

## **BAB IV**

### **KESESUAIAN ANTARA KEMATANGAN KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA SUB DIREKTORAT SDM PT “X” KANTOR PUSAT JAKARTA**

Setelah melakukan penyebaran kuesioner kepada 52 orang responden karyawan tetap pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat di Jakarta, kemudian dilakukan analisis terhadap masing-masing indikator yang diteliti berdasarkan jawaban dari 52 orang responden yang diminta untuk mengisi kuesioner tersebut. Dalam bab ini dibagi menjadi empat bagian. Bagian pertama merupakan analisis terhadap karakteristik responden, bagian kedua merupakan analisis gaya kepemimpinan, bagian ketiga adalah analisis tingkat kematangan karyawan, dan bagian keempat adalah analisis kesesuaian antara kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta.

#### **A. Analisis Terhadap Karakteristik Responden**

Analisis ini berguna untuk mengetahui gambaran umum mengenai responden yang diteliti. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir karyawan, dan lama bekerja. *Pertama*, jenis kelamin responden dibagi menjadi dua kelompok seperti dalam Tabel 4.1. berikut ini:

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**  
**N = 52**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Pria	35	67,3%
Wanita	17	32,7%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa mayoritas jenis kelamin responden pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta adalah pria yaitu sebanyak 35 orang atau sebesar 67,3%. Sedangkan responden wanita hanya 32,7% yaitu 17 orang. Dapat disimpulkan, bahwa responden pria lebih banyak daripada responden wanita. Alasan mayoritas karyawan berjenis kelamin pria bukan karena faktor kemampuan dari karyawan pria lebih baik dari karyawan wanita, melainkan karena faktor mobilitas untuk penempatan karyawan cukup tinggi, sehingga diperlukan karyawan pria. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X”, yaitu:

Dalam waktu lima tahun kedepan sub direktorat SDM PT “X” sedang dalam tahap pengembangan sistem yang menuntut over time yang cukup tinggi, sehingga diperlukan sumber daya yang dapat bekerja diluar jam kerja atau lembur dan bersedia untuk ditempatkan di beberapa area. Hal ini berkaitan dengan mobilitas karyawan untuk penempatan di berbagai cabang perusahaan, sehingga mayoritas karyawan yang bekerja pada sub direktorat SDM PT “X” adalah pria dan tidak ada kesenjangan antara karyawan pria dan wanita.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Hasil wawancara yang dilakukan dengan VP HRM pada Sub Direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta, tanggal 12 Juni 2008, jam 17:00

Karakteristik responden yang *kedua* adalah jumlah responden berdasarkan usia yang dibagi menjadi lima kelompok, seperti dalam tabel berikut:

**Tabel 4.2.**  
**Usia Responden**  
**N = 52**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
<b>&lt; 25 tahun</b>	2	4 %
<b>25-30 tahun</b>	10	19 %
<b>31-35 tahun</b>	18	35 %
<b>36-40 tahun</b>	11	21 %
<b>&gt; 40 tahun</b>	11	21 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa usia responden terbanyak sejumlah 18 orang atau sebesar 35% adalah responden pada kelompok usia antara 31 – 35 tahun. Kemudian kelompok usia 36 – 40 tahun dan 40 tahun keatas dengan presentase sebesar 11%. Sementara itu kelompok usia 25 – 30 tahun berjumlah 10 orang (19%), sedangkan paling sedikit usia responden terdapat pada kelompok usia kurang dari 25 tahun, yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 4%. Pada dasarnya tidak ada hubungan antara usia dengan kematangan seseorang dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” menyatakan bahwa:

Pada dasarnya relatif tidak ada hubungan antara faktor usia dengan kematangan karyawan, karena ada beberapa karyawan yang masih muda tapi tidak memiliki semangat dalam bekerja, namun ada juga karyawan sudah tua tapi masih memiliki semangat yang kuat untuk bekerja atau sebaliknya.<sup>65</sup>

Karakteristik yang *ketiga* berkaitan dengan pendidikan terakhir responden, yang dibagi menjadi enam kelompok seperti dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.3.**  
**Pendidikan Terakhir Responden**  
**N = 52**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
SD/ Sederajat	0	0 %
SLTP/ Sederajat	0	0 %
SLTA/ Sederajat	0	0 %
D3/ Sederajat	5	10 %
Sarjana	37	71 %
Pascasarjana	10	19 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa mayoritas responden pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta berpendidikan terakhir berasal dari Sarjana dengan frekuensi 37 orang atau sebesar 71%. Kemudian urutan kedua di tempati oleh Pascasarjana yaitu sebesar 10 orang atau 19%. Sementara itu minimal paling rendahnya pendidikan terakhir karyawan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta berasal dari D3/Sederajat dengan jumlah responden sebanyak 5 orang atau 10%. hal ini

<sup>65</sup> *Ibid.*

membuktikan bahwa di sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta pendidikan minimal berasal dari D3/Sederajat, karena tidak ada responden yang menjawab pendidikan dari SD/Sederajat, SLTP/Sederajat, ataupun dari SLTA/Sederajat dengan jumlah frekuensi 0 atau sebesar 0%. Seperti yang diungkapkan oleh pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” menyatakan bahwa:

