

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.²⁶

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.²⁷

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:

²⁶Eddy 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.

²⁷Afiandri 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.²⁸

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."²⁹

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

²⁸ Sutarto, *Op. Cit.*, 137.

²⁹ 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.³⁰ 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.³¹

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.*"³² 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*

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

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

³² *Ibid.*

to cooperate toward some goal which come to find desirable."³³ 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."³⁴ 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."³⁵

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:³⁶

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

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*).

³³ Sutarto, *Op. Cit.*, 24.

³⁴ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 98.

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

³⁶ *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 antarhubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi.³⁷

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.³⁸ Sedangkan Effendi mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, dan mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan.³⁹

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

³⁷ *Ibid.*, 26.

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

³⁹ Alfiandri dan Zaini Ali, *Op. Cit*, 276.

bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya sikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan.⁴⁰ 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.⁴¹ 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."⁴²

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

⁴⁰ Sutarto, *Op. Cit.*, 64.

⁴¹ Miftah Thoha, *Op. Cit.*, 50.

⁴² *Ibid.*

yang dinamakan pendekatan “Contingency Approach.”⁴³ 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.”⁴⁴ 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.”⁴⁵

Dalam beberapa kasus variabel manajemen itu bebas dan variabel lingkungan itu tergantung.⁴⁶ 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.”⁴⁷

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.

⁴³ Sutarto, *Op.Cit.*, 104.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *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.⁴⁸

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*.⁴⁹

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.”⁵⁰

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

⁴⁸ *Ibid.*, 109.

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

⁵⁰ 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.⁵¹

⁵¹ *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.”*⁵²

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.⁵³

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,

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

⁵³ 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.⁵⁴

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.⁵⁵ 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.*”⁵⁶ Oleh karena itu, perilaku hubungan menyangkut komunikasi dua arah seperti: mendengarkan, memberi harapan, memberi kemudahan-kemudahan, serta memberikan dukungan pada karyawan dalam melaksanakan tugas.

⁵⁴ *Ibid.*, 66.

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ 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.⁵⁷

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).⁵⁸

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

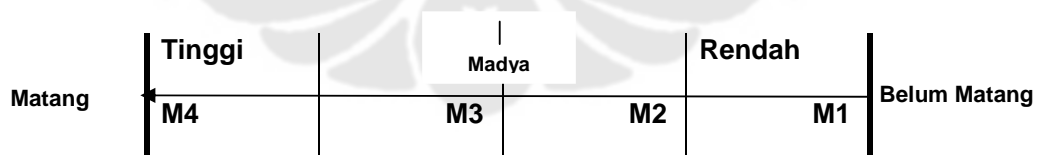
⁵⁷ Sutarto, *Op. Cit.*, 107.

⁵⁸ *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.”⁵⁹

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.⁶⁰



Gambar II.1
Tingkat Kematangan Bawahan

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

⁵⁹ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.* 187-188.

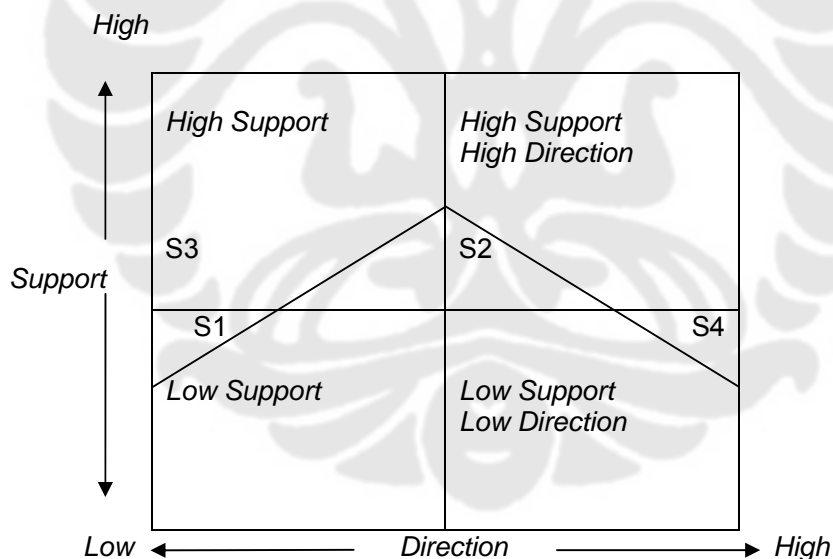
⁶⁰ Sutarto. *Op. Cit.*, 140.

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."⁶¹

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.⁶²



Gambar II.2
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

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

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

⁶² *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:⁶³

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,

⁶³ *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.⁶⁴

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.⁶⁵

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.⁶⁶

⁶⁴ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

⁶⁵ Djokosantoso Moeljono, *Op. Cit.*, 33.

⁶⁶ *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.⁶⁷

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.⁶⁸

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.

