasi dapat dilakukan dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Pandangan ini dikenal dengan sebutan "*one best way*" (satu jalan terbaik). Namun, paradigma organisasi tidak demikian. Tiap-tiap organisasi memiliki ciri khusus, tiap organisasi adalah unik. Oleh karena itu organisasi tidak mungkin dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku yang berbeda. Dengan demikian, muncul pendekatan

---

<sup>40</sup> Sutarto, *Op. Cit.*, 64.

<sup>41</sup> Miftah Thoha, *Op. Cit.*, 50.

<sup>42</sup> *Ibid.*

yang dinamakan pendekatan “Contingency Approach.”<sup>43</sup> Dalam hal ini, Luthans mengemukakan: “The situational approach was initially called “Zeitgeist” (a German word meaning “spirit of the time”); the leader is viewed as a product of the time, the situation.”<sup>44</sup> Lebih lanjut Luthans mengatakan:

*“A contingency relationship can be thought of simply as an if - than functional relationship. The “if” represent environment variable and the “then” represent the management variable. In addition, although the environment variables are usually independent and the management concepts and techniques are usually dependent, the reverse can also occur. In some cases management variables are independent and the environment variables are dependent.”<sup>45</sup>*

Dalam beberapa kasus variabel manajemen itu bebas dan variabel lingkungan itu tergantung.<sup>46</sup> Oleh karena itu, Kast dan Rosenzweig mengemukakan:

*“The essence of contingency view is rejection of universal principles appropriate to all situation. There is no “one best way” to organize and manage. Decentralization is not necessarily better than centralization; bureaucracy is not all bad; explicit objective are not always good; a democratic participative leadership style may not fit certain situation; and tight control may be appropriate at time. In short, “it all depend” on a number of interrelated external and internal variable.”<sup>47</sup>*

Dengan demikian, inti pandangan kontigensi adalah penolakan atas asas-asas umum yang cocok untuk segala situasi. Tidak ada “satu jalan terbaik” untuk mengorganisasi dan mengurus. Desentralisasi tidak selalu lebih baik dari pada sentralisasi; birokrasi tidak semuanya buruk; tujuan yang jelas tidak selalu baik; gaya kepemimpinan peran serta demoratis mungkin tidak baik untuk situasi tertentu; dan kontrol ketat mungkin tepat untuk waktu tertentu. Singkatnya, “itu semua tergantung” pada sejumlah variabel antar hubungan ekstern dan intern.

---

<sup>43</sup> Sutarto, *Op.Cit.*, 104.

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> *Ibid.*, 107.

Dalam hal ini pemilihan gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sifat pribadi pemimpin; struktur organisasi; tujuan organisasi; kegiatan yang dilakukan; motivasi kerja; harapan pemimpin maupun bawahan; pengalaman pemimpin maupun bawahan; adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja; tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan; lokasi organisasi; kebijakan atasan; teknologi, peraturan perundangan yang berlaku; ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung di sekitarnya.<sup>48</sup>

Menurut Keating di dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya” yang diterjemahkan oleh Mangunhardjana, sehubungan dengan gaya kepemimpinan, bahwa tugas kepemimpinan (*leadership function*), meliputi dua bidang utama, yaitu tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *task function* dan tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok yang disebut dengan *relation function*.<sup>49</sup>

Disisi lain, Selain perilaku yang berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan, pendekatan situasional juga mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Sutarto bahwa:

*“Situational Leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader give; (2) the amount of socioemotional support (relation behavior) a leader provides; and (3) the readiness (maturity) level that followers exhibit in performing a specific task, function or objective.”<sup>50</sup>*

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tersebut, maka kepemimpinan situasional didasarkan pada tiga hal yang saling berpengaruh, yaitu:

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, 109.

<sup>49</sup> Charles J. Keating, *Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya*, Diterjemahkan oleh A. M. Mangunhardjana (Yogyakarta: Kanisius, 1986), 11.

<sup>50</sup> Sutarto, *Op. Cit.*, 137.



- d. Sejumlah petunjuk dan pengarahan yang pemimpin berikan, hal ini disebut dengan perilaku tugas.
- e. Sejumlah dukungan emosional yang pemimpin berikan, hal ini disebut dengan perilaku hubungan.
- f. Tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.

#### **a. Perilaku Kepemimpinan**

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, bahwa dalam gaya kepemimpinan situasional terdapat dua perilaku kepemimpinan yang utama, yaitu sebagai berikut:

##### **a.1 Perilaku tugas**

Perilaku tugas merupakan sejumlah petunjuk dan pengarahan yang pemimpin berikan. Sutarto mengemukakan bahwa perilaku tugas cocok dilaksanakan pada saat-saat seperti situasi pegawai malas, sering mangkir pekerjaan tidak pernah selesai tepat pada waktunya, para pegawai lamban dalam bekerja, sering terjadi penolakan terhadap perintah, hanya mau bekerja kalau diperintah dan ditunggu, tanpa perintah dan tanpa ditunggu pegawai menganggur, sendagurau, bahkan mengganggu pegawai lain yang sedang bekerja, dan lain-lain perilaku negatif, berulang kali diperingatkan tetap tidak berubah bahkan makin menjadi-jadi.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, 106-107

Hughes, Ginnett, dan Curphy dalam bukunya yang berjudul “*Leadership*” mengemukakan bahwa:

*“Initiating structure changed to task behaviors, which were defined as the extent to which the leader spells out the responsibilities of an individual or group. Task behaviors include telling people what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it.”*<sup>52</sup>

Perilaku tugas merupakan perilaku dimana pemimpin memberi penjelasan tentang tanggung jawab individu atau kelompok mengenai tugas tersebut. Perilaku tugas ini meliputi penjelasan tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan, dan siapa yang akan melakukannya.

Dalam hal ini, Yukl menjelaskan bahwa para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Di samping itu, para manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis.<sup>53</sup>

## a.2 Perilaku hubungan

Perilaku hubungan merupakan sejumlah dukungan emosional yang diberikan pemimpin pada bawahan. Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antarmanusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian,

---

<sup>52</sup> Richard L Hughes, Robert C Ginnett, dan Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, Fifth Edition, (New York: McGraw-Hill, 2006), 368.

<sup>53</sup> Gary Yukl, *Op. Cit.*, 65-66.

mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.<sup>54</sup>

Perilaku yang berorientasi hubungan ini serupa dengan perilaku yang disebut “pertimbangan” dalam studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Ohio State University. Studi Michigan juga menemukan bahwa manajer yang efektif cenderung menggunakan pengawasan umum daripada pengendalian ketat, maksudnya, para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, tetapi memberikan bawahan beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan dan cara menentukan kecepatan kerjanya. Sementara itu Likert yang dikutip oleh Yukl menganjurkan agar manajer harus memperlakukan tiap bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman tu sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan melihat pengalaman itu sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.<sup>55</sup> Dalam hal ini, Hughes, Ginnedtt, dan Curphy mengemukakan bahwa: “*Relationship behavior include listening, encouraging, facilitating, clarifying, explaining why the task is important, and giving support.*”<sup>56</sup> Oleh karena itu, perilaku hubungan menyangkut komunikasi dua arah seperti: mendengarkan, memberi harapan, memberi kemudahan-kemudahan, serta memberikan dukungan pada karyawan dalam melaksanakan tugas.

---

<sup>54</sup> *Ibid.*, 66.

<sup>55</sup> *Ibid.*

<sup>56</sup> Richard L Hughes, Robert C Ginnett, dan Gordon J Curphy, *Loc. Cit.*

Mengenai situasi yang cocok untuk melaksanakan perilaku hubungan bagi pemimpin, Sutarto mengemukakan bahwa disaat situasi pegawai rajin, pandai, pekerjaan selalu selesai tepat pada waktunya, tanpa perintah pegawai bekerja sesuai dengan bidang tugasnya, tanpa ditunggu pun pegawai sadar tetap bekerja, disiplin, dan lain-lain perilaku positif, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan.<sup>57</sup>

#### **b. Tingkat Kematangan Bawahan**

Tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi, yaitu: "*job maturity*" (kematangan kerja) dan "*psychological maturity*" (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan "*ability*" (kemampuan), sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan "*willingness*" (kemauan).<sup>58</sup>

Kematangan kerja dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang-orang yang memiliki kematangan pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Seseorang yang tinggi kematangan kerjanya boleh jadi akan mengartikan: "Saya benar-benar berbakat dalam bagian pekerjaan saya yang ini. Saya dapat bekerja sendiri dalam bidang itu tanpa memerlukan banyak bantuan dari pimpinan saya."

Sementara kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Hal ini erat kaitannya dengan rasa yakin dan keikatan. Orang-orang yang sangat matang secara psikologis dalam bidang atau tanggung jawab tertentu merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang

---

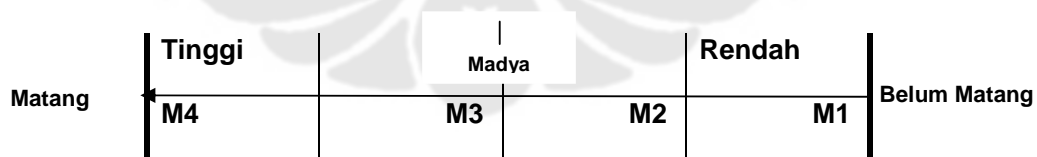
<sup>57</sup> Sutarto, *Op. Cit.*, 107.

<sup>58</sup> *Ibid.*, 139.

penting serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Orang tersebut tidak membutuhkan dorongan ekstenif untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang ter sebut. Komentor orang yang yang sangat matang secara psikologis kemungkinan besar adalah: “Saya sangat menyenangi aspek pekerjaan saya yang ini. Atasan saya tidak perlu mengawasi saya dengan ketat atau mendorong saya untuk melakukan pekerjaan dalam bidang itu.”<sup>59</sup>

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi 4 tingkat (Gambar II.1), yaitu:

- Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap.
- Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, yang diberi kode M2, dengan ciri tidak mampu tetapi mau atau yakin.
- Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M3, dengan ciri mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap.
- Tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M4, dengan ciri mampu/cakap dan mau/yakin.<sup>60</sup>



Gambar II.1  
Tingkat Kematangan Bawahan

Sumber: Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991), 140.

<sup>59</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.* 187-188.

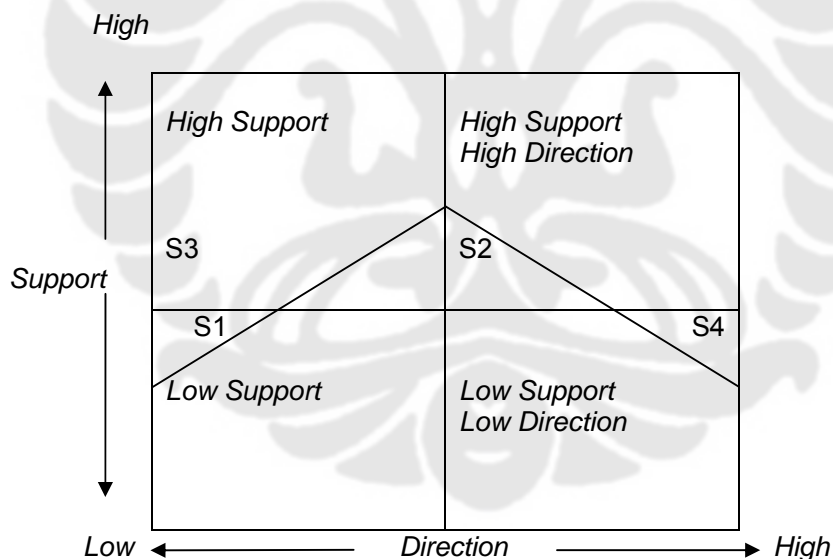
<sup>60</sup> Sutarto. *Op. Cit.*, 140.

### c. Model Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Sehubungan dengan perilaku yang didasarkan pada tingkat kematangan bawahan, Moeljono dalam bukunya yang berjudul "*Beyond Leadership*" mengemukakan bahwa:

"Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti dan mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada gilirannya akan mempengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki."<sup>61</sup>

Atas dasar tingkat kematangan bawahan tersebut, Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengemukakan empat dasar gaya (*styles*) kepemimpinan yang lazim disebut sebagai kepemimpinan situasional (*Situational Leadership*) berdasarkan interaksi antara *direction* dengan *support* yang dideskripsikan pada Gambar II.2 berikut.<sup>62</sup>



Gambar II.2  
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Sumber: Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership; 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta; PT Elex Media Komputindo, 2003), 32.

<sup>61</sup> Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership; 12 konsep Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003), 32.

<sup>62</sup> *Ibid.*

Secara universal, pola hubungan tersebut dapat dideskripsikan sebagai suatu pola hubungan antara tinggi rendahnya hubungan perilaku (*relationship behavior*) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (*tasks behavior*). Berdasarkan pola hubungan tersebut, maka notasi gaya kepemimpinan dideskripsikan pada Tabel II.1 berikut:<sup>63</sup>

Tabel II.1  
Notasi Empat Gaya Kepemimpinan

Notasi	Deskripsi
S1	<i>Telling</i> (Memberitahukan)
S2	<i>Selling</i> (Menjajakan)
S3	<i>Participating</i> (Mengikutsertakan)
S4	<i>Delegating</i> (Mendelegasikan)

Sumber: Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership; 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta; PT Elex Media Komputindo, 2003), 33.

Keempat notasi gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. S1. *Telling* (Memberitahukan)

*Telling* adalah gaya yang digunakan pada bawahan yang tingkat kematangannya rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu serta tidak kompeten atau tidak yakin dalam melaksanakan tugas tertentu. Dengan demikian, gaya “memberitahukan” yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu.