Latar belakang pendidikan pada saat karyawan baru masuk berpengaruh pada kemampuan dan kesiapan karyawan dalam bekerja, namun ketika sudah masuk atau terlibat dalam suatu pekerjaan, seseorang dapat menguasai pekerjaan dengan belajar. Jadi pendidikan itu mempunyai pengaruh terhadap kemampuan karyawan namun bukan menjadi satu-satunya yang menentukan kemampuan atau kesiapan seseorang dalam bekerja.<sup>66</sup>

Karakteristik responden yang terakhir adalah berdasarkan lama bekerja responden pada PT “X” kantor pusat Jakarta. Lama bekerja dibagi menjadi enam kelompok, seperti dalam Tabel 4.4. berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Lama Bekerja Responden**  
**N = 52**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
< 5 tahun	11	21 %
5 - 10 tahun	13	25 %
11 - 15 tahun	28	54 %
16 - 20 tahun	0	0 %
21- 25 tahun	0	0 %
> 25 tahun	0	0 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

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

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden dengan lama bekerja 11 – 15 tahun menempati urutan pertama dengan jumlah responden sebanyak 28 orang atau sebesar 54%. Kemudian sebanyak 13 responden atau 25% menjawab kelompok kategori lama bekerja antara 5 – 10 tahun. Posisi terendah berada pada kelompok lama bekerja kurang dari 5 tahun dengan jumlah 11 orang atau sebesar 21%. Hal ini menjadi bukti bahwa maksimal lama bekerja karyawan pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta adalah sekitar 11 – 15 tahun, karena tidak ada responden yang menjawab lama bekerja pada kelompok 16 – 20 tahun, 21 – 25 tahun, dan lebih dari 25 tahun yaitu sebesar 0% atau 0 orang. Hal ini sesuai dengan umur PT “X” yang baru berdiri selama 13 tahun yaitu semenjak tahun 1995.

## **B. Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional**

Analisis terhadap gaya kepemimpinan ini dibagi menjadi empat gaya atau kelompok. Analisis yang pertama adalah gaya kepemimpinan *Telling*, kemudian analisis gaya kepemimpinan *Selling*, berikutnya adalah analisis gaya kepemimpinan *Participating* dan yang terakhir adalah gaya kepemimpinan *Delegating*. Pembagian kelompok gaya kepemimpinan ini mengacu pada teori kepemimpinan situasional oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut memiliki indikator sebagai acuan yang berorientasi pada tingkat tugas yang diberikan dan hubungan antara atasan dan bawahan. Kemudian untuk mempermudah analisis, penulis menggunakan tiap indikator tersebut yang dituangkan dalam pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Adapun analisis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

### **1. Analisis Gaya Kepemimpinan *Telling***

Analisis terhadap gaya kepemimpinan *Telling* dibagi menjadi tiga pernyataan untuk mewakili tiap indikator. Indikator yang digunakan adalah arahan tugas yang jelas, komunikasi satu arah, dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin. Jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan *Telling* ini meliputi jawaban setuju maupun tidak setuju yang dapat menentukan hasil skor total dari masing-masing indikator pernyataan. Lebih lanjut hasil analisis jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan *Telling*, sebagai berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Gaya Kepemimpinan *Telling***  
**N = 52**

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban										Total (%)
		STS		TS		RR		S		SS		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1	Pimpinan memberikan arahan/ petunjuk secara jelas dan spesifik terhadap tugas yang harus dilakukan	0	0	10	19	10	19	25	48	7	13	100
2	Pimpinan melakukan komunikasi hanya berupa instruksi pekerjaan dan memberi perintah kepada karyawan, sehingga peranan karyawan terbatas	4	8	24	46	9	17	12	23	3	6	100
3	Pimpinan membatasi kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan gagasan dan inisiatif tentang masalah pekerjaan, sehingga pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin	10	19	22	42	11	21	7	13	2	4	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Dari ketiga indikator pernyataan dan jumlah frekuensi jawaban responden dari masing-masing kategori (Tabel 4.5), maka selanjutnya hasil data tersebut diolah dengan menggunakan teknik pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.6.**  
**Perhitungan Skor Gaya Kepemimpinan *Telling***  
**N = 52**

Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
	STS		TS		RR		S		SS	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	0	0	10	19	10	19	25	48	7	13
2	4	8	24	46	9	17	12	23	3	6
3	10	19	22	42	11	21	7	13	2	4
<b>JUMLAH</b>	14 x 1		56 x2		30 x3		44 x4		12 x5	
<b>SKOR</b>	14		112		90		176		60	
<b>SKOR TOTAL</b>	<b>452</b>									
<b>KRITERIA</b>	<b>Sedang</b>									
<b>PROSENTASE</b>	<b>58%</b>									

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Selanjutnya untuk mengetahui kelas pada kategori jawaban menggunakan pengolahan data sebagai berikut:

$$\text{Jumlah soal} = 3$$

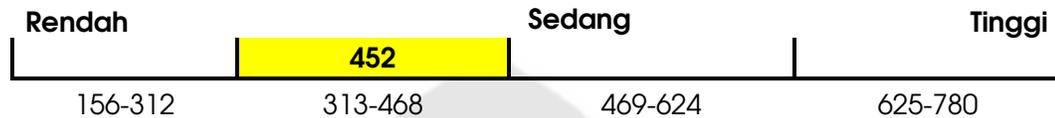
$$\text{Nilai minimum} = 1 \times 3 (\text{soal}) \times 52 (\text{orang}) = 156$$

$$\text{Nilai maksimum} = 5 \times 3 (\text{soal}) \times 52 (\text{orang}) = 780$$