⁶⁷ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

⁶⁸ Djokosantoso Moeljono *Loc. Cit.*

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

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.⁷⁰ 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

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op. Cit.*, 182.

menyediakan waktu yang banyak untuk melakukan diskusi dengan bawahan.⁷¹

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.⁷²

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.⁷³ Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memutuskan persoalan.

⁷¹ Djokosantoso Moeljono, *Loc.Cit.*, 33.

⁷² *Ibid.*

⁷³ 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.⁷⁴

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.⁷⁵

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

⁷⁴ Djokosantoso Moeljono, *Loc. Cit.*

⁷⁵ *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.⁷⁶

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

⁷⁶ *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.⁷⁷

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

Sumber:

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan 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.

⁷⁷ *Ibid.*, 39.

3. Persepsi

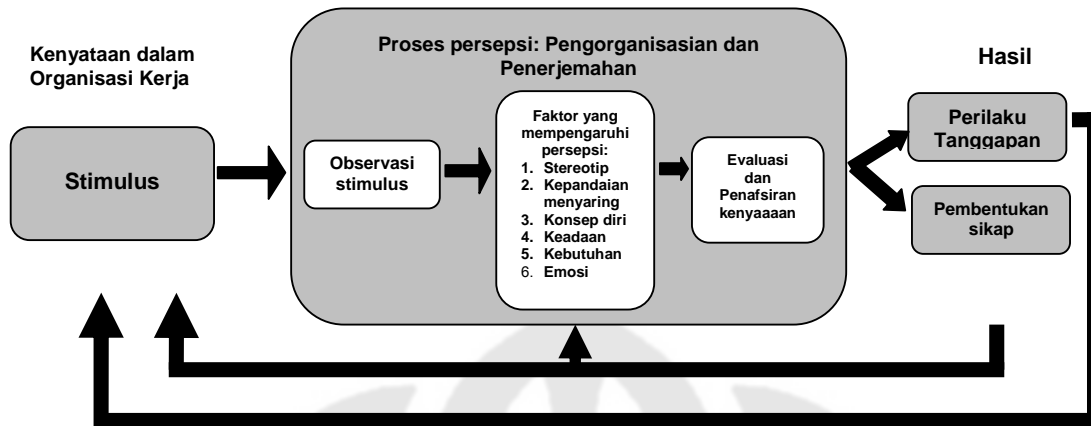
Robbins mengemukakan bahwa: "Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan inderanya agar memberi makna kepada lingkungannya."⁷⁸ Definisi lain dari Griffin menjelaskan: "Persepsi merupakan serangkaian proses yang digunakan seorang individu untuk mengenali dan menginterpretasikan informasi mengenai lingkungan."⁷⁹ 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."⁸⁰ Berdasarkan definisi ini, lebih lanjut dijelaskan tentang proses terjadinya persepsi seperti yang terlihat pada Gambar II.3 berikut ini.

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

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

⁸⁰ 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.⁸¹ 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

⁸¹ *Ibid.*

penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap.⁸²

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.⁸³

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.

⁸² *Ibid.*, 57.

⁸³ *Ibid.*

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

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.⁸⁵

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

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ *Ibid.*, 61-62.

perilaku seorang individu, maka orang tersebut berusaha menentukan apakah perilaku itu ditimbulkan secara internal ataukah eksternal.⁸⁶ 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.⁸⁷

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.

⁸⁶ Stephen P. Robbins, *Op. Cit.*, 172.

⁸⁷ *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"> 1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas. 2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan. 3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan. 4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi. 5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab. 6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan. 	Ordinal
	<i>Selling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas. 2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan. 3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan. 4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi. 5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab. 6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan. 	Ordinal
	<i>Participating</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas. 2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan. 3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan. 4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi. 5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab. 6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan. 	Ordinal

	<i>Delegating</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku pemimpin berkaitan dengan cara pemberian tugas. 2. Perilaku pemimpin berkaitan dengan pengawasan. 3. Perilaku pemimpin berkaitan dalam membuat keputusan. 4. Perilaku pemimpin dalam menerapkan pola komunikasi. 5. Perilaku pemimpin sehubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab. 6. Tingkat kepercayaan pemimpin terhadap bawahan. 	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.⁸⁸

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.⁸⁹ 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).⁹⁰ 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

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

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

⁹⁰ *Ibid.*, 5.

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini merupakan penelitian *Cross Sectional*. *Cross Sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu.⁹¹ 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.⁹² 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.⁹³ 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

⁹¹ *Ibid.*, 45.

⁹² *Ibid.*, 49.

⁹³ 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.⁹⁴ 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

⁹⁴ *Ibid.*

Populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti.⁹⁵ 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.⁹⁶ 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.⁹⁷ 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

⁹⁵ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, 119.

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*, 121.

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

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.⁹⁹ Tujuan dari analisa data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data (kuantitatif) yang sudah diperoleh.¹⁰⁰ 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.¹⁰¹

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

⁹⁹ *Ibid.*, 405.

¹⁰⁰ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, 168.

¹⁰¹ 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.¹⁰² 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

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