Dikatakan sebagai Gaya “memberitahukan” karena perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahukan orang-orangnya tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas. Dalam hal ini,

<sup>63</sup> *Ibid*

seorang pemimpin mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan “penilaian” kepada bawahan yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang apa diharapkan pimpinan. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.<sup>64</sup>

Kekuatan dan kelemahan gaya kepemimpinan *Telling* adalah:

1. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya.
2. Kelemahan dari pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin selalu ingin mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahannya tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepadanya sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi pada pimpinan.<sup>65</sup>

Gaya kepemimpinan *Telling* tepat digunakan apabila situasi bawahan adalah sebagai berikut:

- i. Orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta.
- ii. Orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan.
- iii. Orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri.
- iv. Orang yang berkerja di bawah “standar’ yang telah ditentukan.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

<sup>65</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33.

<sup>66</sup> *Ibid.*



## 2. S2. *Selling* (Menjajakan)

Gaya *Selling* digunakan untuk bawahan yang tingkat kematangannya rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas. Dalam hal ini bawahan yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang.

Gaya ini disebut sebagai “menjajakan” karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut andil” dalam perilaku yang diinginkan. Para pengikut pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpinnya juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan.<sup>67</sup>

Kekuatan dan kelemahan Gaya *Selling* adalah:

- Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili tim daripada pribadi.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.<sup>68</sup>

Gaya *Selling* tepat di gunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- Orang yang respek terhadap kemampuan dan kondisi pemimpin.
- Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan “dekat” dengan pemimpin.
- Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku.

---

<sup>67</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

<sup>68</sup> Djokosantoso Moeljono *Loc. Cit.*

- Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau training agar dapat bekerja dengan lebih baik.<sup>69</sup>

### 3. S3. *Participating* (Mengikutsertakan)

Gaya *Participating* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan untuk bawahan dengan tingkat kematangannya sedang ketinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini “mampu” tetapi “tidak mau” (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan bawahan seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Terhadap bawahan yang tingkat kematangannya seperti ini, pemimpin perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah dimilikinya.

Gaya ini disebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin paling utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.<sup>70</sup> Kekuatan dan kelemahan Gaya *Participating* adalah:

- ◆ Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat diputuskannya. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang.
- ◆ Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu

---

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

menyediakan waktu yang banyak untuk melakukan diskusi dengan bawahan.<sup>71</sup>

Gaya *Participating* tepat di gunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- Orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja
- Orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan.
- Orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman bekerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.<sup>72</sup>

#### 4. S4. *Delegating* (Mendelegasikan)

Gaya *Delegating* adalah gaya kepemimpinan bagi bawahan dengan tingkat kematangannya tinggi. Orang-orang yang tingkat kematangannya tinggi adalah orang yang mampu, mau, dan yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah, yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas.<sup>73</sup> Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memutuskan persoalan.

---

<sup>71</sup> Djokosantoso Moeljono, *Loc.Cit.*, 33.

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 183.

Kekuatan dan kelemahan *Gaya Delegating* adalah:

- Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih “merasa” santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan pemimpin akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya tugas pimpinan.<sup>74</sup>

*Gaya Delegating* di gunakan apabila situasi bawahan sebagai berikut:

- Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
- Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan.
- Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas.
- Orang yang kinerjanya berada di atas rata-rata para pekerja pada umumnya.<sup>75</sup>

Dalam praktek sehari-hari, sebenarnya secara tidak sadar setiap pemimpin telah mengfungsikan potensi kepemimpinannya yang mencerminkan ke-4 gaya kepemimpinan yang ada. Demikian pula dalam kaitan usaha-usaha pengembangannya. Dalam kondisi tertentu, ada kalanya menggunakan *Gaya Telling* tetapi pada lain kesempatan menggunakan *Gaya Participating*. oleh karena proses pengembangannya secara alami, sering tidak didasari apakah

---

<sup>74</sup> Djokosantoso Moeljono, *Loc. Cit.*

<sup>75</sup> *Ibid.*

perubahan gaya kepemimpinan itu sudah tepat atau tidak. Batasan tepat atau tidaknya dalam praktek dirasakan dalam bentuk efektif tidaknya penerapan gaya kepemimpinan tersebut. Dalam pengertian lebih sempit, pengertian efektif yang dimaksud adalah dalam konteks penilaian bawahan. Dengan perkataan lain, apakah perubahan gaya kepemimpinan tersebut justru dirasakan semakin efektif atau tidak oleh bawahannya.<sup>76</sup>

Tabel II.2  
Ilustrasi Penerapan Gaya Kepemimpinan

Tahap	Gaya	Aktivitas
▪ Orientasi	1. S1	Menjelaskan tujuan dan peranan masing-masing individu dalam melaksanakan tugasnya.
	2. S2	Mengajak kerja sama bawahan untuk mendapatkan cara-cara yang terbaik dalam melaksanakan tugasnya.
▪ Penugasan Individual	1. S1	Menjelaskan tanggung jawab dan peranan.
	2. S4	Memberikan delegasi wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan memberikan dukungan yang memungkinkan bawahan dapat bekerja dengan baik.
▪ Proses Pengambilan Keputusan	1. S3	Memantapkan koordinasi dan mengingatkan segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya.
	2. S2	Melakukan identifikasi masalah dan alternatif pemecahannya.

Sumber: Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership; 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta; PT Elex Media Komputindo, 2003), 39.

Berdasarkan uraian deskripsi dan ilustrasi gaya kepemimpinan situasional di atas, maka dapat dirumuskan bahwa dalam memilih gaya kepemimpinan, tidak ada gaya yang lebih baik. Namun, dianjurkan untuk memilih salah satu gaya kepemimpinan untuk situasi dan kondisi. Ada saatnya memerlukan S1, tetapi

<sup>76</sup> *Ibid.*, 38.

saat lain diperlukan S4, atau yang lainnya. Pemilihan gaya kepemimpinan lebih diutamakan pada persoalan dengan siapa seorang pemimpin berhadapan atau, dengan perkataan lain, siapa yang menjadi bawahannya.<sup>77</sup>

Tabel II.3  
Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Tingkat Kematangan Bawahan

Gaya Kepemimpinan	Perilaku Tugas	Perilaku Hubungan	Kematangan Bawahan	Ciri Kepemimpinan
<i>Telling</i> (S1)	Tinggi	Rendah	Rendah (M1) 1. Tidak mampu 2. Tidak mau/tidak mantap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi perintah</li> <li>• Mengawasan ketat</li> <li>• Komunikasi satu arah</li> </ul>
<i>Selling</i> (S2)	Tinggi	Tinggi	Rendah ke madya (M2) 1. Tidak mampu 2. Mau/yakin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerangkan keputusan</li> <li>• Melakukan pengarahan</li> <li>• Komunikasi dua arah</li> </ul>
<i>Participating</i> (S3)	Rendah	Tinggi	Madya ke tinggi (M3) 1. Mampu 2. Tetapi tidak mau/tidak yakin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan</li> <li>• Bersama bawahan membuat keputusan</li> </ul>
<i>Delegating</i> (S4)	Rendah	Rendah	Tinggi (M4) 1. Mampu/cakap 2. Mau/yakin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelimpahan wewenang dan keputusan pada bawahan</li> </ul>

Sumber:

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendaayagunaan Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1990), 69, 182-183.

Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership; 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003), 32-38.

Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991), 137-138.

Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), 66-68.

<sup>77</sup> *Ibid.*, 39.

### 3. Persepsi

Robbins mengemukakan bahwa: "Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan inderanya agar memberi makna kepada lingkungannya."<sup>78</sup> Definisi lain dari Griffin menjelaskan: "Persepsi merupakan serangkaian proses yang digunakan seorang individu untuk mengenali dan menginterpretasikan informasi mengenai lingkungan."<sup>79</sup> Dua definisi tersebut memiliki substansi yang sama dalam mendefinisikan persepsi yaitu: Serangkaian proses yang berhubungan dengan mengenali, mengorganisasikan, menafsirkan kesan, agar memberi makna kepada lingkungan.

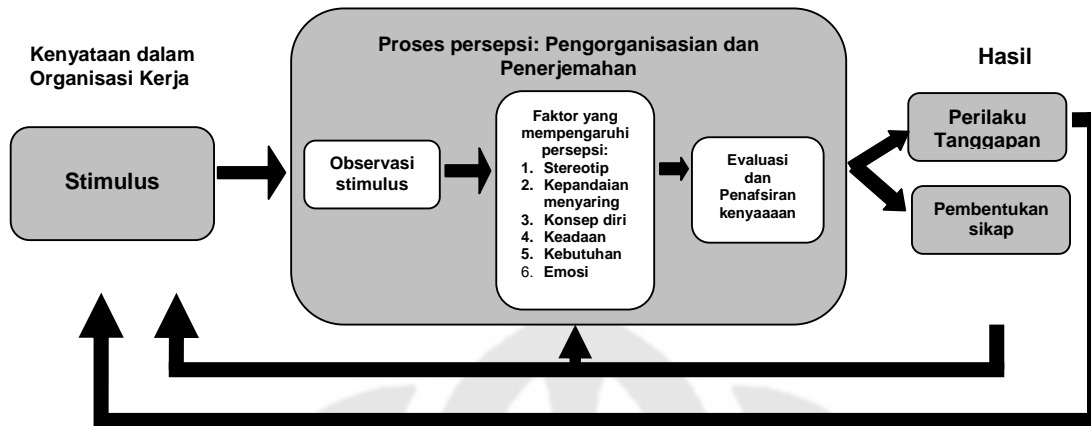
Sementara Gibson, Ivancevich, dan Donnelly di dalam bukunya yang berjudul "Organisasi; Prilaku, Struktur, dan Proses" mengemukakan: "Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya."<sup>80</sup> Berdasarkan definisi ini, lebih lanjut dijelaskan tentang proses terjadinya persepsi seperti yang terlihat pada Gambar II.3 berikut ini.

---

<sup>78</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*, Jilid 1, Diterjemahkan oleh: Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: PT Prenhallindo, 1996), 124.

<sup>79</sup> Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Edisi 7, (Jakarta: Erlangga, 2004), 17.

<sup>80</sup> Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, *Op. Cit.*, 56 .



Gambar II.3  
Proses Terjadinya Persepsi

Sumber: Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*, Jilid 1, Diterjemahkan oleh: Djakarsih (Jakarta: Erlangga, 1996), 56.

Persepsi, seperti yang dilukiskan pada gambar diatas merupakan proses pemberian arti (*cognitive*) terhadap lingkungan oleh seseorang. Karena setiap orang memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda akan “melihat” hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda.<sup>81</sup> Cara seorang pegawai melihat situasi sering kali mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilaku daripada situasi itu sendiri.

Karena persepsi berkaitan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang objek atau kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan), jadi persepsi mencakup penafsiran objek, tanda, dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan. Dengan kata lain, persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau

<sup>81</sup> *Ibid.*



penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap.<sup>82</sup>

Setiap orang memilih berbagai macam isyarat yang mempengaruhi persepsinya terhadap orang, objek, dan tanda. Karena faktor-faktor ini dan karena kemungkinan terjadinya ketidakseimbangan antara faktor-faktor ini, menyebabkan orang sering salah persepsi terhadap orang lain, kelompok, atau objek. Orang dapat cenderung menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri.<sup>83</sup>

Di bawah ini ada beberapa contoh yang menunjukkan bagaimana persepsi mempengaruhi perilaku:

- Seorang bawahan menanggapi permintaan atasannya didasarkan atas pemikiran apa yang didengar dari atasannya, bukan atas apa yang sebenarnya diminta.
- Manajer beranggapan hasil produksi yang dijual mempunyai kualitas tinggi, tetapi konsumen mengeluh karena barang tersebut pembuatannya sangat buruk.
- Seorang pegawai dinilai oleh rekan kerjanya sebagai orang yang bekerja keras dan berusaha sungguh-sungguh, dan rekan kerja lain menilainya sebagai pekerja malas yang tidak mau berusaha.
- Seorang pegawai memandang kondisi kerja yang ada sangat buruk, rekan sekerjanya di seberangnya menganggap kondisi kerja menyenangkan.

---

<sup>82</sup> *Ibid.*, 57.

