



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

Yth. Bapak / Ibu/ Sdr. / Sdri. Responden

Di tempat.

Dengan hormat,

Dengan ini Saya **Sidrati Aslamia (0606057256)** mahasiswi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Program Sarjana Ekstensi, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Indonesia, memohon kesediaan Bapak / Ibu / Sdr. / Sdri untuk berpartisipasi mengisi kuesioner dalam rangka melakukan penelitian dengan judul “ **Kesesuaian Antara Kematangan Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Pada Sub Direktorat SDM PT Telekomunikasi Selular Kantor Pusat Jakarta**”

Kuesioner ini diajukan sebagai bahan pendukung dalam melakukan penulisan skripsi dan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata satu ilmu administrasi niaga pada Universitas Indonesia.

Semua jawaban pada kuesioner ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan sebagai bahan dalam penulisan skripsi.

Demikian Saya sampaikan, atas partisipasi dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

**SIDRATI ASLAMIA
0606057256**

KUESIONER PENELITIAN

I. Data Responden sebagai Referensi:

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Saudara anggap paling mewakili pernyataan Saudara di samping pernyataan-pernyataan berikut:

1. Jenis Kelamin:

a. Pria

b. Wanita

2. Usia:

a. < 25 tahun

b. 25-30 tahun

c. 31-35 tahun

d. 36-40 tahun

e. > 40 tahun

3. Pendidikan Terakhir:

a. SD/ sederajat

b. SLTP/ sederajat

c. SLTA/ sederajat

d. D3/ sederajat

e. Sarjana

f. Pascasarjana

4. Lama Bekerja:

a. < 5 tahun

b. 5 -10 tahun

c. 11-15 tahun

d. 16-20 tahun

e. 21-25 tahun

f. > 25 tahun

II. Pernyataan-pernyataan:

Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dibawah ini. Pada kuesioner ini, tidak ada jawaban benar atau salah, yang dibutuhkan adalah kejujuran dalam mengisi kolom jawaban mengenai tingkat kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan. Pemberian kode adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS), untuk setiap pernyataan yang Anda Sangat Tidak Setujui pada kolom pernyataan di bawah ini.

Tidak Setuju (TS), untuk setiap pernyataan yang menurut Anda Tidak Setujui pada kolom pernyataan di bawah ini.

Ragu-ragu (RR), untuk setiap pernyataan yang menurut Anda Ragu-ragu pada kolom pernyataan di bawah ini.

Setuju (S), untuk setiap pernyataan yang menurut Anda Setujui pada kolom pernyataan di bawah ini.

Sangat Setuju (SS), untuk setiap pernyataan yang menurut Anda Sangat Setujui pada kolom pernyataan di bawah ini.

A. Gaya Kepemimpinan

Gaya Telling						
NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
1.	Pimpinan memberikan arahan/ petunjuk secara jelas dan spesifik terhadap tugas yang harus dilakukan					
2.	Pimpinan melakukan komunikasi hanya berupa instruksi pekerjaan dan memberi perintah kepada karyawan, sehingga peranan karyawan terbatas					
3.	Pimpinan membatasi kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan gagasan dan inisiatif tentang masalah pekerjaan, sehingga pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin					
Gaya Selling						
NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
4.	Pimpinan memberikan kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan menurut cara-caranya sendiri					
5.	Pimpinan melakukan komunikasi dengan karyawan tidak hanya saat memberi perintah tapi sudah mulai mau menerima kritik dan saran dari bawahan					
6.	Pimpinan mendengarkan masukan dari karyawan mengenai keputusan yang di ambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan					
Gaya Participating						
NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
7.	Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan tentang cara atau teknis dalam melakukan pekerjaan					
8.	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif dengan mendengarkan pendapat atau masukan dari karyawan					
9.	Pimpinan mengajak karyawan bersama-sama untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah pekerjaan					
Gaya Delegating						
NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
10.	Pimpinan memberikan kebebasan penuh mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan					
11.	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah terhadap karyawan, akan tetapi biasanya komunikasi yang sering berlangsung berupa					

	laporan hasil pekerjaan saja					
12.	Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan					

