

# 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>

Kepemimpinan 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.