<sup>83</sup> *Ibid.*

- wiraniaga memandang kenaikan upah sebagai tidak adil, sedangkan manajer memandang kenaikan tersebut suatu kenaikan yang wajar.<sup>84</sup>

Sejumlah faktor yang mempengaruhi persepsi, antara lain:

- i. Stereotip. Suatu perangkat keyakinan, tentang karakteristik orang dari suatu kelompok yang disamaratakan terhadap semua anggota kelompok itu.
- ii. Persepsi yang selektif. Orang yang secara selektif menafsirkan apa yang disaksikan berdasarkan kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap.
- iii. Ciri khas/Konsep diri. Orang cenderung memakai dirinya sendiri sebagai ukuran dalam berpersepsi terhadap orang lain
- iv. Faktor situasi. Tekanan waktu, sikap orang yang bekerja sama dengan manajer, dan faktor situasi lainnya, secara keseluruhan mempengaruhi ketelitian persepsi.
- v. Kebutuhan. Persepsi sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan. Dengan kata lain, pegawai, manajer, wakil direktur utama, dan direktur melihat apa yang diinginkan untuk dilihat.
- vi. Emosi. Keadaan emosi seseorang sangat mempengaruhi persepsi. Emosi yang kuat, seperti rasa benci yang besar terhadap suatu peraturan organisasi, dapat menyebabkan seseorang menganggap semua kebijakan dan peraturan perusahaan sangat buruk.<sup>85</sup>

Telah dikemukakan dalam Teori Atribusi bahwa untuk mengembangkan penjelasan dari cara-cara individu menilai orang-orang secara berlainan, bergantung pada makna apa yang dihubungkan ke suatu perilaku tertentu. Pada dasarnya, Teori Atribusi menyarankan bahwa bila seseorang mengamati

---

<sup>84</sup> *Ibid.*

<sup>85</sup> *Ibid.*, 61-62.

perilaku seorang individu, maka orang tersebut berusaha menentukan apakah perilaku itu ditimbulkan secara internal ataukah eksternal.<sup>86</sup> Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi dari individu itu. Perilaku yang disebabkan secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab-sebab luar, yaitu: orang itu dilihat sebagai terpaksa berperilaku itu oleh situasi. Tetapi penentuan tersebut sebagian besar bergantung pada tiga faktor, yaitu:

1. Kekhususan: seorang individu memperagakan perilaku yang berlainan dalam situasi yang berlainan.
2. Konsensus: semua orang memiliki respon yang sama pada situasi yang sama
3. Konsistensi: seorang individu memiliki respon yang sama dari waktu ke waktu.<sup>87</sup>

#### **4. Operasionalisasi Konsep**

Operasionalisasi Konsep diperlukan agar dapat mengukur variabel penelitian dengan tepat, dalam hal ini perlu dibuat indikator-indikator yang secara *valid* dan *reliable*. Operasionalisasi konsep tersebut nantinya juga akan memudahkan peneliti menurunkan indikator ke dalam bentuk-bentuk pernyataan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya, Operasionalisasi Konsep pada penelitian ini akan dijelaskan pada Tabel II.4 berikut.

---

<sup>86</sup> Stephen P. Robbins, *Op. Cit.*, 172.

<sup>87</sup> *Ibid.*

Tabel II.4.  
Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator	Tingkat Pengukuran
Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	<i>Telling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas.</li> <li>2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan.</li> <li>3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan.</li> <li>4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi.</li> <li>5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab.</li> <li>6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan.</li> </ol>	Ordinal
	<i>Selling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas.</li> <li>2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan.</li> <li>3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan.</li> <li>4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi.</li> <li>5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab.</li> <li>6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan.</li> </ol>	Ordinal
	<i>Participating</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas.</li> <li>2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan.</li> <li>3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan.</li> <li>4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi.</li> <li>5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab.</li> <li>6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan.</li> </ol>	Ordinal

	<i>Delegating</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas.</li> <li>2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan.</li> <li>3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan.</li> <li>4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi.</li> <li>5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab.</li> <li>6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan.</li> </ol>	Ordinal
--	-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

Sumber:

Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership; 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003), 32-38.

Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), 66-68.

Richard L Hughes, Robert C Ginnett, dan Gordon J Curphy, *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, Fifth Edition, (New York: McGraw-Hill, 2006), 368.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1990), 69, 182-183.

Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991), 137-138.



## **5. Metode Penelitian**

#### a. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian menilai suatu gejala dengan objektif berdasarkan data kuantitatif yang diperoleh. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif dimulai dengan teori-teori umum ke khusus.<sup>88</sup>

#### b. Jenis Penelitian

##### b.1 Berdasarkan Tujuan

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai gejala atau fenomena.<sup>89</sup> Dalam penelitian ini, akan dipaparkan gambaran tentang persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian Customer pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.

##### b.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat, penelitian ini merupakan penelitian murni. Penelitian murni adalah penelitian yang dilakukan diarahkan sekedar untuk memahami masalah secara mendalam dalam organisasi (tanpa ingin menerapkan hasilnya).<sup>90</sup> Oleh karena itu, penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk membantu individu atau organisasi dalam memahami hakikat dari persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional menurut teori Hersey dan Blanchard.

##### b.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

---

<sup>88</sup> Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, (Jakarta: PPM, 2004), 17

<sup>89</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif; Teori dan Aplikasi*, Edisi 1, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 42.

<sup>90</sup> *Ibid.*, 5.

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini merupakan penelitian *Cross Sectional*. *Cross Sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu.<sup>91</sup> Penelitian ini dilakukan pada bulan April sampai Juni 2008.

#### b.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei. Penelitian survei merupakan penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian.<sup>92</sup> Pada penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian.

#### c. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

##### c.1 Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>93</sup> Data primer pada penelitian ini adalah persepsi responden atas hal yang ingin diteliti, yaitu tentang gaya kepemimpinan Kepala Bagian *Customer Service*.

Adapun data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner. Kuesioner ini berisi daftar pernyataan yang merupakan indikator untuk mengetahui persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta. Setiap pernyataan dibubungkan dengan skala kuantitatif yang mengukur persepsi karyawan atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* ditinjau dari

---

<sup>91</sup> *Ibid.*, 45.

<sup>92</sup> *Ibid.*, 49.

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: CV Alfabeta, 2007), 129.



perilaku atau ciri-ciri pimpinan dalam melakukan tugasnya. Tujuan pokok dari kuesioner adalah memberi informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dan untuk memperoleh informasi dengan realibilitas dan validitas setinggi mungkin. Selain itu data primer juga diperoleh melalui wawancara beberapa pihak yang terkait dengan penelitian ini. Informasi yang diperoleh dari wawancara ini sifatnya hanya sebagai informasi tambahan dalam penelitian.

#### c.2 Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>94</sup> Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data pendukung yang diperoleh dari berbagai media, misalnya dokumen perusahaan atau publikasi lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara penelusuran literatur kepustakaan, laporan penelitian, jurnal, atau karya ilmiah lainnya. Melalui penelitian kepustakaan ini peneliti memperoleh data-data mengenai konsep, teori, serta pengertian dari istilah-istilah yang ada sehingga mendukung dalam penelitian ini.

#### d. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor pusat PT Citra Van Titipan Kilat yang beralamat di Jalan Raden Saleh Raya No. 2, Jakarta Pusat.

#### e. Populasi dan Sampel

---

<sup>94</sup> *Ibid.*

Populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti.<sup>95</sup> Jadi populasi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Pada penelitian ini, yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh individu yang menjabat sebagai karyawan pada Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta yang berjumlah 27 orang.

Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang ingin diteliti.<sup>96</sup> Dengan demikian, sampel merupakan sejumlah atau bagian kecil dari populasi. Pada penelitian ini, yang dijadikan sampel adalah seluruh anggota populasi yaitu seluruh individu yang menjabat sebagai karyawan pada Bagian *Customer Service* yang berjumlah 27 orang.

f. Teknik Penarikan Sampel

Pada penelitian ini, teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Total Sampling*. *Total Sampling* merupakan teknik penarikan sampel yang dapat digunakan jika jumlah populasi dari suatu penelitian tidak terlalu banyak.<sup>97</sup> Populasi pada penelitian ini berjumlah sebanyak 27 orang karyawan, oleh sebab itu, peneliti menyimpulkan bahwa jumlah populasi pada penelitian ini dapat dikatakan tidak terlalu banyak.

g. Skala Pengukuran

Dalam penelitian kuantitatif, peneliti akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, jenis skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Skala Likert menggunakan ukuran ordinal, oleh karena itu Skala Likert dapat membuat ranking, namun Skala Likert tidak dapat

---

<sup>95</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, 119.

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> *Ibid.*, 121.

mengetahui berapa kali satu responden lebih baik atau lebih buruk dari responden lainnya di dalam skala.<sup>98</sup>

Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Dalam penelitian ini, skala Likert digunakan untuk mengukur sikap atau persepsi karyawan atas gaya kepemimpinan Kepala Bagian *Customer Service*.

Penelitian ini menggunakan skala Likert dengan menggunakan pilihan jawaban berupa kata-kata: "sangat setuju," "setuju," "tidak setuju," dan "sangat tidak setuju." Setiap kategori jawaban tersebut diberi bobot/nilai, yaitu:

1. Sangat setuju (SS), maka bobot nilai 4
2. Setuju (S), maka bobot nilai 3
3. Tidak setuju (TS), maka bobot 2
4. Sangat tidak setuju (STS), maka bobot 1

#### h. Teknik Analisis Data

Analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan di analisa, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian.<sup>99</sup> Tujuan dari analisa data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data (kuantitatif) yang sudah diperoleh.<sup>100</sup> Analisis data pada penelitian ini menggunakan Analisa Statistik Deskriptif. Ditinjau dari arti katanya, "Statistik Deskriptif" merupakan statistik yang bertugas untuk "mendeskripsikan" atau "memaparkan" gejala hasil penelitian.<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999), 397.

<sup>99</sup> *Ibid.*, 405.

<sup>100</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, 168.

<sup>101</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2003), 362.

Statistik Deskriptif dalam penelitian ini menggunakan tabel frekuensi yang memuat dua kolom yaitu jumlah frekuensi dan presentase untuk setiap kategori. Dengan menggunakan tabel frekuensi, setiap indikator-indikator dari dimensi variabel Persepsi Karyawan Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, yaitu: *Selling, Telling, Participating*, dan *Delegating* berguna untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi karyawan atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian. Untuk memudahkan pengolahan data kuantitatif dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*).

Untuk analisis data pada tiap dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional, peneliti menggunakan skor total, setelah itu akan ditentukan predikat dari skor total tersebut. Sebelum menentukan predikat terhadap skor total, terlebih dahulu ditentukan kriteria (tolok ukur) yang akan dijadikan patokan penilaian/skala skor total.<sup>102</sup> Analisis data dengan menggunakan skala skor total dapat dilihat pada penjelasan berikut:

- Menghitung Nilai Indeks Minimum  
Skor Minimum x Jumlah Pertanyaan x Jumlah Responden
- Menghitung Nilai Indeks Maksimum  
Skor Maksimum x Jumlah Pertanyaan x Jumlah Responden
- Interval  
Nilai Indeks Maksimum – Nilai Indeks Minimum
  
- Jarak Interval  
Interval : Jumlah Jenjang

---

<sup>102</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, 1993), 353-356.

- Kategori Skala Skor Total

“Sangat Rendah,” “Rendah,” “Tinggi,” “dan “Sangat Tinggi.”



### **BAB III**

#### **GAMBARAN UMUM PT CV TITIPAN KILAT**

## **A. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT CV Titipan Kilat merupakan perusahaan Indonesia yang lahir dan besar di Indonesia. PT CV Titipan Kilat semula dikenal dengan nama CV Titipan Kilat. Suparno dan istrinya Nuraini yang berperan sebagai perintis PT CV Titipan Kilat mulai menjalankan aktivitasnya pada tanggal 10 September 1969, dengan menyewa kantor di Jalan Pinangasia Raya No.58 Jakarta sebagai kantor pusat.

Pada tanggal 30 September 1970 usaha ini dikukuhkan dengan akte notaris No. 63, sehingga lahirlah CV Titipan Kilat dimana yang berperan sebagai pihak pemilik dan pemegang saham adalah Soeprpto dan Nuraini. Dalam periode 2 (dua) tahun berikutnya produksi usaha CV Titipan Kilat sudah dapat menjangkau kota Pangkal Pinang, Semarang dan Surabaya dengan dukungan beberapa jumlah personil dan armada yang memadai.

Setelah 3 (tiga) tahun CV Titipan Kilat berhasil mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan, maka kemudian diadakan perubahan kepemilikan perusahaan melalui kerjasama pihak ketiga yang terdiri dari Saputra, Wiraseputra, dan Rusmadi, yang kemudian menjadi pemegang saham dalam kelompok usaha PT CV Titipan Kilat, kerjasama komanditer ini terwujud pada tanggal 10 September 1972. Sebagai realisasi dari kerjasama *Comandite Veenootschap* ini, maka dibuatlah akte pendirian No.63 tertanggal 31 September 1972 di hadapan Notaris.

Dengan adanya perubahan manajemen dan pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat, kegiatan PT CV Titipan Kilat berkembang pesat dan dalam jangka waktu satu setengah tahun PT CV Titipan Kilat sudah tersebar menjangkau dan melayani seluruh wilayah Indonesia dan mancanegara. Saat ini

PT CV Titipan Kilat dijumpai di lebih dari 500 pusat layanan yang mampu menjangkau daerah tujuan wilayah Indonesia dan mancanegara. Dengan dukungan ratusan armada yang handal serta ribuan personil terampil yang tersebar di seluruh nusantara, kini PT CV Titipan Kilat termasuk yang terbesar dalam industri jasa titipan udara di Indonesia.

Dengan semakin berkembangnya PT CV Titipan Kilat dan semakin tumbuhnya kepercayaan masyarakat akan layanan yang diberikan oleh PT CV Titipan Kilat serta untuk melayani segala kebutuhan masyarakat akan kebutuhan dalam industri jasa titipan dan kargo, maka PT CV Titipan Kilat makin berkembang dengan mendirikan beberapa anak perusahaan PT CV Titipan Kilat sebagai bagian dari TIKI Group, yaitu:

1. TKS (Titipan Kilat Suprpto) bergerak di bidang kargo
2. TIITA (TIKI Wisata) bergerak di bidang travel dan wisata
3. TIKINDO (TIKI Logistik) bergerak di bidang layanan logistik

Saat ini, PT CV Titipan Kilat berkantor pusat di Jl. Raden Saleh Raya No.2 Jakarta Pusat 10430 sedangkan kegiatan operasional dipusatkan di Jl. Pemuda Kav. 710-711 Rawamangun Jakarta Timur 13220. Pada pertengahan tahun 2007 pengembangan kegiatan usaha juga dilakukan dengan membuka kantor operasional di Dadap daerah Tangerang.<sup>103</sup>

## **B. Visi dan Misi**

Visi

---

<sup>103</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008

Menjadi yang terbaik dalam jasa pengiriman yang melayani masyarakat dan mengutamakan kepentingan pelanggan dan masyarakat umum.