Interval = nilai maksimum – nilai minimum

$$= 780 - 156 = 624$$

$$\text{Jarak Interval} = \frac{\text{Interval}}{4} = \frac{624}{4} = 156$$



Dapat disimpulkan dari 52 orang responden yang menjawab gaya kepemimpinan *Telling*, hanya memperoleh presentase sebesar 58% atau skor total 452. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Telling* berada pada kriteria sedang menuju rendah karena hasil skor total yang berjumlah 452 berada pada skor antara 313 - 468. Dapat disimpulkan bahwa menurut sebagian besar responden gaya kepemimpinan *Telling* tidak diterapkan oleh pimpinan pada sub direktorat SDM PT "X". hal ini dikarenakan pimpinan pada sub direktorat SDM PT "X" berasal dari luar lingkungan SDM sehingga kemampuan yang dimiliki untuk memimpin belum sempurna. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa responden yang menyatakan bahwa:

PT "X" berada pada kondisi pertumbuhan yang cukup tinggi, sehingga struktur organisasi juga harus dapat menyesuaikan pertumbuhan tersebut, sehingga harus ada pimpinan yang dapat menciptakan pimpinan lainnya untuk mengendalikan perusahaan. Pimpinan pada sub direktorat SDM belum memiliki kemampuan teknis secara sempurna pada bidang SDM, hal ini dikarenakan pimpinan pada sub direktorat SDM berasal dari luar lingkungan SDM. Oleh karena itu pimpinan tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Telling* pada sub direktorat SDM tersebut. Pimpinan tidak memberikan

arahan secara jelas dalam melakukan pekerjaan dan membutuhkan masukan dalam mengambil keputusan.<sup>67</sup>

## 2. Analisis Gaya Kepemimpinan *Selling*

Analisis terhadap gaya kepemimpinan *Selling* dikelompokkan menjadi tiga pernyataan yang mewakili tiap indikator. Perilaku atau gaya kepemimpinan *Selling* ini dilaksanakan dengan perilaku tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Secara keseluruhan hasil analisis gaya kepemimpinan *Selling* berdasarkan tabel frekuensi jawaban dari responden karyawan tetap sebagai berikut.

**Tabel 4.7.**  
**Gaya Kepemimpinan *Selling***  
**N = 52**

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban										Total (%)
		STS		TS		RR		S		SS		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1	Pimpinan memberikan kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan menurut cara-caranya sendiri	0	0	3	6	6	12	33	63	10	19	100

<sup>67</sup> Hasil wawancara yang dilakukan dengan responden pada Sub Direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta, tanggal 30 Mei 2008, jam 15:10

2	Pimpinan melakukan komunikasi dengan karyawan tidak hanya saat memberi perintah tapi sudah mulai mau menerima kritik dan saran dari bawahan	1	2	3	6	7	13	28	54	13	25	100
3	Pimpinan mendengarkan masukan dari karyawan mengenai keputusan yang di ambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan	0	0	2	4	3	6	31	60	16	31	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Tabel 4.7. memperlihatkan bahwa pada setiap indikator dalam dimensi gaya kepemimpinan *Selling*, karyawan menilai secara positif atau mayoritas menjawab setuju pada ketiga indikator yang diberikan yaitu dengan jumlah skor sebesar 368. Sementara itu karyawan menjawab sangat setuju dengan skor 195, ragu-ragu dengan jumlah skor 48, tidak setuju dengan jumlah skor 16, dan nilai skor terkecil dengan jawaban sangat tidak setuju yaitu sebesar 1. Secara keseluruhan analisis jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan *Selling* dapat dilihat pada Tabel 4.8. berikut ini.

**Tabel 4.8.**  
**Perhitungan Skor Gaya Kepemimpinan *Selling***  
**N = 52**

Pernyataan	Frekuensi Jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS

	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	0	0	3	6	6	12	33	63	10	19
2	1	2	3	6	7	13	28	54	13	25
3	0	0	2	4	3	6	31	60	16	31
<b>JUMLAH</b>	1 x 1		8 x 2		16 x 3		92 x 4		39 x 5	
<b>SKOR</b>	1		16		48		368		195	
<b>SKOR TOTAL</b>	<b>628</b>									
<b>KRITERIA</b>	<b>Tinggi</b>									
<b>PROSENTASE</b>	<b>81%</b>									

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Menurut data yang diperoleh dari hasil jawaban 52 orang responden, menyatakan bahwa pimpinan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta menerapkan gaya kepemimpinan *Selling*. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengolahan data responden dengan skor total sebesar 628 atau sebesar 81%. Skor total ini termasuk kedalam kriteria kelas tinggi antara kelas interval 625 – 780. Lebih lanjut penghitungan kedalam kelas interval adalah sebagai berikut:

$$\text{Jumlah soal} = 3$$

$$\text{Nilai minimum} = 1 \times 3 (\text{soal}) \times 52 (\text{orang}) = 156$$

$$\text{Nilai maksimum} = 5 \times 3 (\text{soal}) \times 52 (\text{orang}) = 780$$

$$\text{Interval} = \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}$$

$$= 780 - 156 = 624$$

$$\text{Jarak Interval} = \frac{\text{Interval}}{4} = \frac{624}{4} = 156$$



Dapat dilihat pada hasil pengolahan data diatas bahwa jumlah skor total sebesar 628 atau 81% berada pada kriteria jawaban tinggi yaitu antara 625-780. Hasil analisis ini membuktikan bahwa mayoritas karyawan menyatakan pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta telah menerapkan gaya kepemimpinan *Selling* ini. Setelah melakukan wawancara dengan responden menyatakan bahwa:

Pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” menerapkan gaya kepemimpinan *Selling*, dikarenakan pada sub direktorat SDM ini pimpinan menganggap karyawan masih belum memiliki kemampuan yang cukup untuk melakukan pekerjaan, sehingga segala pengambilan keputusan tetap ada pada pimpinan. Hal ini terlihat pada saat menyelesaikan masalah, kami hanya diberikan kelonggaran dalam menyelesaikan pekerjaan menurut cara kami sendiri tapi pimpinan tidak melibatkan kami untuk bersama-sama mengambil keputusan. Padahal kami memiliki kemampuan dan pemahaman yang cukup baik untuk mengambil solusi dalam pemecahan masalah tersebut.<sup>68</sup>

### 3. Analisis Gaya Kepemimpinan *Participating*

Analisis terhadap gaya kepemimpinan *Participating* dikelompokan menjadi tiga indikator. Masing-masing indikator tersebut dituangkan dalam pernyataan-pernyataan yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam

---

<sup>68</sup> *Ibid.*

menganalisis gaya kepemimpinan *Participating*. Pilihan jawaban berupa pernyataan setuju atau tidak setuju terhadap masing-masing indikator yang diberikan. Secara keseluruhan hasil analisis jawaban yang diberikan kepada 52 orang karyawan tetap mengenai gaya kepemimpinan *Participating* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Gaya Kepemimpinan *Participating***  
**N = 52**

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban										Total (%)
		STS		TS		RR		S		SS		
		Frek	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	
1	Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan tentang cara atau teknis dalam melakukan pekerjaan	0	0	6	12	8	15	27	52	11	21	100

2	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif dengan mendengarkan pendapat atau masukan dari karyawan	0	0	6	12	9	17	24	46	13	25	100
3	Pimpinan mengajak karyawan bersama-sama untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah pekerjaan	0	0	5	10	15	29	24	46	8	15	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Berdasarkan tabel frekuensi diatas, jawaban atas tiga pernyataan yang diberikan kemudian diolah kembali untuk mengetahui skor total dari masing-masing tingkat jawaban, seperti berikut ini:

**Tabel 4.10.**  
**Perhitungan Skor Gaya Kepemimpinan *Participating***  
**N = 52**

Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
	STS		TS		RR		S		SS	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	0	0	6	12	8	15	27	52	11	21
2	0	0	6	12	9	17	24	46	13	25

3	0	0	5	10	15	29	24	46	8	15
<b>JUMLAH</b>	0 x 1		17 x2		32 x3		75 x4		32 x5	
<b>SKOR</b>	0		34		96		300		160	
<b>SKOR TOTAL</b>	<b>590</b>									
<b>KRITERIA</b>	<b>Sedang</b>									
<b>PROSENTASE</b>	<b>76%</b>									

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Tabel 4.10. menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Participating* memperoleh jawaban dari 52 orang responden hanya sebanyak 590 atau sebesar 76%. Artinya, mayoritas karyawan tetap menilai gaya kepemimpinan *Participating* tidak diterapkan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Selanjutnya, hasil data diolah dengan menggunakan teknik pengolahan data sebagai berikut:

$$\text{Jumlah soal} = 3$$

$$\text{Nilai minimum} = 1 \times 3 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 156$$

$$\text{Nilai maksimum} = 5 \times 3 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 780$$

$$\text{Interval} = \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}$$

$$= 780 - 156 = 624$$

$$\text{Jarak Interval} = \frac{\text{Interval}}{4} = \frac{624}{4} = 156$$



Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui skor total yang hanya berjumlah 590 atau sebesar 76% berada pada jarak antara 469 – 624. Artinya skor total ini menunjukkan kriteria sedang menuju tinggi. Jadi gaya kepemimpinan *Participating* kurang diterapkan pemimpin pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta. Menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan responden berpendapat bahwa:

Pimpinan tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Participating* ini dikarenakan pimpinan pada sub direktorat tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan walaupun pimpinan mendengarkan masukan dari karyawan. Pimpinan menganggap karyawan kurang memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pimpinan kurang memberikan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Kami hanya melaksanakan pekerjaan menurut cara-cara kami sendiri namun pelaksanaan pengambilan keputusan tetap ada pada pimpinan.<sup>69</sup>

#### **4. Analisis Gaya Kepemimpinan *Delegating***

Seperti ketiga gaya kepemimpinan lainnya, analisis terhadap gaya kepemimpinan *Delegating* dikelompokkan dalam tiga indikator yang mewakili masing-masing pernyataan. Ketiga indikator tersebut mewakili sub indikator terhadap beban tugas dan hubungan antara atasan dan bawahan. Hasil jawaban yang diberikan kepada 52 orang karyawan tetap menunjukkan besar atau kecilnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta. Hasil analisis data dapat dilihat pada Tabel 4.11. berikut ini.

