

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.¹¹³

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.

¹¹³ 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*.¹¹⁴ 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.

¹¹⁴ 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.¹¹⁵ 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 ...”¹¹⁶

b. Perilaku Pimpinan Berkaitan dengan Pengawasan

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

¹¹⁵ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 35.

¹¹⁶ 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,¹¹⁷ 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..."¹¹⁸

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.

¹¹⁷ *Ibid.*, 34.

¹¹⁸ 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.¹¹⁹ 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..."¹²⁰

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.

¹¹⁹ Sutarto, *Op. Cit.*, 138.

¹²⁰ 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.¹²¹ 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.¹²²

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.

¹²¹ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

¹²² 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...”¹²³

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.

¹²³ 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.¹²⁴ 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”¹²⁵

¹²⁴ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 183.

¹²⁵ 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:

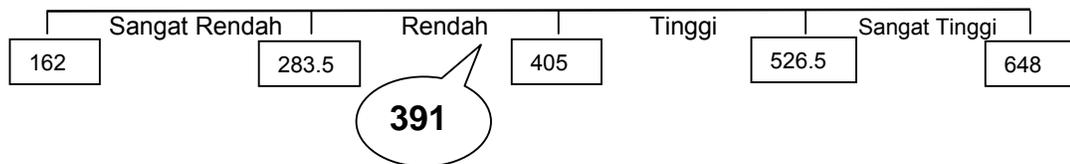
Tabel IV.12
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Penerapan Gaya Kepemimpinan *Telling*
n = 27

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

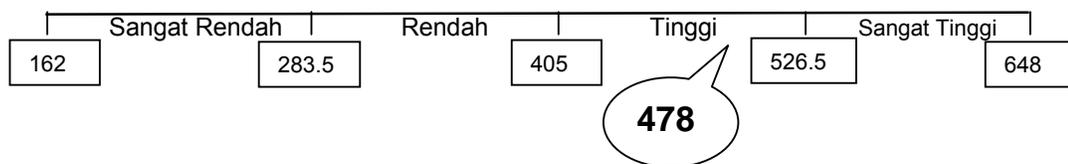
No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
----	------------	---------------------------	-------------------	------------	--------------------

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%					

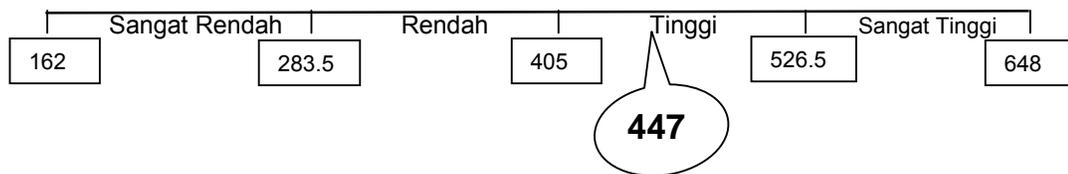
Tabel IV.14
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Penerapan
Gaya Kepemimpinan *Participating*
n = 27

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:

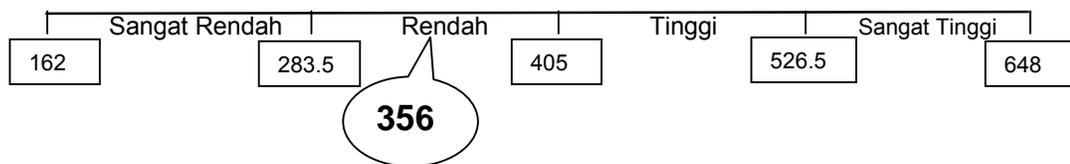
Tabel IV.15
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Penerapan
Gaya Kepemimpinan *Delegating*
n = 27

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.