Misi

Bekerja giat secara professional dengan penuh keyakinan dan dedikasi tinggi untuk selalu menjadi yang terbaik.<sup>104</sup>

### **C. Aspek Produksi**

Pada awalnya, PT CV Titipan Kilat hanya menyediakan satu jenis jasa yaitu jasa pengiriman reguler untuk barang dan dokumen saja. Jasa reguler ini pada awalnya hanya melayani jasa pengiriman domestik. Waktu pengantaran paket kiriman hingga tiba di tempat tujuan diperkirakan kurang lebih 3-5 hari dan bahkan untuk tempat tujuan yang jauh dan sulit untuk dijangkau waktu pengiriman tidak dapat diperkirakan.

Untuk saat sekarang ini, dalam rangka menyambut era globalisasi dan persaingan pasar bebas, maka PT CV Titipan Kilat berupa pelayanan jasa pengiriman ke seluruh manca negara. Paket kiriman pada awalnya dibatasi hanya paket kiriman barang dan dokumen saja, namun pada saat ini PT CV Titipan Kilat juga melayani paket kiriman uang yang dijamin kelancaran dan ketepatan waktunya. Jasa-jasa pengiriman tersebut adalah:

#### **1. *Sameday Service (SS)***

---

<sup>104</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008



Pengiriman diterima di alamat penerima pada hari yang sama tanpa ada perjanjian waktu penyampaian di pihak penerima. Jaminan layanan adalah “MBG” (*Money Back Guaranteed 100%*) sebesar jumlah ongkos kirim untuk pengiriman yang tidak sesuai dengan layanan SS.

2. *Over Night Service (ONS)*

Pengiriman diterima di alamat penerima pada keesokan harinya (hari libur atau tanggal merah tidak dihitung) tanpa ada perjanjian waktu penyampaian di pihak penerima. Jaminan layanan adalah “MBG” (*Money Back Guaranteed 100%*) sebesar jumlah ongkos kirim untuk pengiriman yang tidak sesuai dengan layanan ONS.

3. *Holiday Delivery Service (HDS)*

Pengiriman diterima di alamat penerima pada keesokan harinya yaitu hanya pada hari libur atau tanggal merah (terkecuali beberapa hari raya atau tanggal merah tertentu) tanpa ada perjanjian waktu penyampaian di pihak penerima. Jaminan layanan adalah “MBG” (*Money Back Guaranteed 100%*) sebesar jumlah ongkos kirim untuk pengiriman yang tidak sesuai dengan layanan HDS.

4. *Two Days Service (TDS)*

Pengiriman diterima di alamat penerima 2 (dua) hari setelah tanggal pengiriman tanpa ada perjanjian waktu pengiriman. Jaminan layanan adalah “MBG” (*Money Back Guaranteed 100%*) biaya pengiriman dikembalikan 100% sebesar jumlah biaya kirim untuk pengiriman yang tidak sesuai dengan layanan TDS.

5. *Reguler Service (Reg)*

Pengiriman diterima di alamat penerima sesuai dengan estimasi hari yang ada (estimasi hari dapat berubah sewaktu-waktu).

6. *Money Delivery* (Kiriman Uang)

Pengiriman uang secara tunai yang diantarkan langsung ke alamat penerima dengan tunai, layanan Reg, ONS, dan SS.

7. *International Service* (Layanan Internasional)

Pengiriman paket maupun dokumen untuk seluruh tujuan di dunia. Paket dan dokumen, masing-masing mempunyai biaya pengiriman tersendiri.

PT CV Titipan Kilat selalu berusaha memberikan pelayanan yang memuaskan, memudahkan pelanggan dalam melakukan pengiriman barang/paket, dan memberikan rasa aman dan kenyamanan pada barang/paket kiriman sehingga sampai ke tempat tujuan barang/paket dalam keadaan utuh atau tidak rusak. Pelayanan yang diberikan PT CV Titipan Kilat adalah sebagai berikut:

1. Layanan Penjemputan

Layanan jemputan barang/dokumen di lokasi pelanggan berdasarkan rute penjemputan di wilayah tersebut dan berlaku untuk pengiriman barang

2. Layanan Pembayaran Kredit

Layanan pembayaran dilakukan dengan sistem kredit untuk pengiriman barang/dokumen dalam periode per 1 bulan dan pelunasan biaya pelunasan biaya pengiriman dilaksanakan maksimal 1 bulan setelah kwitansi diterima.

3. Layanan Asuransi

Layanan ini menggunakan jasa asuransi. Layanan asuransi ini memberikan jaminan atau perlindungan barang kiriman dengan premi

sebesar 3 per mil. Untuk barang kiriman dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Biaya asuransi} = (\text{Harga pertanggungan} \times 3\%)$$

#### 4. Layanan Pengepakan Barang

Layanan pengepakan (dengan material kayu) untuk kiriman elektronik, handphone dan sejenisnya dengan perhitungan:<sup>105</sup>

$$\text{Biaya Pengepakan} = (\text{Panjang} \times \text{Lebar} \times \text{Tinggi}) \times \text{Rp. 6.000}$$

50.000

#### D. Sumber Daya Manusia pada PT CV Titipan Kilat

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling berharga bagi perusahaan. Oleh karena itu semua karyawan dipersiapkan agar menguasai bidang pekerjaannya sekaligus berkepribadian simpatik dan ramah kepada pelanggan. Untuk itu, dalam menangani aspek Sumber Daya Manusia, PT CV Titipan Kilat memiliki divisi personalia yang secara khusus melakukan kegiatan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban karyawan/ti perusahaan.

Batas usia karyawan untuk dapat terus bekerja pada perusahaan adalah sampai dengan usia 56 tahun. Setelah melewati usia tersebut, maka karyawan harus segera dipensiunkan dari statusnya sebagai karyawan tetap perusahaan.

Banyak hal yang dilakukan oleh pihak manajemen PT CV Titipan Kilat dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan perusahaan agar maju dan tumbuh pesat, yaitu dengan cara:

- a. Program untuk memotivasi karyawan dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat sehingga para karyawan akan lebih bersemangat dalam melaksanakan kegiatan kerja.

---

<sup>105</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008.

- b. Program untuk memacu etos kerja dengan memberikan bonus ataupun tunjangan jika target yang ditentukan perusahaan tercapai.
- c. Peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja dengan memberikan pengawasan serta peraturan yang ketat dan harus ditaati tetapi tidak membatasi kreativitas karyawan, agar benar-benar digunakan demi kemajuan perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Program peningkatan produktivitas melalui pemberian pendidikan dan keterampilan gratis kepada setiap karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, jika perlu penambahan jumlah karyawan agar kinerja perusahaan dapat terus meningkat.<sup>106</sup>

#### **E. Struktur Organisasi Perusahaan**

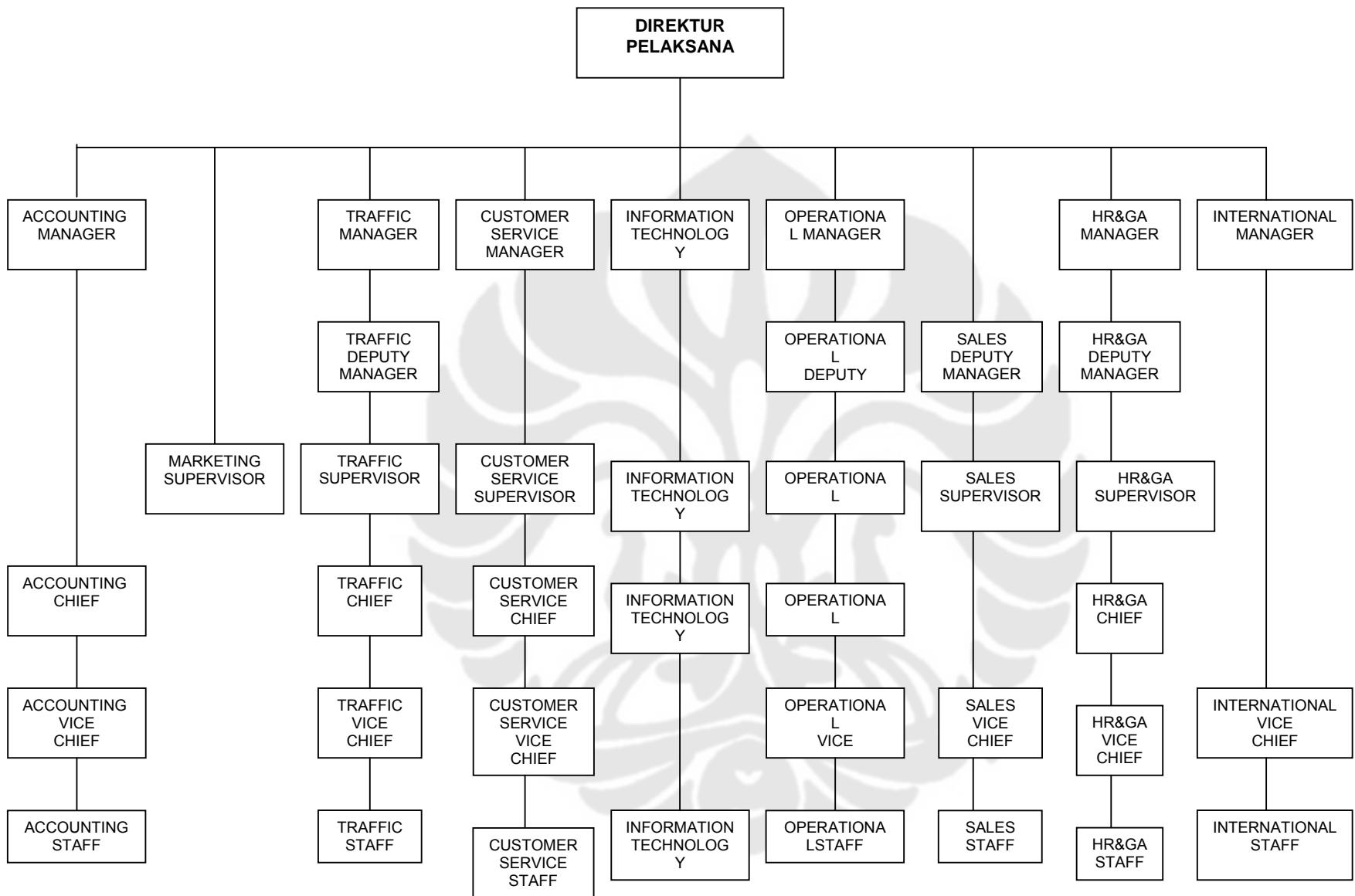
Bentuk organisasi pada PT CV Titipan Kilat (Gambar III.1) adalah suatu sistem organisasi yang disusun sesuai dengan situasi dan perkembangan kebutuhan perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi, maka tiap-tiap departemen dalam perusahaan dapat mengetahui tugas, tanggung jawab, batas wewenang dan hubungannya dengan unit-unit dalam perusahaan.

Struktur organisasi pada PT CV Titipan Kilat, pimpinan paling atas dikelola oleh Direktur Pelaksana sebagai pembuat keputusan. Di bawah Direktur Pelaksana terdapat para manajer, *deputy manager*, supervisor, kepala bagian, wakil kepala bagian dan karyawan/staf.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008.

<sup>107</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008.



Gambar III.1  
Struktur Organisasi PT CV Titipan Kilat

Sumber: Dokumen PT CV Titipan Kilat, April 2008

## **F. Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat**

Hampir setiap perusahaan memiliki Bagian *Customer Service*. Bagian *Customer Service* pada sebuah perusahaan memiliki peran dalam melayani pelanggan. Sehubungan dengan itu, kebutuhan akan tenaga pada Bagian *Customer Service* yang bermutu terus meningkat. bersamaan dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya pelayanan pelanggan, para karyawan yang ahli dan berpengalaman akan dianggap sebagai kontributor yang sangat berarti bagi keuntungan dan keberhasilan perusahaan.

Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat berada dibawah naungan Departemen Hubungan Masyarakat. Dalam hal ini Bagian *Customer Service* memiliki tugas eksternal, yaitu dalam hal memberikan semua informasi pengiriman, menerima semua pertanyaan relasi ataupun permintaan mengenai pengiriman baik dari konsumen, agen dan seluruh cabang di Indonesia, menerima klaim barang dari relasi serta melaksanakan pelayanan informasi lain yang dibutuhkan oleh relasi.

Sebagai tindak lanjut dari tugas eksternal tersebut, petugas pada Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat juga memiliki tugas internal, yaitu menyampaikan suara pelanggan kepada berbagai pihak pada perusahaan. Jika pelanggan tidak puas, petugas *customer service* merupakan orang yang pertama yang mengetahuinya dan kemudian harus menyampaikan pesan yang sederhana, tetapi kritis, yakni "Pelanggan tidak puas" kepada pihak yang berwenang didalam perusahaan. Oleh karena itu, peranan petugas Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat adalah mengatur keseimbangan antara keinginan pelanggan dan keinginan perusahaan.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008.

Bagian Customer Service pada PT CV Titipan Kilat terdiri dari karyawan/staf dan kepala bagian yang masing-masingnya memiliki peran penting. Untuk lebih jelasnya tentang peran karyawan dan kepala bagian, berikut akan dijelaskan.

#### 1. Karyawan/Staf Bagian *Customer Service*

Pada Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat karyawan karyawan memiliki peran yang penting sebagai pelaksana tugas pada bagian ini. Tugas Karyawan/Staf adalah:

- a. Melaksanakan seluruh kewajiban dan tanggung jawab sesuai dengan *job description*.
- b. Berhubungan dengan bagian-bagian atau Departemen terkait dalam menyelesaikan permasalahan.