---

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

**Tabel 4.11.**  
**Gaya Kepemimpinan *Delegating***  
**N = 52**

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban										Total (%)
		STS		TS		RR		S		SS		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1	Pimpinan memberikan kebebasan penuh mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	10	19	9	17	25	48	8	15	100
2	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah terhadap karyawan, akan tetapi biasanya komunikasi yang sering berlangsung berupa laporan hasil pekerjaan saja	2	4	17	33	5	10	22	42	6	12	100
3	Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan	5	10	10	19	9	17	22	42	6	12	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Berdasarkan ketiga indikator pernyataan dan jumlah frekuensi jawaban responden, kemudian diolah dalam suatu tabel berikut (Tabel 4.12.) untuk mendapatkan jumlah skor yang digunakan sebagai penentu dalam pengkategorian kelas atau kriteria.

**Tabel 4.12.**  
**Perhitungan Skor Gaya Kepemimpinan *Delegating***  
**N = 52**

Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
	STS		TS		RR		S		SS	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	0	0	10	19	9	17	25	48	8	15
2	2	4	17	33	5	10	22	42	6	12
3	5	10	10	19	9	17	22	42	6	12
<b>JUMLAH</b>	7 x 1		37 x2		23 x3		69 x4		20 x5	
<b>SKOR</b>	7		74		69		276		100	
<b>SKOR TOTAL</b>	<b>526</b>									
<b>KRITERIA</b>	<b>Sedang</b>									
<b>PROSENTASE</b>	<b>67%</b>									

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Dapat diketahui pada tabel 4.12. mayoritas responden menjawab gaya kepemimpinan *Delegating* dengan skor total hanya sebesar 526 atau 67%. Artinya, responden menilai gaya kepemimpinan *Delegating* kurang diterapkan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan pengkategorian data berdasarkan kriteria kelas, dengan teknik pengolahan data sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
\text{Jumlah soal} &= 3 \\
\text{Nilai minimum} &= 1 \times 3 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 156 \\
\text{Nilai maksimum} &= 5 \times 3 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 780 \\
\text{Interval} &= \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum} \\
&= 780 - 156 = 624 \\
\text{Jarak Interval} &= \frac{\text{Interval}}{4} = \frac{624}{4} = 156
\end{aligned}$$



Jarak interval diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Delegating* berada pada kriteria sedang menuju tinggi atau berada pada jarak kriteria antara 469 - 624, dengan hasil skor sebanyak 526 atau sebesar 67%. Hasil skor ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Delegating* tidak diterapkan oleh pemimpin pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Hal ini dikarenakan secara teknis jenis pekerjaan yang dilakukan pada sub direktorat SDM cukup merupakan pekerjaan yang berkenaan dengan dengan sumber daya manusia. Sehingga tidak mungkin bagi pimpinan untuk memberikan delegasi penuh kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa responden menyimpulkan bahwa:

Gaya kepemimpinan *Delegating* akan efektif apabila diterapkan antara pucuk pimpinan dengan bawahan langsung (*General Manager*). Sementara bagi kami sebagai karyawan tetap, tidak mendapatkan kewenangan penuh untuk mengambil keputusan dan melaksanakan pekerjaan. Pada sub direktorat SDM ini karyawan tidak dapat memutuskan suatu kebijakan sebelum pimpinan memberikan persetujuan. Hal ini dikarenakan tugas-tugas yang dilakukan pada sub direktorat merupakan pekerjaan yang cukup sensitif karena berkenaan dengan sumber daya manusia. Sehingga tidak ada pendelegasian dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>70</sup>

### C. Analisis Tingkat Kematangan Karyawan

Analisis terhadap tingkat kematangan karyawan berguna untuk mengukur sejauh mana tingkat kesiapan karyawan dalam menerima tugas yang diberikan dan mengetahui kemampuan karyawan. Dalam analisis kematangan karyawan, penulis menggunakan dua dimensi sebagai alat ukur tingkat kematangan karyawan yaitu dengan menggunakan dimensi kemampuan (*Job Maturity* atau *Ability*) dan kemauan (*Psychological maturity* atau *Willingness*). Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

Dimensi kemampuan merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Indikator yang digunakan ada empat yaitu, pengalaman dalam bekerja (*Past Job Experience*), pengetahuan tentang pekerjaan (*Job Knowledge*), dan tingkat pemahaman terhadap pekerjaan yang dilakukan (*Understanding of Job Requirements*), serta inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan dimensi kemauan merupakan

---

<sup>70</sup> *Ibid.*

kesediaan atau kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan. Meliputi, kemauan menerima tanggung jawab (*Willingness to take responsibility*), motivasi (*Motivation*), komitmen (*Commitment*), dan melihat tantangan sebagai kesempatan untuk berkembang. Lebih lanjut untuk mengetahui tingkat kematangan karyawan berdasarkan hasil analisis terhadap 52 orang karyawan adalah sebagai berikut:

### **1. Analisis Terhadap Kemampuan Karyawan**

Kemampuan (*Job Maturity*) meliputi empat indikator dalam pengukurannya yaitu meliputi, kemampuan dalam melakukan pekerjaan, pengalaman bekerja, pengetahuan, pemahaman akan pekerjaan, serta inisiatif yang dimiliki oleh karyawan. Analisis terhadap kemampuan karyawan ini berguna untuk mengetahui seberapa besar tingkat kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Dari hasil kuesioner yang berjumlah 52 responden, tingkat kemampuan karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.13. berikut ini.