B. Kematangan karyawan

Kemampuan Karyawan						
NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
13.	Anda termasuk orang yang memiliki pengalaman dalam bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan					
14.	Anda mampu melihat gambaran besar dari suatu pekerjaan yang dilakukan sebelum merencanakan serta mengambil langkah konkrit terhadap pekerjaan tersebut					
15.	Anda memahami bagaimana menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan					
16.	Anda memiliki inisiatif untuk menyelesaikan dan mengatasi berbagai persoalan sulit dalam pekerjaan					
Kemampuan Karyawan						
NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
17.	Anda akan maju dan bersedia untuk mengambil alih tanggung jawab secara sukarela, sebatas kemampuan Anda apabila ada rekan kerja yang berhalangan					
18.	Anda senantiasa meluangkan waktu untuk belajar, bertanya dan mencari informasi untuk bidang-bidang yang belum Anda kuasai					
19.	Anda memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik sesuai harapan dan tujuan perusahaan					
20.	Anda termasuk orang yang melihat suatu perubahan dan tantangan sebagai suatu kesempatan untuk berkembang dan bukan sebagai suatu halangan					

Akhir dari Kuesioner

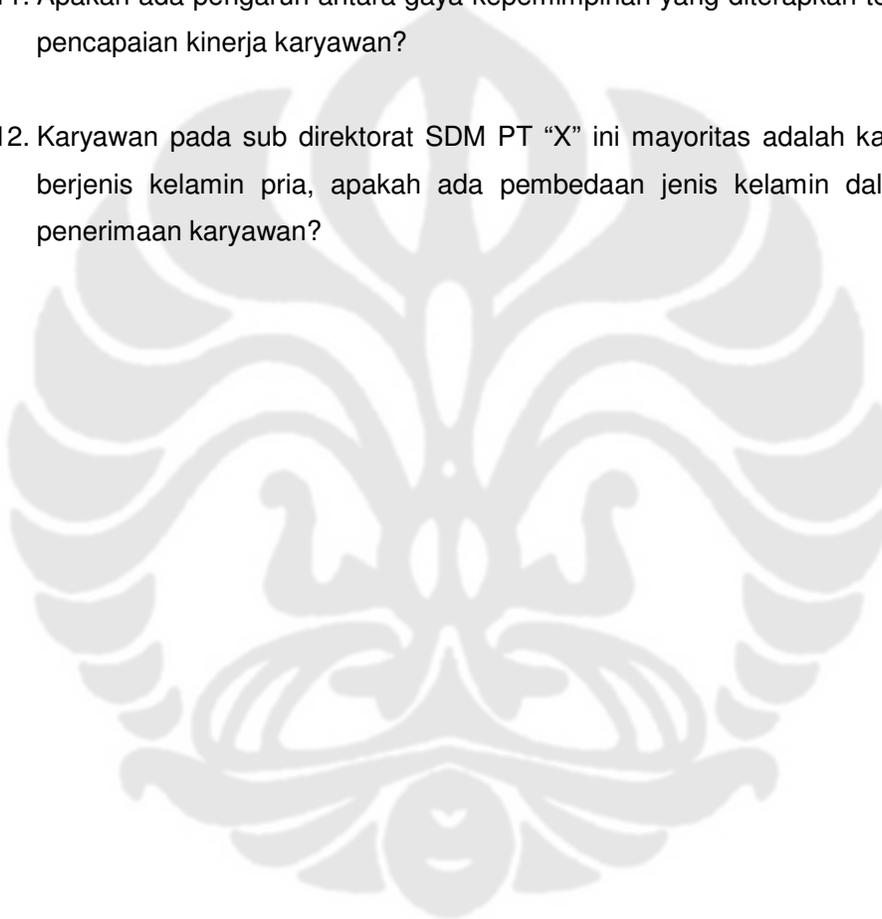
Terima kasih



PEDOMAN WAWANCARA 1

1. Apakah sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, khususnya pada Sub Direktorat SDM PT Telkomsel?
2. Menurut Bapak bagaimana situasi kerja pada sub direktorat SDM PT Telkomsel, terkait dengan beban tugas dan hubungan antara pemimpin dan bawahan?
3. Apakah yang Bapak ketahui tentang definisi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan?
4. Menurut Bapak apakah perlu bagi seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kematangan karyawan?
5. Menurut Bapak gaya kepemimpinan seperti apa yang terbaik untuk diterapkan pada Sub Direktorat SDM PT Telkomsel?
6. Apakah tingkatan umur berpengaruh terhadap cara kerja dan produktivitas karyawan?
7. Apakah faktor pendidikan berpengaruh terhadap kemampuan dan keahlian karyawan?
8. Apakah perusahaan melakukan penilaian terhadap kinerja para karyawan secara periodik?

9. Menurut Bapak secara garis besar bagaimana hasil dari penilaian kinerja karyawan?
10. Menurut Bapak apakah program kerja pada sub direktorat SDM ini telah berjalan dengan baik dan dapat memenuhi target kerja?
11. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan yang diterapkan terhadap pencapaian kinerja karyawan?
12. Karyawan pada sub direktorat SDM PT "X" ini mayoritas adalah karyawan berjenis kelamin pria, apakah ada perbedaan jenis kelamin dalam hal penerimaan karyawan?