Dalam melakukan tugasnya, Karyawan Bagian *Customer Service* dituntut untuk profesional. Oleh karena itu, Karyawan Bagian *Customer Service* wajib menguasai:

- a. Mengelola panggilan telepon pelanggan dan menerima seluruh permintaan layanan yang datang dengan sikap yang baik.
- b. Memahami produk dan Jasa perusahaan agar mudah dalam membantu pelanggan dan semakin sedikit waktu yang dibutuhkan dalam pembicaraan telepon.
- c. Berperan dalam *Team Work*. Berbagi informasi merupakan peraturan tak tertulis yang diterima oleh semua anggota yang ada di Bagian *Customer Service* tersebut.
- d. Tetap terfokus pada pelanggan. Dalam hal ini, karyawan bertindak sebagai pembela pelanggan. Karyawan dituntut untuk menggunakan

penilaian yang baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, namun tetap menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan tuntutan pelanggan.

- e. Membuat komitmen. Karyawan harus profesional dan memberikan pelayanan bermutu kepada pelanggan. Untuk itu, karyawan berkomitmen untuk belajar dan menggunakan keterampilan berkomunikasi.<sup>109</sup>

## 2. Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat

Tujuan umum jabatan Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat adalah mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengontrol seluruh kegiatan di bagian Departemen Hubungan Masyarakat. Dengan demikian Kepala Bagian *Customer Service* bertanggung jawab kepada Supervisor Hubungan Masyarakat.

Kepala Bagian *Customer Service* memiliki tanggung jawab dan Tugas-tugas pokok, antara lain:

- a. Memberikan informasi pengiriman yang akurat, jelas, dan dimengerti sesuai dengan pertanyaan konsumen.
- b. Menerima dan melayani semua permintaan konsumen untuk informasi status pengiriman.
- c. Mengambil keputusan dan menyelesaikan konflik pengiriman yang terjadi.
- d. Mengambil keputusan dan menyelesaikan permasalahan pengiriman sebelum terjadi suatu klaim.
- e. Memberikan tanggapan secara lisan maupun tertulis atas seluruh klaim ataupun komplain mengenai pelayanan dari karyawan maupun perusahaan dengan sepengetahuan dai Spervisor Humas.

---

<sup>109</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008.



- f. Mengambil Keputusan dalam menyelesaikan klaim.
- g. Kepala Bagian *Customer Service* berhak dan bertanggung jawab untuk mengambil keputusan penggantian biaya sebesar 20 kali dari biaya klaim atau 25% dari biaya yang diajukan oleh pihak pengiriman dan tidak ada penggantian kebijaksanaan. Tanggung jawab *discount* PT CV Titipan Kilat *Counter* 10%.
- h. Menyelesaikan seluruh klaim tertulis yang telah diterima hingga ke pembagian beban klaim dengan berdasarkan Pedoman dan Syarat Pengiriman PT CV Titipan Kilat dan hasil RAPIM yang terbaru.
- i. Memastikan seluruh proses kerja berjalan sesuai dengan *job description* dan *work process*.
- j. Menganalisa sistem dan prosedur kerja dalam meningkatkan mutu pelayanan.
- k. Memastikan kegiatan *call handling* para agen sesuai *service level* yang telah ditentukan.
- l. Memastikan semua palaporan dan kinerja anggota yang ada di dalam Bagian *Customer Service*.
- m. Mengadakan *meeting* bulanan dan *breefing* mingguan.

Sementara itu, didalam menjalankan tugasnya, Kepala Bagian *Customer Service* dibantu oleh Wakil Kepala Bagian *Customer Service* dan melakukan hubungan atau koordinasi dengan karyawan/staff dibagian tersebut. Dalam melakukan hubungan dan koordinasi dengan karyawan/stafnya, Kepala Bagian *Customer Service* melakukan pengawasan dan mengontrol sistem dan prosedur kerja karyawan. Untuk mengetahui kinerja karyawan, Kepala Bagian *Customer*

*Service* melakukan penilaian atas kemampuan kinerja dan prestasi kerja karyawan.

Selain berhubungan dengan jajaran di internal *customer service* atau bagian Hubungan Masyarakat, kepala bagian juga perlu melakukan Koordinasi dengan bagian-bagian lainnya didalam perusahaan, antara lain: dengan Operasional *Deputy*, Supervisor Pemasaran, *Chiefs (Night, Courier, CGK, dan Tiki Counter)*, *Accounting Chief*, *Deputy Manager Finance Executive*, dan *Personnel Chief*.

Ukuran dari keberhasilan tugas Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat adalah:

- a. Target yang diinstruksikan oleh *Public Relation Manager* terpenuhi.
- b. Kelengkapan dan kebenaran laporan di setiap bulannya.
- c. Dan terbentuk dan dijalankannya prosedur kerja yang baku di Bagian *Customer Service*.<sup>110</sup>

#### **G. Kepemimpinan Pada PT CV Titipan Kilat**

Kepemimpinan sangat diperlukan pada PT CV Titipan Kilat, dalam hal ini seorang pimpinan merupakan suatu elemen yang sangat penting dalam sebuah *group*. Sebagai seorang pimpinan dari sebuah *group*, pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan hubungan kerja sama yang kuat dan erat sehingga menghasilkan sebuah *group* yang utuh tana adanya kepincangan.

Para pemimpin diseluruh jajaran PT CV Titipan Kilat, masing-masing mengepalai sebuah *group* yang harus dipertanggungjawabkan dalam kegiatan sehari-harinya; dan harus mempunyai hubungan kerja sama yang kuat dan erat antara yang satu dengan yang lainnya. Para pemimpin mempunyai tanggung

---

<sup>110</sup>Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, April 2008.

jawab untuk menciptakan semua groupnya menjadi sebuah departemen yang kuat dan erat antara yang satu dengan yang lainnya. Jajaran pimpinan pada PT CV Titipan Kilat terdiri dari: Direktur Pelaksana, para manajer, deputy manajer, supervisor, kepala bagian, dan wakil kepala bagian.

#### Kepemimpinan Kepala Bagian *Customer Service*

Sebagaimana penjelasan di atas, bahwa Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta di pimpin oleh seorang kepala bagian. Dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya, Kepala Bagian *Customer Service* memiliki prioritas dalam memotivasi karyawan. Selaku pimpinan pada bagian ini, Kepala Bagian *Customer Service* berpendapat yang intinya mengatakan bahwa memotivasi adalah tindakan yang proaktif, sedangkan mengawasi dan mengatur biasanya suatu tindakan reaktif. Pemimpin yang efektif akan memotivasi karyawan, sebelum karyawan jenuh atau bingung dengan pekerjaannya. Jika karyawan tidak termotivasi, karyawan tersebut akan menjadi malas atau lalai dan kinerjanya menurun, sehingga pimpinan harus mengawasi dan mengatur kinerjanya, hal ini tentunya tidak efektif. Sebaliknya karyawan yang tinggi motivasinya, dapat mengatur dirinya sendiri, besar inisiatifnya bahkan karyawan tersebut biasanya mempunyai banyak ide (berinovasi) untuk meningkatkan kinerja tim.”<sup>111</sup>

Memberi motivasi adalah tugas yang sangat penting bagi kepala bagian. Lebih lanjut kepala bagian menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu ketrampilan. Semakin sering belajar dan berlatih untuk memotivasi orang lain, semakin efektif motivasi yang diberikan pada karyawan.

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Customer Service PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

Dalam memberi motivasi tersebut, ada dua hal yang menjadi prinsip kepala bagian, yaitu: Ketulusan dan cara memberi motivasi. Dalam hal ini kepala bagian selalu menyesuaikan dengan karakteristik karyawan yang berbeda-beda serta situasi yang mempengaruhinya.<sup>112</sup>



---

<sup>112</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Customer Service PT CV Titipan Kilat, 5 Juni 2008.

## **BAB IV**

### **ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN ATAS PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BAGIAN *CUSTOMER SERVICE* PADA PT CV TITIPAN KILAT KANTOR PUSAT JAKARTA**

Untuk mengetahui persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta, maka dilakukan analisis atas data penelitian yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh responden. Berdasarkan data dari kuesioner yang telah diolah, diketahui bahwa jumlah responden dengan data yang valid adalah sebesar 27 orang atau semua sampel valid. Dengan demikian dalam analisis data berikut, dinyatakan untuk setiap unit analisis pada tabel distribusi frekuensi jumlah sampel adalah 27 responden ( $n = 27$ ).

#### **A. Karakteristik Responden**

Berikut ini adalah analisis karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, status perkawinan, dan masa kerja diperusahaan.

##### **1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dalam penelitian ini, responden laki-laki lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan responden perempuan. Gambaran responden menurut jenis kelaminnya disajikan pada Tabel IV.1 berikut ini.

Tabel IV. 1  
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin  
n = 27

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Laki-laki	14	51.9 %
Perempuan	13	48.1%
Total	27	100 %

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Berdasarkan jenis kelamin diperoleh data bahwa Karyawan Bagian *Customer Service* terdiri dari 14 atau 51% laki-laki dan 13 atau 48.1% perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan laki-laki lebih banyak jumlahnya dibanding karyawan perempuan. Namun selisih antara keduanya tidak terlalu signifikan atau hampir seimbang. Hal ini dikarenakan Bagian *Customer Service* dalam pelaksanaan tugas sebagai pelayan pelanggan yang memberi informasi, antara laki-laki dan perempuan hampir memiliki kompetensi yang sama. Untuk itu dalam melakukan *recruitment* karyawan baru, antara laki-laki dan perempuan memiliki kesempatan yang sama.<sup>113</sup>

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden selanjutnya adalah berdasarkan umur. Di dalam kategori ini responden dibagi ke dalam empat kategori. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel IV.2 berikut.

<sup>113</sup> Dokumen PT CV Titipan Kilat, *Profil Perusahaan*, Juni 2008

Tabel IV.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur  
n = 27

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
20-25	10	37%
>25-30	10	37%
>30-40	5	18.5%
>40	2	7.4%
Total	27	100%

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Dari tabel di atas terlihat bahwa sebanyak 10 atau 37% responden adalah karyawan yang berusia 20-25 tahun, sebanyak 10 atau 37% responden adalah karyawan berusia >25-30 tahun, 5 atau 18.5% responden berusia >30-40 tahun, dan 2 atau 7.4% responden berusia >40 tahun. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa karyawan pada Bagian *Customer Service* sebagian besar berusia antara 20-25 tahun dan 25-30 tahun. Sedangkan kategori usia >40 merupakan paling sedikit.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal Terakhir

Kategori berikutnya adalah pendidikan responden. Kategori ini terdiri dari jenjang pendidikan formal. Pada penelitian ini gambaran pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada Tabel IV.3 berikut.

Tabel IV.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir  
n = 27

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
SLTA/Sederajat	12	44.4%
Diploma/Sederajat	11	40.7%
S1	4	14.8%
Total	27	100%

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa karyawan pada Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta merupakan lulusan dari SLTA/ sederajat sebanyak 12 orang atau 44.4%, Diploma/ sederajat sebanyak 11 orang atau 40.7% , dan S1 sebanyak 4 orang atau 14.8%. Hasil tersebut sesuai dengan syarat pendidikan yang telah ditentukan oleh Bagian *Customer Service*.<sup>114</sup> Dengan demikian, Karyawan Bagian *Customer Service* sebagian besar berpendidikan SLTA/ sederajat.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinan, responden dibagi menjadi yang belum menikah, menikah, dan cerai/ meninggal. Komposisi Karyawan Bagian *Customer Service* berdasarkan kategori ini dapat dilihat pada Tabel IV.4 berikut.

Tabel IV.4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan  
n = 27

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Belum Nikah	14	51.9%
Menikah	13	48.1%
Total	27	100%

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Dari 27 orang Karyawan Bagian *Customer Service*, yang belum menikah sebanyak 14 orang atau 51.9%, yang telah menikah sebanyak 13 orang atau 48.1%. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sebagian besar dari Karyawan Bagian *Customer Service* belum menikah.

<sup>114</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat, 23 Mei 2008



## 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel IV.5  
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja  
n = 27

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
≤ 5 tahun	24	88.9%
6 s/d 10 tahun	2	7.4%
11 s/d 15 tahun	1	3.7%
Total	27	100%

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Sebagian besar Karyawan Bagian *Customer Service* telah bekerja pada PT CV Titipan Kilat selama ≤ 5 tahun. Sebanyak 24 atau 88.9% karyawan, masa 6 samapai 10 tahun sebanyak 2 atau 7.4% karyawan, sementara 1 atau 3.7% karyawan masa kerjanya 11 sampai 15 tahun.

### **B. Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat**

Analisis persepsi Karyawan Bagian *Customer Service* atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian ini akan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner dengan melihat tingkat frekuensi responden (Karyawan Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat) dalam memilih jawaban yang tersedia mulai dari jawaban “sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, sampai pada jawaban sangat setuju” terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan berupa indikator dari masing-masing Gaya Kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Blanchard di dalam kuesioner.