**Tabel 4.13.**  
**Kemampuan Karyawan Pada Sub Direktorat SDM**  
**Kantor Pusat Jakarta**  
**N = 52**

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban										Total (%)
		STS		TS		RR		S		SS		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1.	Anda termasuk orang yang memiliki pengalaman dalam bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan	3	6	9	17	2	4	31	60	7	13	100
2.	Anda mampu melihat gambaran besar dari suatu pekerjaan yang dilakukan sebelum merencanakan serta mengambil langkah konkrit terhadap pekerjaan tersebut	2	4	3	6	4	8	32	62	11	21	100
3.	Anda memahami bagaimana menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan	0	0	3	6	7	13	33	63	9	17	100
4.	Anda memiliki inisiatif untuk menyelesaikan dan mengatasi berbagai persoalan sulit dalam pekerjaan	1	2	6	12	5	10	30	58	10	19	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Hasil dari analisis terhadap kemampuan karyawan pada tabel frekuensi diatas kemudian diolah menggunakan teknik pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.14.**  
**Perhitungan Skor Kemampuan Karyawan**  
**N = 52**

Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
	STS		TS		RR		S		SS	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	3	6	9	17	2	4	31	60	7	13
2	2	4	3	6	4	8	32	62	11	21
3	0	0	3	6	7	13	33	63	9	17
4	1	2	6	12	5	10	30	58	10	19
<b>JUMLAH</b>	6 x 1		21 x 2		18 x 3		126 x 4		37 x 5	
<b>SKOR</b>	6		42		54		504		185	
<b>SKOR TOTAL</b>	<b>791</b>									
<b>KRITERIA</b>	<b>Sedang (M3)</b>									
<b>PROSENTASE</b>	<b>76%</b>									

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.14., dapat diketahui bahwa kemampuan karyawan adalah sebesar 791 atau 76%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan karyawan cukup tinggi. Dengan hasil skor total sebesar 791 atau 76%, maka tingkat kemampuan karyawan tergolong dalam kriteria sedang (M3), dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah soal} &= 4 \\
 \text{Nilai minimum} &= 1 \times 4 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 208 \\
 \text{Nilai maksimum} &= 5 \times 4 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 1040 \\
 \text{Interval} &= \text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum} \\
 &= 1040 - 208 = 832
 \end{aligned}$$

$$\text{Jarak Interval} = \frac{\text{Interval}}{4} = \frac{832}{4} = 208$$

Rendah	Sedang		Tinggi
M1	M2	M3 (791)	M4
208-416	417-624	625-832	833-1040

Dapat dilihat dari hasil penghitungan diatas, maka dengan skor total yang diperoleh sebesar 791 atau 76% kemampuan karyawan termasuk dalam kriteria antara 625 – 832 atau berada pada kriteria tingkat kematangan sedang menuju tinggi (M3). Dapat disimpulkan bahwa karyawan pada sub direktorat SDM PT “X” memiliki kemampuan yang cukup tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden, karyawan pada sub direktorat SDM PT “X” dituntut untuk memiliki kemampuan yang cukup baik dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini dikarenakan tingkat beban tugas yang cukup tinggi pada sub direktorat SDM tersebut, sehingga dituntut kemandirian dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan. Seperti pernyataan salah satu responden mengatakan bahwa:

Karyawan pada sub direktorat SDM dituntut untuk menguasai pekerjaan dimasing-masing bidang, karena tingkat beban tugas pada sub direktorat ini cukup tinggi sehingga dibutuhkan kemampuan lebih dan penguasaan pada masing-masing bidang. Selain itu dibutuhkan kecepatan dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kami dituntut untuk dapat bekerja secara mandiri dan menguasai pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan sesuai prosedur yang berlaku.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Hasil wawancara yang dilakukan dengan responden pada Sub Direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta, tanggal 30 Mei 2008, jam 15:10

## 2. Analisis Terhadap Kemauan Karyawan

Analisis terhadap kemauan karyawan (*Psychological maturity*) menggunakan empat indikator untuk mengukur tingkat kemauan karyawan. Dimensi kemauan merupakan kesediaan karyawan untuk menerima dan melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Dengan menggunakan pernyataan-pernyataan tersebut dapat diketahui seberapa besar tingkat kemauan karyawan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Dimensi kemauan ini sangat mempengaruhi tingkat kematangan karyawan. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner terhadap 52 responden, hasil analisis diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.15.**  
**Kemauan Karyawan Pada Sub Direktorat SDM**  
**Kantor Pusat Jakarta**

**N = 52**

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban										Total (%)
		STS		TS		RR		S		SS		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1.	Anda akan maju dan bersedia untuk mengambil alih tanggung jawab secara sukarela , sebatas kemampuan Anda apabila ada rekan kerja yang berhalangan	2	4	3	6	1	2	31	60	15	29	100
2.	Anda senantiasa meluangkan waktu untuk belajar, bertanya dan mencari informasi untuk bidang-bidang yang belum Anda kuasai	1	2	6	12	5	10	34	65	6	12	100
3.	Anda memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik sesuai harapan dan tujuan perusahaan	1	2	2	4	5	10	29	56	15	29	100
4.	Anda termasuk orang yang melihat suatu perubahan dan tantangan sebagai suatu kesempatan untuk berkembang dan bukan sebagai suatu halangan	1	2	0	0	8	15	27	52	16	31	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Keempat indikator pada tabel 4.15. diatas menunjukkan frekuensi jawaban dari 52 responden. Hasil data dari tabel tersebut kemudian diolah dengan menggunakan teknik pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.16.**

Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
	STS		TS		RR		S		SS	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	2	4	3	6	1	2	31	60	15	29
2	1	2	6	12	5	10	34	65	6	12
3	1	2	2	4	5	10	29	56	15	29
4	1	2	0	0	8	15	27	52	16	31
<b>JUMLAH</b>	5 x 1		11 x2		19 x3		121 x4		52 x5	
<b>SKOR</b>	5		22		57		484		260	
<b>SKOR TOTAL</b>	<b>828</b>									
<b>KRITERIA</b>	<b>Sedang (M3)</b>									
<b>PROSENTASE</b>	<b>80%</b>									

**Skor Perhitungan Kemauan Karyawan**

**N = 52**

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Tabel 4.16. menunjukkan bahwa dari 52 responden yang menjawab keempat pernyataan diatas menyatakan bahwa tingkat kemauan karyawan sebesar 828 atau 80%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemauan karyawan berada pada kriteria sedang atau pada tingkat kematangan M3. Adapun pengkategorian berdasarkan kriteria diperoleh melalui teknik pengolahan data seperti berikut ini:

Jumlah soal = 4

Nilai minimum = 1 x 4 (soal) x 52 (orang) = 208

Nilai maksimum = 5 x 4 (soal) x 52 (orang) = 1040

Interval = nilai maksimum – nilai minimum  
= 1040 - 208 = 832

Jarak Interval =  $\frac{\text{Interval}}{4} = \frac{832}{4} = 208$

Rendah	Sedang		Tinggi
M1	M2	M3 (828)	M4
208-416	417-624	625-832	833-1040

Berdasarkan teknik penghitungan data diatas, tingkat kemauan karyawan berada pada kriteria sedang menuju tinggi atau termasuk kedalam tingkat kematangan M3. Dengan hasil skor sebesar 828 atau berada pada kriteria antara 625 – 832. Artinya, karyawan pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat sebagian besar telah memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan. Namun kemauan karyawan tersebut tidak cukup tinggi, karena masih terdapat karyawan yang tidak memiliki kemauan dalam menerima pekerjaan dari pimpinan.

Setelah melakukan wawancara dengan beberapa responden, tingkat kemauan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan masih rendah. Hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor; yang pertama, pekerjaan yang mereka lakukan merupakan pekerjaan rutin yang harus dilakukan setiap harinya

sehingga hal ini menghambat mereka untuk mengeluarkan ide baru dan masukan kepada pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kedua, kurangnya kesempatan bagi mereka untuk meluangkan waktu mencari informasi dan belajar mengenai bidang pekerjaan lain. Tingginya beban tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan pada sub direktorat SDM PT “X” membuat sebagian karyawan menghabiskan waktunya untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan, sehingga menyebabkan kurangnya kemauan dari karyawan untuk menguasai bidang pekerjaan lain. Namun, hal ini tidak berarti bahwa karyawan pada sub direktorat SDM tidak memiliki komitmen dalam bekerja, karena berdasarkan hasil wawancara dengan responden menyatakan bahwa karyawan pada sub direktorat SDM PT “X” akan senantiasa bersedia menerima pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan demi tercapainya tujuan dari perusahaan.

#### **D. Analisis Kesesuaian Antara Kematangan Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Pada Sub Direktorat SDM PT “X” Kantor Pusat Jakarta**

Setelah melakukan analisis terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta, diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang berjumlah 52 orang menilai gaya kepemimpinan *Selling* diterapkan oleh pimpinan pada sub direktorat tersebut. Dengan hasil skor total terbesar yaitu 628 atau 81%. Skor ini berada pada kriteria tinggi yaitu antara 625 – 780. Sementara itu sebesar 590 atau 76% menjawab gaya kepemimpinan *Participating*, sebanyak 526 atau 67% menilai gaya

kepemimpinan *Delegating*, dan sebanyak 452 atau 58% menilai gaya kepemimpinan *Telling*. Secara garis besar hasil penghitungan terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.17.**  
**Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan**  
**N = 52**

No.	Gaya Kepemimpinan	Skor Total	Prosentase
1.	<i>Telling</i>	452	58%
<b>2.</b>	<b><i>Selling</i></b>	<b>628</b>	<b>81%</b>
3.	<i>Participating</i>	590	76%
4.	<i>Delegating</i>	526	67%

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Gaya kepemimpinan *Selling* sebaiknya diterapkan pada karyawan yang memiliki tingkat kematangan M2 (rendah menuju sedang) atau karyawan yang tidak memiliki kemampuan tapi memiliki kemauan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan yang ringan.

Sementara itu dari hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kematangan karyawan berada pada tingkat kematangan M3 yaitu sedang menuju tinggi. Hal ini diperkuat dengan hasil analisis pada dua dimensi kematangan karyawan yaitu kemampuan dan kemauan karyawan. Pada hasil analisis yang didapat melalui pengukuran kemampuan karyawan diperoleh hasil skor total sebesar 791 atau 76%, sedangkan tingkat kemauan karyawan sebesar 828 atau 80%. Kedua dimensi kematangan karyawan berada pada tingkat kematangan M3. Dapat disimpulkan bahwa karyawan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta berada pada tingkat kematangan

M3 atau sedang menuju tinggi. Artinya, karyawan mampu tetapi tidak mau atau ragu-ragu. Mereka adalah orang-orang yang mampu tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah gaya *Participating* (S3), yaitu saling bertukar ide dan beri kesempatan untuk mengambil keputusan.