PEDOMAN WAWANCARA 2

1. Bagaimana menurut pendapat Anda, mengapa pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Telling*?
2. Berdasarkan hasil jawaban responden menyatakan bahwa pimpinan pada sub direktorat SDM menerapkan gaya kepemimpinan *Selling*, Bagaimana menurut Anda?
3. Berdasarkan hasil jawaban responden, pimpinan tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Participating*, Mengapa?
4. Mengapa pimpinan pada sub direktorat SDM ini tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Delegating*?
5. Menurut Anda bagaimana tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja pada sub direktorat SDM PT “X”?

TRANSKRIP WAWANCARA 1

Wawancara dengan : VP HRM Pada Sub Direktorat SDM PT “X”
Tanggal wawancara : 06 Mei 2008 & 12 Juni 2008
Waktu wawancara : 16:11 WIB
Lokasi wawancara : Ruang VP HRM Sub Direktorat SDM PT “X”

1. Apakah sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, khususnya pada Sub Direktorat SDM PT Telkomsel?
Secara umum yang menjadi sasaran dari unit kerja SDM ini adalah untuk memberi dukungan atau support kepada unit bisnis yang lain di dalam hal: yang pertama, penyediaan SDM yang memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan bisnis itu; kedua, memelihara sumber daya yang ada agar seseorang memiliki kompetensi untuk menjalankan bisnisnya.
2. Menurut Bapak bagaimana situasi kerja pada sub direktorat SDM PT Telkomsel, terkait dengan beban tugas dan hubungan antara pemimpin dan bawahan?
Di divisi SDM menurut saya situasi kerjanya normal dan hubungan antara atasan dan bawahan lebih kepada hubungan-hubungan yang sifatnya informal, relative tidak ada jarak antara atasan dan bawahan. Legaliter dan ini tidak hanya terjadi pada sub direktorat SDM saja, melainkan mencakup seluruh bagian di Telkomsel.
3. Apakah yang Bapak ketahui tentang definisi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan?
Menurut saya kepemimpinan adalah bagaimana seseorang dapat memotivasi orang-orang yang dipimpin. Sementara gaya kepemimpinan, saya lebih suka dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Ki Hajar Dewantara. Jadi, pemimpin itu apabila ia berada di depan ia memberi

contoh, apabila Ia berada di tengah Ia bisa memotivasi kepada orang yang dipimpin, dan apabila Ia berada dibelakang, Ia dapat memberikan inspirasi.

4. Menurut Bapak apakah perlu bagi seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kematangan karyawan?

Menurut saya sangat perlu, karena pemimpin yang efektif harus melihat siapa yang dipimpin. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah seperti yang diterapkan oleh Ki Hajar Dewantara. Jadi dalam menerapkan gaya kepemimpinan berbeda-beda untuk jenis atau orang yang berbeda.

5. Menurut Bapak gaya kepemimpinan seperti apa yang terbaik untuk diterapkan pada Sub Direktorat SDM PT Telkomsel?

Saya merasa pada unit SDM ini sebenarnya sistem sudah ada, orang cenderung bisa atau sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan oleh karena itu yang diperlukan seorang pemimpin di sub direktorat SDM adalah: yang pertama, memberi contoh simpel seperti masalah kehadiran, seorang pemimpin memberikan contoh dengan datang ke kantor lebih awal. Kedua, memotivasi, lebih kepada menjaga semangat karyawan. Seperti diketahui pada sub direktorat SDM yang tingkat beban tugasnya tinggi diperlukan adanya dukungan dari atasan untuk tetap semangat dalam bekerja. Jadi, pada sub direktorat SDM ini sistem sudah ada, orang-orang juga sudah bisa menjejakan tugas sesuai sistem/prosedur, sehingga peranan pimpinan disini adalah dengan memotivasi karyawan. Gaya ini menurut saya cukup relevan, karena seperti Telkomsel mengingat orang-orang yang didalamnya sudah relatif matang dan level pendidikannya juga cukup tinggi, sehingga tanpa harus diperintah, karyawan akan senantiasa bekerja sendiri.

6. Apakah tingkatan umur berpengaruh terhadap cara kerja dan produktivitas karyawan?

Relatif tidak ada hubungan antara umur dengan produktivitas atau kematangan karyawan, karena ada yang masih muda tapi tidak memiliki semangat dalam bekerja, ada juga yang sudah tua tapi semangat masih ada untuk bekerja.