## 1. Persepsi Karyawan Berdasarkan Perilaku Pimpinan

Sebagaimana yang sudah dijelaskan pada operasionalisasi konsep (Bab II), bahwa terdapat beberapa indikator untuk mengetahui persepsi karyawan atas gaya kepemimpinan situasional, yaitu antara lain:

- Perilaku pimpinan berkaitan dengan cara pemberian tugas
- Perilaku pimpinan dalam melakukan pengawasan
- Perilaku pimpinan dalam membuat keputusan
- Perilaku pimpinan dalam pola komunikasi
- Perilaku pimpinan sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab
- Tingkat kepercayaan pimpinan kepada bawahan

### a. Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Cara Pemberian Tugas

Salah satu indikator dalam mengukur persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta adalah dengan menilai perilaku pimpinan yang berkaitan dengan cara pemberian tugas kepada karyawan. Pada Tabel IV.6 berikut:

Tabel IV.6  
Persepsi Karyawan Atas Perilaku Pimpinan Berkaitan  
dengan Cara Pemberian Tugas  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)		Tidak Setuju (TS)		Setuju (S)		Sangat Setuju (SS)		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana, dan kapan melakukan pekerjaan. ( <i>Telling</i> )	0	0	0	0	14	51.9	13	48.1	27	100
2	Pimpinan lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik. ( <i>Selling</i> )	2	7.4	19	70.4	6	22.2	0	0	27	100
3	Pimpinan memberi kelonggaran kepada karyawan dalam menentukan cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik. ( <i>Participating</i> )	1	3.7	3	11.1	18	66.7	5	18.5	27	100
4	Pimpinan memberi kebebasan kepada karyawan untuk menentukan sendiri mengenai cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik. ( <i>Delegating</i> )	5	18.5	12	44.4	10	37.0	0	0	27	100

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Dari Tabel IV.6 di atas, terlihat bahwa kecenderungan responden menjawab pernyataan mengenai perilaku pimpinan berkaitan dengan cara pemberian tugas kepada karyawan berdasarkan Gaya *Telling* adalah "setuju" yaitu sebanyak 14 responden atau 51.9% dari total keseluruhan responden. Kecenderungan responden dalam menjawab pernyataan berdasarkan Gaya *Selling* adalah "tidak setuju" yaitu sebanyak 19 responden atau 70,4%.

Sedangkan kecenderungan responden dalam menjawab berdasarkan Gaya *Participating* adalah “setuju” yang dijawab oleh 18 responden atau 66.7% dari keseluruhan, dan untuk pernyataan berdasarkan perilaku pimpinan berkaitan dengan cara pemberian tugas dengan Gaya *Delegating*, responden lebih banyak menjawab “tidak setuju” dengan jumlah 12 responden atau 44.4%.

Berdasarkan deskripsi dari jawaban persepsi karyawan atas perilaku pimpinan berkaitan dengan cara pemberian tugas kepada karyawan di atas, maka dapat dirumuskan bahwa cara Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat dalam memberikan tugas kepada karyawan lebih cenderung menerapkan Gaya *Participating*. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase paling besar untuk jawaban “setuju” dari yang lainnya, yaitu 66.7%. Berdasarkan Gaya *Participating*, masalah teknik pelaksanaan tugas, pimpinan selalu memberi kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang karena bawahan memiliki kemampuan yang bagus.<sup>115</sup> Hasil tersebut diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan salah seorang Karyawan Bagian *Customer Service*:

”...kalau masalah teknik ngerjain tugas sih.., pimpinan saya orangnya nggak ketat mas.., biasanya karyawan dibolehkan ngerjain sesuai dengan cara sendiri asal tidak keluar dari SOP, namun hasilnya harus tetep oke ...”<sup>116</sup>

#### b. Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Pengawasan

Persepsi karyawan atas perilaku pimpinan yang berkaitan dengan pengawasan dapat dilihat pada Tabel IV.7 berikut:

---

<sup>115</sup> Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 35.

<sup>116</sup> Wawancara dengan Karyawan Bagian *Customer Service*, 8 Juni 2008.

Tabel IV.7  
Persepsi Karyawan atas Perilaku Pimpinan Berkaitan  
dengan Pelaksanaan Pengawasan  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)		Tidak Setuju (TS)		Setuju (S)		Sangat Setuju (SS)		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pimpinan melakukan pengawasan yang ketat terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan. ( <i>Telling</i> )	0	0	8	29.6	13	48.1	6	22.2	27	100
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap karyawan dalam bekerja. ( <i>Selling</i> )	1	3.7	1	3.7	16	59.3	9	33.3	27	100
3	Pimpinan melakukan pengawasan yang longgar (tidak ketat) terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. ( <i>Participating</i> )	1	3.7	12	44.4	11	40.7	3	11.1	27	100
4	Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam bekerja. ( <i>Delegating</i> )	12	44.4	15	55.6	0	0	0	0	27	100

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Dari hasil pengolahan data mengenai persepsi karyawan atas perilaku pimpinan yang berkaitan dengan pengawasan yang terlihat pada tabel di atas, maka dapat dijelaskan: Berdasarkan Gaya *Telling*, responden lebih banyak menjawab "setuju" yaitu sebanyak 13 orang atau 48.1%. Berdasarkan Gaya *Selling* responden lebih banyak menjawab "setuju" yaitu sebanyak 16 responden atau 59.3%. Berdasarkan Gaya *Participating* responden banyak menjawab "tidak setuju" yaitu sebanyak 12 responden atau 44.4%. Sedangkan kebanyakan

responden menjawab berdasarkan Gaya *Delegating* adalah "tidak setuju" yaitu sebanyak 15 responden atau 55.6%.

Berdasarkan deskripsi dari jawaban persepsi karyawan atas perilaku pimpinan berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan tersebut, maka dapat dirumuskan bahwa cara Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat dalam pelaksanaan pengawasan pada karyawan didalam bekerja lebih cenderung menerapkan Gaya *Selling*. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase paling besar untuk jawaban "setuju" dari yang lainnya, yaitu 59.3%. Salah satu ciri-ciri Gaya *Selling*, bahwa karyawan biasanya orang yang bertanggung jawab,<sup>117</sup> oleh karena itu didalam melakukan pengawasan, pimpinan melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat). Dalam hal ini, salah seorang Karyawan Bagian *Customer Service* berpendapat: "...wah, masalah pengawasan sih, pimpinan orangnya nyantai mas, kami diawasi secara wajar, maksudnya nggak ketat gitu..."<sup>118</sup>

#### c. Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Pembuatan Keputusan

Indikator berikutnya untuk mengukur persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian adalah dengan menilai bagaimana perilaku pimpinan berkaitan dengan pembuatan keputusan. Suatu keputusan dari seorang pimpinan tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Dalam kenyataannya, proses pembuatan keputusan itu dapat dilakukan oleh pimpinan itu sendiri atau keputusan yang dibuat tersebut merupakan hasil dari kesepakatan atau keterlibatan pimpinan dan karyawan.

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, 34.

<sup>118</sup> Wawancara dengan Karyawan Bagian *Customer Service*, 8 Juni 2008.

Tabel IV.8  
Persepsi Karyawan atas Perilaku Pimpinan dalam Pembuatan Keputusan  
dan Kebijakan  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)		Tidak Setuju (TS)		Setuju (S)		Sangat Setuju (SS)		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pimpinan membuat semua keputusan dan kebijaksanaan sendiri (karyawan tidak dilibatkan) menyangkut pelaksanaan pekerjaan. ( <i>Telling</i> )	5	18.5	20	74.1	2	7.4	0	0	27	100
2	Pimpinan menerima pendapat karyawan sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil. ( <i>Selling</i> )	1	3.7	0	0	18	66.7	8	29.6	27	100
3	Pimpinan dan karyawan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat keputusan sehingga dibutuhkan waktu lebih lama dalam membuat keputusan tersebut. ( <i>Participating</i> )	1	3.7	2	7.4	20	74.1	4	14.8	27	100
4	Pimpinan menyerahkan semua keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada karyawan. ( <i>Delegating</i> )	5	18.5	18	66.7	3	11.1	1	3.7	27	100

Sumber: Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Dari Tabel IV.8 di atas, jawaban responden atas pernyataan yang berhubungan dengan persepsi karyawan atas perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan berdasarkan Gaya *Telling*, responden lebih banyak menjawab "tidak setuju" yaitu 20 orang atau 74.1% dari keseluruhan responden. Sementara itu, berdasarkan Gaya *Selling*, responden lebih banyak menjawab "setuju" dengan jumlah 18 orang atau 66.7%. Pada Gaya *Participating*, secara

dominan responden menjawab "setuju" yaitu 20 orang atau 74.1%. Untuk Gaya *Delegating*, responden lebih banyak menjawab "tidak setuju" yaitu sebanyak 18 orang atau 66.7%.

Berdasarkan deskripsi dari jawaban persepsi karyawan atas perilaku pimpinan berkaitan dengan pembuatan keputusan di atas, maka dapat dirumuskan bahwa dalam membuat keputusan, Kepala Bagian *Customer Service* lebih cenderung menerapkan Gaya *Participating*. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase paling besar untuk jawaban "setuju", yaitu 74.1%. Sehubungan dengan pembuatan keputusan, pemimpin yang *participating* bersama-sama bawahan membuat keputusan (berdiskusi), sehingga membutuhkan waktu yang agak lama.<sup>119</sup> Salah seorang Karyawan Bagian *Customer Service* berpendapat:

"Salah satu yang saya senang dari pimpinan ya..itu mas, sebelum membuat keputusan ia mengajak kami untuk diskusi, misalnya; masalah pelanggan yang melakukan klaim, walaupun itu wewenangnya, tapi pimpinan nggak cepat membuat putusan sebelum mendengarkan pendapat kami..."<sup>120</sup>

#### d. Perilaku Pimpinan dalam Menerapkan Pola Komunikasi

Salah satu indikator dalam mengukur persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta adalah dengan menilai perilaku pimpinan dalam menerapkan pola komunikasi dengan karyawan.

---

<sup>119</sup> Sutarto, *Op. Cit.*, 138.

<sup>120</sup> Wawancara dengan Karyawan Bagian Customer Service, 8 Juni 2008.



Tabel IV.9  
Persepsi Karyawan Berdasarkan Perilaku Pimpinan dalam Menerapkan  
Pola Komunikasi  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)		Tidak Setuju (TS)		Setuju (S)		Sangat Setuju (SS)		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pimpinan menerapkan pola komunikasi satu arah (pimpinan lebih banyak bicara sedangkan karyawan lebih banyak mendengarkan/mengikuti). ( <i>Telling</i> )	4	14.8	19	70.4	4	14.8	0	0	27	100
2	Pimpinan mulai menerapkan pola komunikasi dua arah (pimpinan saling bertukar pendapat dengan karyawan namun pimpinan masih tetap yang dominan). ( <i>Selling</i> )	0	0	3	11.1	15	55.6	9	33.3	27	100
3	Pimpinan sepenuhnya melakukan pola komunikasi dua arah dengan karyawan (dalam hal ini pemimpin lebih banyak mendengarkan karyawan). ( <i>Participating</i> )	2	7.4	15	55.6	8	29.6	2	7.4	27	100
4	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawanf mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting. ( <i>Delegating</i> )	6	22.2	19	70.4	2	7.4	0	0	27	100

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008.

Pada Tabel IV.9 terlihat bahwa kecenderungan responden menjawab Berdasarkan Gaya *Telling* adalah "tidak setuju" yaitu sebanyak 19 responden atau 70.4% dari total keseluruhan responden. Berdasarkan Gaya *Selling*, kecenderungan responden adalah menjawab "setuju" yaitu sebanyak 15 responden atau 55.6%. Sedangkan berdasarkan Gaya *Participating*,

kecenderungan responden menjawab “tidak setuju” yaitu 15 responden atau 55.6% dari keseluruhan. Dan berdasarkan Gaya *Delegating*, responden lebih banyak menjawab “tidak setuju” dengan jumlah 19 responden atau 70.4%.

Dengan demikian, berdasarkan deskripsi dari jawaban persepsi karyawan atas perilaku pimpinan dalam menerapkan pola komunikasi di atas, maka dapat dirumuskan bahwa cara pimpinan dalam menerapkan pola komunikasi dengan karyawan lebih cenderung menerapkan Gaya *Selling*. Hal tersebut ditunjukkan dengan 55.6% untuk jawaban “setuju.” Dalam hal ini, pimpinan mulai menerapkan komunikasi dua arah, namun pimpinan masih tetap yang dominan karena pimpinan lebih banyak mengarahkan.<sup>121</sup> Hasil wawancara peneliti dengan Karyawan Bagian *Customer Service* juga menguatkan hasil dari jawaban responden di atas, dimana Kepala Bagian *Customer Service* mulai menerapkan pola komunikasi dua arah.<sup>122</sup>

#### e Perilaku Pimpinan Sehubungan dengan Pelaksanaan Tanggung Jawab

Indikator berikutnya dalam mengukur persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional adalah dengan menilai perilaku pimpinan sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab. Hasil yang diperoleh dari pengolahan data pada Tabel IV.10 adalah berdasarkan jawaban atas pernyataan mengenai persepsi karyawan atas perilaku pimpinan dalam pelaksanaan tanggung jawab.

---

<sup>121</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

<sup>122</sup> Wawancara dengan Karyawan Bagian *Customer Service*, 8 Juni 2008.