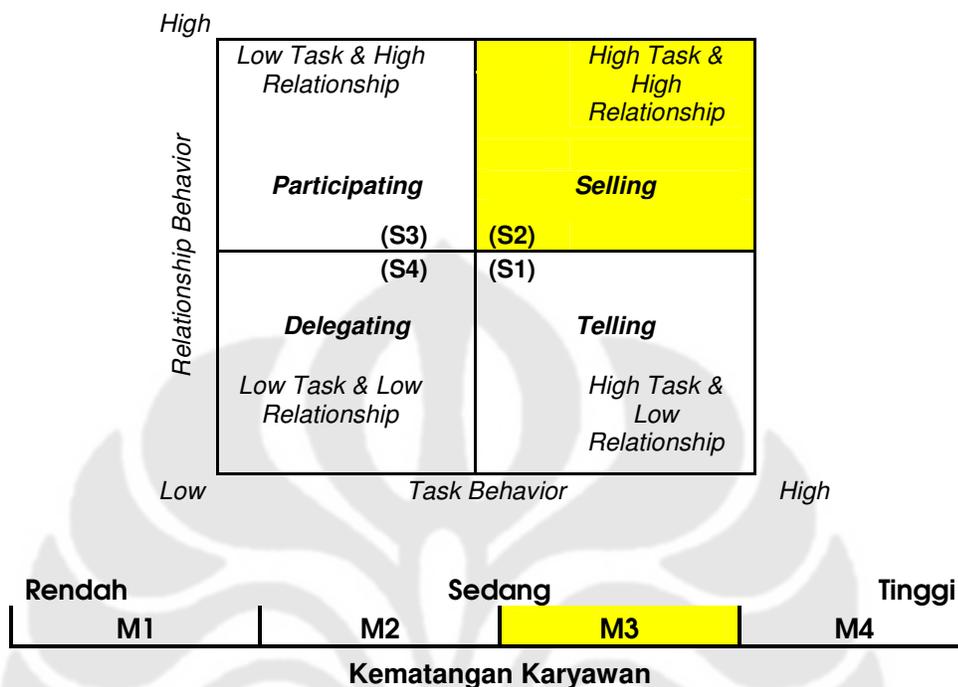
Berdasarkan hasil analisis terhadap kedua variabel maka diperoleh kesimpulan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara tingkat kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada sub direktorat SDM PT "X". Menurut hasil jawaban responden pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan *Selling* (sebesar 628 atau 81%) dimana gaya kepemimpinan ini sebaiknya diterapkan pada tingkat kematangan M2 (tidak mampu tapi mau atau ragu-ragu). Sementara itu tingkat kematangan karyawan berdasarkan hasil analisis terhadap responden menyatakan bahwa sebagian besar merasa memiliki kemampuan walaupun tingkat kemauan karyawan masih sedikit rendah. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.14. dan tabel 4.16. diatas membuktikan bahwa tingkat kematangan karyawan berada pada kriteria sedang atau M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu).

Menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan, menyatakan bahwa karyawan telah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditentukan. Sehingga pimpinan hanya memberi dukungan dan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan. Namun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tidak sesuai dengan tingkat kematangan karyawan.

Hal ini diperkuat dengan hasil analisis data dan wawancara yang dilakukan kepada responden. Menurut sebagian besar responden yang diwawancarai menyatakan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, namun gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan yang lebih tepat digunakan pada tingkat kematangan rendah menuju sedang (M2), yaitu karyawan tidak memiliki kemampuan tapi memiliki kemauan. Artinya, pimpinan pada sub direktorat SDM PT "X" menganggap bahwa karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan yang cukup walaupun ada kemauan untuk melakukan pekerjaan, sehingga gaya yang diterapkannya adalah gaya kepemimpinan *Selling*.

Secara garis besar ketidaksesuaian antara kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta, digambarkan pada bagan berikut.

### Gaya Kepemimpinan Situasional



**Gambar 4.1.**  
**Kesesuaian Antara Kematangan Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Pada Sub Direktorat SDM PT “X” Kantor Pusat Jakarta**  
 Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, Mei 2008

Gambar diatas menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tingkat kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Menurut teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, pada dasarnya seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan memperhatikan situasi dari bawahannya, dalam hal ini tingkat kematangan bawahan. Pemimpin pada sub direktorat SDM PT “X” kantor pusat perlu memperhatikan tingkat kematangan karyawan, sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, disebutkan bahwa gaya kepemimpinan *Selling* dilaksanakan dengan perilaku yang berorientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila diterapkan pada bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah atau berada pada tingkat kematangan M2 (Tidak mampu tetapi mau). Sedangkan berdasarkan hasil analisis, tingkat kematangan karyawan berada pada M3 (Mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu), maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya kepemimpinan *Participating*. Gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, oleh karena itu gaya kepemimpinan ini sesuai diterapkan pada karyawan yang memiliki tingkat kematangan cukup tinggi. Pimpinan pada sub direktorat SDM perlu mengubah atau menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan memperhatikan tingkat kematangan karyawan yaitu dengan mengubah gaya kepemimpinan *Selling* menjadi gaya kepemimpinan *Participating*, sehingga dengan menerapkan gaya kepemimpinan *Participating* ini diharapkan pimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai tidak hanya pada tujuan atau program kerja yang telah ditetapkan pada sub direktorat SDM tersebut.