Tabel IV.10  
Persepsi Karyawan Berdasarkan Perilaku Pimpinan Sehubungan  
dengan Pelaksanaan Tanggung Jawab  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)		Tidak Setuju (TS)		Setuju (S)		Sangat Setuju (SS)		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab terhadap keputusan atau pekerjaan (karyawan hanya melaksanakan). ( <i>Telling</i> )	3	11.1	11	40.7	12	44.4	1	3.7	27	100
2	Pimpinan mengajak karyawan untuk bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan, tetapi pimpinan tetap sebagai penanggung jawab utama. ( <i>Selling</i> )	0	0	0	0	14	51.9	13	48.1	27	100
3	Pimpinan dan karyawan sama-sama bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan. ( <i>Participating</i> )	0	0	2	7.4	11	40.7	14	51.9	27	100
4	Pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada karyawan. ( <i>Delegating</i> )	6	22.2	11	40.7	10	37.0	0	0	27	100

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa kecenderungan jawaban responden berdasarkan Gaya *Telling* adalah “setuju” dengan jumlah 12 responden atau 44.% dari keseluruhan. Sementara, berdasarkan Gaya *Selling*, responden lebih banyak menjawab “setuju” yaitu sebanyak 14 responden atau 51.9%. Berdasarkan Gaya *Participating* responden lebih banyak menjawab “sangat setuju” dengan 14 responden atau 51.9%. Untuk Gaya *Delegating*,

responden juga lebih dominan menjawab “tidak setuju” dengan 11 responden atau 40.7%.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka dapat dirumuskan bahwa cara Kepala Bagian *Customer Service* dalam pelaksanaan tanggung jawab sehubungan dengan pekerjaan, lebih cenderung menerapkan Gaya *Participating*. Hal tersebut ditunjukkan dengan persentase 51.9% untuk jawaban “sangat setuju.” Berdasarkan Gaya *Participating*, pimpinan dan karyawan sama-sama bertanggung jawab dalam pekerjaan. Salah seorang Karyawan Bagian *Customer Service* mengemukakan: “...pimpinan selalu berbagi tanggung jawab dengan kami mas...”<sup>123</sup>

#### f. Tingkat Kepercayaan Pimpinan Terhadap Bawahan

Hasil pengolahan data yang terlihat Tabel IV.11 di bawah ini didapat berdasarkan pernyataan tentang persepsi karyawan terhadap tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan.

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan Karyawan Bagian *Customer Service*, 8 Juni 2008.

Tabel IV.11  
Persepsi Karyawan atas Tingkat Kepercayaan Pimpinan Terhadap Bawahan  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)		Tidak Setuju (TS)		Setuju (S)		Sangat Setuju (SS)		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pimpinan tidak mempercayai kemampuan dan kemauan karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. ( <i>Telling</i> )	8	29.6	18	66.7	0	0	1	3.7	27	100
2	Pimpinan tidak mempercayai kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan, tetapi pimpinan percaya bahwa staf memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. ( <i>Selling</i> )	4	14.8	10	37.0	11	40.7	2	7.4	27	100
3	Pimpinan mempercayai kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan, tetapi pimpinan tidak mempercayai bahwa karyawan memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan. ( <i>Participating</i> )	1	3.7	22	81.5	3	11.1	1	3.7	27	100
4	Pimpinan percaya dengan kemampuan dan kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. ( <i>Delegating</i> )	0	0	1	3.7	13	48.1	13	48.1	27	100

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008

Berdasarkan dimensi Gaya *Telling* responden lebih banyak menjawab "tidak setuju" yaitu sebanyak 18 responden atau 66.7% dari total keseluruhan responden. Sementara berdasarkan Gaya *Selling*, responden lebih banyak menjawab "setuju" yang dijawab oleh sebanyak 11 responden atau 40.7%. Sedangkan kecenderungan responden dalam menjawab pernyataan

berdasarkan Gaya *Participating* adalah “tidak setuju” dengan 22 responden atau 81.5%. Berdasarkan Gaya *Delegating*, responden lebih banyak menjawab “setuju” dan “sangat setuju” yang masing-masingnya berjumlah sebanyak 13 responden atau 48.1%.

Berdasarkan deskripsi dari jawaban persepsi karyawan atas tingkat kepercayaan pimpinan pada kemampuan dan kemauan karyawan didalam bekerja, maka dapat dirumuskan bahwa Kepala Bagian *Customer Service* lebih cenderung menerapkan Gaya *Delegating*. Hal tersebut ditunjukkan dengan 48.1% untuk jawaban “setuju” dan “sangat setuju.” Pada Gaya *Delegating*, pimpinan percaya pada kemampuan dan kemauan bawahan didalam melaksanakan tugas.<sup>124</sup> Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Salah seorang Karyawan Bagian Customer: “Kalau masalah tingkat kepercayaan sih..., menurut saya pimpinan mempercayai kami untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik”<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 183.

<sup>125</sup> Wawancara dengan Karyawan Bagian Customer Service, 8 Juni 2008.

**2. Persepsi Karyawan Berdasarkan Penerapan Model Gaya Kepemimpinan Situasional oleh Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta**

a. Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan *Telling*

Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi Gaya *Telling* dapat ditampilkan dalam Tabel IV.12 berikut:

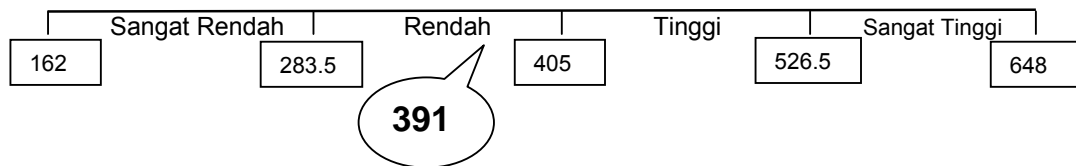
Tabel IV.12  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Penerapan Gaya Kepemimpinan *Telling*  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
		f	f	f	f
1	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana, dan kapan melakukan pekerjaan.	0	0	14	13
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang ketat terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan	0	8	13	6
3	Pimpinan membuat semua keputusan dan kebijaksanaan sendiri (karyawan tidak dilibatkan) menyangkut pelaksanaan pekerjaan	5	20	2	0
4	Pimpinan menerapkan pola komunikasi satu arah (pimpinan lebih banyak bicara sedangkan karyawan lebih banyak mendengarkan/mengikuti).	4	19	4	0
5	Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab terhadap keputusan atau pekerjaan (karyawan hanya melaksanakan).	3	11	12	1
6	Pimpinan tidak mempercayai kemampuan dan kemauan karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik.	8	18	0	1
Jumlah		20	76	45	21
Skor (Jumlah x Bobot)		20	152	135	84
Skor total = 391					
Persentase = 60.34%					

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008.

### Skala Skor Total

Jumlah soal	= 6
Nilai minimum	= $1 \times 6 \times 27 = 162$
Nilai maksimum	= $4 \times 6 \times 27 = 648$
Interval	= $648 - 162 = 486$
Jarak interval = $486 : 4$	= 121.5



Gaya Kepemimpinan *Telling* mempunyai skor total sebesar 391 yang berada pada interval "rendah." Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Telling* Kepala Bagian *Customer Service*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Telling* oleh Kepala Bagian *Customer Service* termasuk rendah.

#### b Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan *Selling*

Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi Gaya Kepemimpinan *Selling* ditampilkan dalam Tabel IV.13 dibawah ini:



Tabel IV.13  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Penerapan  
Gaya Kepemimpinan *Selling*  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
		f	f	f	f
1	Pimpinan lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.	2	19	6	0
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap karyawan dalam bekerja.	1	1	16	9
3	Pimpinan menerima pendapat karyawan sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil.	1	0	18	8
4	Pimpinan mulai menerapkan pola komunikasi dua arah (pimpinan saling bertukar pendapat dengan karyawan namun pimpinan masih tetap yang dominan)	0	3	15	9
5	Pimpinan mengajak karyawan untuk bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan, tetapi pimpinan tetap sebagai penanggung jawab utama.	0	0	14	13
6	Pimpinan tidak mempercayai kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan, tetapi pimpinan percaya bahwa staf memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.	4	10	11	2
Jumlah		8	33	80	41
Skor (Jumlah x Bobot)		8	66	240	164
Skor total = 478					
Persentase = 73.77%					

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008.

### Skala Skor Total

Jumlah soal = 6

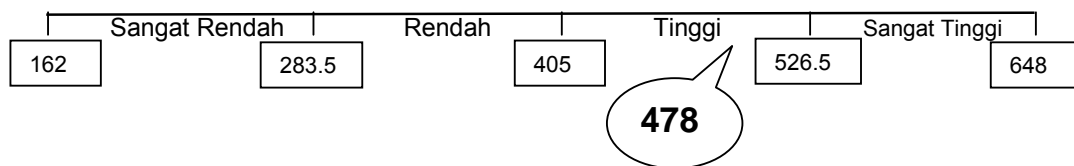
No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
----	------------	---------------------------	-------------------	------------	--------------------

Nilai minimum =  $1 \times 6 \times 27 = 162$

Nilai maksimum =  $4 \times 6 \times 27 = 648$

Interval =  $648 - 162 = 486$

Jarak interval =  $486 : 4 = 121.5$



Dari Tabel IV.13 dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki skor total 478 yang berada pada interval “tinggi.” Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Selling* Kepala Bagian *Customer Service*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Selling* oleh Kepala Bagian *Customer Service* termasuk tinggi.

c. Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan *Participating*

Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi Gaya Kepemimpinan *Participating* ditampilkan dalam tabel dibawah ini:

		f	f	f	f
1	Pimpinan memberi kelonggaran kepada karyawan dalam menentukan cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik.	1	3	18	5
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang longgar (tidak ketat) terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.	1	12	11	3
3	Pimpinan dan karyawan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat keputusan sehingga dibutuhkan waktu lebih lama dalam membuat keputusan tersebut.	1	2	20	4
4	Pimpinan sepenuhnya melakukan pola komunikasi dua arah dengan karyawan (dalam hal ini pemimpin lebih banyak mendengarkan karyawan).	2	15	8	2
5	Pimpinan dan karyawan sama-sama bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan.	0	2	11	14
6	Pimpinan mempercayai kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan, tetapi pimpinan tidak mempercayai bahwa karyawan memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan.	1	22	3	1
Jumlah		6	56	71	29
Skor (Jumlah x Bobot)		6	112	213	116
Skor total = 447					
Persentase = 69%					

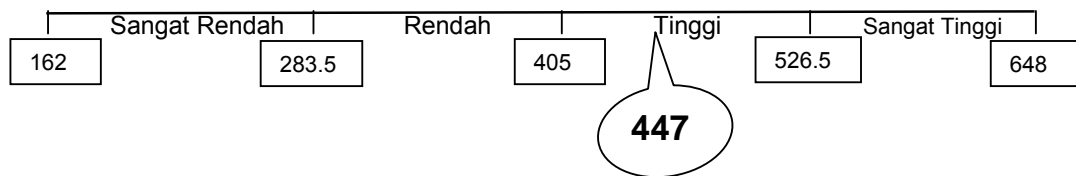
Tabel IV.14  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Penerapan  
Gaya Kepemimpinan *Participating*  
n = 27

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008.

#### Skala Skor Total

Jumlah soal = 6

$$\begin{aligned} \text{Nilai minimum} &= 1 \times 6 \times 27 = 162 \\ \text{Nilai maksimum} &= 4 \times 6 \times 27 = 648 \\ \text{Interval} &= 648 - 162 = 486 \\ \text{Jarak interval} &= 486 : 4 = 121.5 \end{aligned}$$



Dari Tabel IV.14 dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi Gaya Kepemimpinan *Participating* memiliki skor total 447 yang berada pada interval “tinggi.” Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Participating* Kepala Bagian *Customer Service*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Participating* oleh Kepala Bagian *Customer Service* termasuk tinggi.

d. Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan *Delegating*

Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan dalam dimensi gaya kepemimpinan *Delegating* dapat ditampilkan dalam Tabel IV.15 berikut:

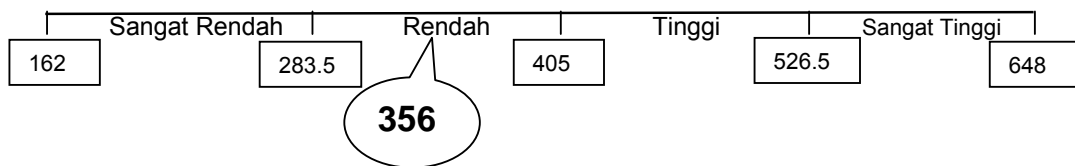
Tabel IV.15  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Penerapan  
Gaya Kepemimpinan *Delegating*  
n = 27

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
		f	f	f	f
1	Pimpinan memberi kebebasan kepada karyawan untuk menentukan sendiri mengenai cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik.	5	12	10	0
2	Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam bekerja.	12	15	0	0
3	Pimpinan menyerahkan semua keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada karyawan.	5	18	3	1
4	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawanf mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting.	6	19	2	0
5	Pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada karyawan.	6	11	10	0
6	Pimpinan percaya dengan kemampuan dan kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.	0	1	13	13
Jumlah		34	76	38	14
Skor (Jumlah x Bobot)		34	152	114	56
Skor total		= 356			
Persentase		= 54.94%			

Sumber: Hasil pengolahan data responden dengan SPSS, 8 Juni 2008.

### Skala Skor Total

Jumlah soal	= 6
Nilai minimum	= $1 \times 6 \times 27 = 162$
Nilai maksimum	= $4 \times 6 \times 27 = 648$
Interval	= $648 - 162 = 486$
Jarak interval = $486 : 4$	= 121.5



Dari Tabel IV.15 dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki skor total 356 yang berada pada interval “rendah.” Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Delegating* Kepala Bagian *Customer Service*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Delegating* oleh Kepala Bagian *Customer Service* termasuk rendah.

Dari analisis persepsi karyawan atas penerapan model Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* di atas, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel IV.16  
Diskripsi Persepsi Karyawan atas Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta

Dimensi	Skor Total	Persentase	Interval/Tingkat Penggunaan
Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i>	391	60.34%	Rendah
Gaya Kepemimpinan <i>Selling</i>	478	73.77%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Participating</i>	447	69%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Delegating</i>	356	54.94%	Rendah

Sumber: Data olahan penulis, 12 Juni 2008.

Dari Tabel IV.16 di atas, dapat dirumuskan bahwa dari empat model gaya Kepemimpinan Situasional berdasarkan teori Hersey dan Blanchard, Gaya Kepemimpinan *Selling* menunjukkan skor dan persentase tertinggi, sedangkan Gaya Kepemimpinan *Delegating* menunjukkan skor dan persentase terendah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki intensitas penggunaan yang paling tinggi dari tiga model Gaya Kepemimpinan Situasional lainnya, sedangkan Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki intensitas penggunaan paling rendah dari tiga model Gaya Kepemimpinan Situasional lainnya oleh Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data, Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki skor dan persentase yang paling tinggi dari model Gaya Kepemimpinan Situasional lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan, karyawan mempersepsikan bahwa Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta lebih cenderung menggunakan Gaya Kepemimpinan *Selling*.

#### **B. Saran**

Dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional, Kepala Bagian *Customer Service* hendaknya melakukan perubahan dari pola komunikasi dua arah dimana sebelumnya Kepala Bagian *Customer Service* lebih banyak didengarkan oleh karyawan menjadi pola komunikasi dua arah dimana Kepala Bagian *Customer Service* lebih banyak mendengarkan aspirasi karyawan. Dengan perubahan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang sedang menurun dengan terbentuknya persepsi yang lebih baik terhadap Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2003.
- Dajan, Anto. *Pengantar Metode Statistik Deskriptif*. Jakarta: PT Repro Internasional, 1973.
- Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepemimpinan & Efektifitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Edisi Kesembilan, Diterjemahkan oleh: Eli Tanya. Jakarta: PT Indeks, 2004.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. *Organisasi; Prilaku, Struktur, dan Proses*: Jilid 1, Diterjemahkan oleh: Djakarsih. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, dan Annie McKee. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, Diterjemahkan oleh: Susi Purwoko. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Greeberg, Jerald, Robert A. Baron. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall. 2003.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*: Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE, 1989.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1990.
- Hughes, Ginnett, dan Curphy. *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*: Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.
- Keating, Charles J. *Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya*, Diterjemahkan oleh A. M. Mangunhardjana. Yogyakarta: Kanisius, 1986.
- Kountur, Ronny. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM, 2004.
- Matutina, Domi C., dkk. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Moeljono, Djokosantoso. *Beyond Leadership; 12 konsep Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003.
- Munandar, As, Bertina Sjabadhyni, dan Rufus Patty Wutun. *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*: Edisi Perdana. Jakarta: Fak. Psikologi Universitas Indonesia, 2004.
- Northcraft, Gregory, Margaret A. Neale. *Organization Behavior*. USA: The Dry Den Press, 1990.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. *Metode Penelitian Kuantitatif; Teori dan Aplikasi*: Edisi 1. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*: Jilid 1, Diterjemahkan oleh: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo, 1996.
- \_\_\_\_\_. Mary Coulter. *Manajemen*: Edisi Keenam, Diterjemahkan oleh: T. Hermaya. Jakarta: PT Prenhallindo, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Perilaku Organisasi*, Diterjemahkan oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*: Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Sangkala. *Knowledge Management*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Schroef, H.J. Van Der dan Willem H. Makaliwe. *Manajemen dan Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983.
- Siagian, Dergibson dan Sugiarto. *Metode Statistika*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Sumarsono, HM. Sonny. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Sutarto. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991.
- Terry, George. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Diterjemahkan oleh Smith. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994.
- Wirjana, Bernardine R. dan Susilo Supardo. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi, 2005.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Diterjemahkan oleh Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998.

\_\_\_\_\_. *Kepemimpinan dalam Organisasi*: Edisi Kelima, Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: Prenhallindo, 2001.

**Jurnal:**

Afiandri dan Zaini Ali. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja Pegawai pada Bagian Kepegawaian Kantor Walikota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, Vol. 15 No. 2, 2006.

Madiono, Eddy Sutanto dan Budhi Setiawan. Peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo. [www.petra.ac.id](http://www.petra.ac.id).

**Sumber lain:**

PT CV Titipan Kilat. *Profil Perusahaan*, Dokumen. Jakarta, April 2008.

Tuhari, Ilman Wibisana. Transformasi Strategi PT Satelindo dalam Mengantisipasi Persaingan Masa Depan. [www.ninecorporatetrainer.com](http://www.ninecorporatetrainer.com), 2004.

## **KUESIONER PENELITIAN**

No. Kuesioner:



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**PROGRAM SARJANA EKSTENSI**  
Kampus UI, Depok 16424 Telp. 786-4740 Fax. 786-4739

---

Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Karyawan/Karyawati Bagian *Customer Service*  
PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta

Selamat pagi/siang/sore,

Saya mahasiswa Ekstensi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia mengharapkan bantuan/partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi penelitian yang saya lakukan ini.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi saya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui "Bagaimana Persepsi Karyawan atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian *Customer Service* pada PT CV Titipan Kilat Kantor Pusat Jakarta."

Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak dinilai dari benar atau salah tetapi saya sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam menjawab setiap pertanyaan kuesioner yang disediakan. Semua identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i bersifat rahasia dan tidak akan berpengaruh terhadap nilai serta prestasi dalam pekerjaan.

Hasil dari pengisian kuesioner ini merupakan sumber data yang berharga bagi kelanjutan penelitian ini. Untuk itu, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Syafrizul Hendra

## LEMBARAN KUESIONER PENELITIAN

### PERSEPSI KARYAWAN ATAS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BAGIAN *CUSTOMER SERVICE* PADA PT CV TITIPAN KILAT KANTOR PUSAT JAKARTA

#### **Petunjuk Umum Pengisian Kuesioner**

Kuesioner di bawah memuat sejumlah pertanyaan/ Pernyataan. Silahkan jawab setiap pertanyaan/ pernyataan dengan memberi tanda  $\surd$  pada kotak jawaban yang Anda pilih. Tidak ada jawaban benar atau salah. Anda cukup menjawab langsung sesuai apa yang muncul pertama kali dalam pikiran Anda.

#### **Penting!**

Sehubungan dengan keterbatasan waktu penelitian, kami berharap Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini dengan segera. Setelah pengisian selesai, kuesioner ini harap dikembalikan kepada pihak yang membagikannya tadi. Terima kasih atas perhatiannya, dan selamat melakukan pengisian!

#### **A. Karakteristik Responden**

1. Jenis kelamin

Laki-laki  Perempuan

2. Berapakah umur Anda saat ini?

20 – 25 Tahun  >30 – 40 Tahun

>25 – 30 Tahun  > 40 Tahun

3. Pendidikan terakhir:

SD / sederajat  S1

SLTP / sederajat  S2

SLTA / sederajat  S3

Diploma / sederajat

4. Status perkawinan Anda:

Belum menikah

Cerai / Meninggal

Menikah

5. Masa kerja di perusahaan ini:

$\leq 5$  tahun

11 s/d 15 tahun

6 s/d 10 tahun

$> 15$  tahun

**B. Persepsi Karyawan atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Bagian  
Customer Service**

**Penjelasan Cara Pengisian:**

- Jawab “pernyataan” berikut berdasarkan persepsi/penilaian Anda atas kepemimpinan Kepala Bagian *Customer Service*.
- Pernyataan berikut terdiri dari 4 (empat) bagian.
- Jangan hiraukan kaitan antar pertanyaan yang ada, Anda cukup memberi jawaban yang sesuai.
- Beri tanda √ pada pilihan jawaban yang Anda pilih.
- Keterangan pilihan jawaban:  
STS = Sangat Tidak Setuju  
TS = Tidak Setuju  
S = Setuju  
SS = Sangat Setuju
- Harap mengisi semua pernyataan!

**Bagian I (Telling)**

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
1	Pimpinan memberitahukan dengan <u> jelas </u> dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana, dan kapan melakukan pekerjaan.				
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang <u> ketat </u> terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan.				
3	Pimpinan membuat <u> semua </u> keputusan dan kebijaksanaan sendiri (karyawan <u> tidak </u> dilibatkan) menyangkut pelaksanaan pekerjaan.				

4	Pimpinan menerapkan pola <u>komunikasi satu arah</u> (pimpinan lebih banyak bicara sedangkan karyawan lebih banyak mendengarkan/mengikuti).				
5	Pimpinan <u>sepenuhnya bertanggung jawab</u> terhadap keputusan atau pekerjaan (karyawan hanya melaksanakan).				
6	Pimpinan <u>tidak mempercayai kemampuan dan kemauan</u> karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik.				

### Bagian II (*Selling*)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
1	Pimpinan lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) <u>daripada</u> menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.				
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang <u>wajar (tidak longgar dan tidak ketat)</u> terhadap karyawan dalam bekerja.				
3	Pimpinan <u>menerima</u> pendapat karyawan sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil.				
4	Pimpinan <u>mulai</u> menerapkan pola komunikasi dua arah (pimpinan saling bertukar pendapat dengan karyawan namun pimpinan masih tetap yang dominan)				
5	Pimpinan <u>mengajak karyawan</u> untuk bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan, tetapi pimpinan tetap sebagai penanggung jawab utama.				



6	Pimpinan <u>tidak mempercayai kemampuan</u> karyawan dalam melakukan pekerjaan, tetapi pimpinan <u>percaya bahwa karyawan memiliki kemauan</u> untuk melakukan pekerjaan dengan baik.				
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

### Bagian III (*Participating*)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
1	Pimpinan memberi <u>kelonggaran</u> kepada karyawan dalam menentukan cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik.				
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang <u>longgar (tidak ketat)</u> terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.				
3	Pimpinan dan karyawan saling berbagi ide ( <u>berdiskusi</u> ) dalam membuat keputusan, sehingga dibutuhkan waktu lebih lama dalam membuat keputusan tersebut.				
4	Pimpinan sepenuhnya melakukan pola komunikasi dua arah dengan karyawan (dalam hal ini <u>pemimpin lebih banyak mendengarkan karyawan</u> ).				
5	Pimpinan dan karyawan <u>sama-sama</u> bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan.				
6	Pimpinan <u>mempercayai kemampuan</u> karyawan dalam melakukan pekerjaan, tetapi pimpinan <u>tidak mempercayai</u> bahwa karyawan memiliki <u>kemauan</u> untuk melakukan pekerjaan.				

**Bagian IV (Delegating)**

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
1	Pimpinan memberi <u>kebebasan</u> kepada karyawan untuk menentukan sendiri mengenai cara/teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik.				
2	Pimpinan <u>tidak</u> melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam bekerja.				
3	Pimpinan menyerahkan <u>semua</u> keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada karyawan.				
4	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting.				
5	Pimpinan melimpahkan <u>sepenuhnya</u> tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada karyawan.				
6	Pimpinan <u>percaya</u> dengan <u>kemampuan</u> dan <u>kemauan</u> karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.				

**TERIMA KASIH ATAS KERJASAMANYA**

## **PANDUAN WAWANCARA TIDAK TERSTRUKTUR**

### A. Pertanyaan Wawancara dengan Kepala Bagian *Customer Service*

1. Apa arti penting kepemimpinan pada bagian *Customer Service*?
2. Bagaimana pelaksanaan kepemimpinan kepala bagian?
3. factor apa saja yang diperhatikan dalam kepemimpinan?
4. apa yang menjadi keunggulan kepemimpinan pada *Customer Service*?
5. apa yang menjadi masalah dalam kepemimpinan Kepala Bagian?
6. Bagaimana Kepala Bagian dalam memberikan tugas?
7. Bagaimana Kepala Bagian dalam melakukan pengawasan?
8. Bagaimana Kepala Bagian dalam mengambil keputusan?
9. Bagaimana Kepala Bagian dalam berkomunikasi?
10. Bagaimana Kepala Bagian dalam melaksanakan tanggung jawab kerja?
11. Bagaimana Tingkat kepercayaan Kepala Bagian pada karyawan?
12. Bagaimana tingkat kedewasaan karyawan (kemampuan dan kemauan)?

### B. Pertanyaan Wawancara dengan Karyawan Bagian *Customer Service*

1. Menurut Anda, Apa yang menjadi kelebihan kepemimpinan Kepala Bagian?
2. Bagaimana Kepala Bagian dalam memberikan tugas?
3. Bagaimana Kepala Bagian dalam melakukan pengawasan?
4. Bagaimana Kepala Bagian dalam mengambil keputusan?
5. Bagaimana Kepala Bagian dalam berkomunikasi?

6. Bagaimana Kepala Bagian dalam melaksanakan tanggung jawab kerja?
7. Bagaimana Tingkat kepercayaan Kepala Bagian pada karyawan?
8. Menurut Anda, apa yang merupakan kekurangan kepemimpinan Kepala Bagian?

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Syafrizul Hendra  
Tempat/Tanggal Lahir : Tengah Padang, 16 Mei 1982  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Jati Sirih No. 27, Rt. 05/04, Kel. Jati  
Pulogadung, Jakarta Timur  
Telepon : 021-4707501 / 0813 1082 1165  
Email : zul\_oke@plasa.com / zul\_arrahman@yahoo.co.id

### Riwayat Pendidikan Formal

- SD : SD Negeri 19 Tengah Padang, Sumatera Barat (1988 – 1994).
- SLTP : SMP Negeri 1 Nan Sabaris, Sumatera Barat (1994 – 1997).
- SLTA : SMU Negeri 1 Lubuk Alung, Sumatera Barat (1997 - 2000 ).
- Diploma : D-3 Politeknik Negeri Jakarta Jurusan Administrasi Niaga Program Studi Administrasi Bisnis (2001 – 2004).
- S1 : S1 Program Ekstensi Jurusan Administrasi Niaga Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2006 – 2008).