7. Apakah faktor pendidikan berpengaruh terhadap kemampuan dan keahlian karyawan?

Latar belakang pendidikan pada awal karyawan masuk berpengaruh pada kemampuan dan kesiapan karyawan, namun ketika sudah masuk atau terlibat dalam suatu pekerjaan seseorang dapat menguasai pekerjaan dengan belajar. Jadi, pendidikan itu berpengaruh tapi bukan satu-satunya yang menentukan kemampuan atau kesiapan karyawan.

8. Apakah perusahaan melakukan penilaian terhadap kinerja para karyawan secara periodik?

Ya, dalam menilai kinerja karyawan ada dua hal: pertama, kinerja itu dinilai dari pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya, kedua kompetensi, kompetensi itu diukur oleh atasan, sesama (*peer*), dan bawahan. Idealnya, di Telkomsel melakukan penilaian atas kinerja setiap enam bulan sekali, namun masih belum 100 persen berjalan.

9. Menurut Bapak secara garis besar bagaimana hasil dari penilaian kinerja karyawan?

Berdasarkan hasil penilaian atas kinerja karyawan setiap tahunnya mengalami peningkatan, melalui sistem penghitungan *key performance appraisal* (KPI), namun untuk mengukur kinerja tersebut tidak dapat dilihat secara kuantitatif.

10. Menurut Bapak apakah program kerja pada sub direktorat SDM ini telah berjalan dengan baik dan dapat memenuhi target kerja?

Menurut saya pada sub direktorat SDM PT "X" ini sering terjadi tertundanya program atau proyek-proyek kerja yang harus diselesaikan dan sudah

ditargetkan, saya kurang tahu apakah ini terjadi karena ada ketidaksesuaian penyampaian cara penyelesaian pekerjaan antara pimpinan dan bawahan. Artinya, kurang efektif dalam penyampaian komunikasi atau arahan antara atasan dan bawahan secara jelas atas penyelesaian suatu program atau proyek kerja yang sudah ditargetkan, jadi hal ini menghambat pekerjaan dan efektifitas organisasi kepada sub direktorat lainnya yang ada pada PT "X" ini.

11. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan yang diterapkan terhadap pencapaian kinerja karyawan?

Menurut saya ada pengaruh, seperti pada divisi SDM, seseorang dalam bekerja harus mempunyai target yang jelas, kemudian untuk mencapai target itu harus ada satu tools atau perangkat/ prosedur yang jelas, namun target dan prosedur saja belum cukup untuk mencapai kinerja yang baik, karyawan harus dimotivasi agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu disinilah peran pemimpin dibutuhkan dalam memberikan motivasi kepada karyawan yaitu dengan menjaga agar karyawan tetap bekerja dengan baik, memberi contoh, dan memberi inspirasi. Sebagai contoh, apabila saya tidak masuk kerja selama seminggu, pasti pekerjaan tidak dapat berjalan atau tidak terselesaikan.

12. Karyawan pada sub direktorat SDM PT "X" ini mayoritas adalah karyawan berjenis kelamin pria, apakah ada perbedaan jenis kelamin dalam hal penerimaan karyawan?

Tidak, dalam waktu lima tahun kedepan sub direktorat SDM PT "X" sedang dalam tahap pengembangan system 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 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.

TRANSKRIP WAWANCARA 2

Wawancara dengan : Karyawan Pada Sub Direktorat SDM PT “X”
Tanggal wawancara : 30 Mei 2008
Waktu wawancara : 15:10 WIB
Lokasi wawancara : Ruang kerja karyawan pada Sub Direktorat
SDM PT “X”

1. Bagaimana menurut pendapat Anda, mengapa pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Telling*?
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.
2. Berdasarkan hasil jawaban responden menyatakan bahwa pimpinan pada sub direktorat SDM menerapkan gaya kepemimpinan *Selling*, Bagaimana menurut Anda?
Pimpinan pada sub direktorat SDM PT “X” menerapkan gaya kepemimpinan *Selling* dikarenakan pada sub direktorat SDM ini 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

3. Berdasarkan hasil jawaban responden, pimpinan tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Participating*, Mengapa?

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.

4. Mengapa pimpinan pada sub direktorat SDM ini tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Delegating*?

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.

5. Menurut Anda bagaimana tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja pada sub direktorat SDM PT “X”?

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.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Sidrati Aslamia
Nomor Pokok Mahasiswa : 0606057256
Tempat & tanggal lahir : Jakarta, 07 April 2008
Alamat : Jl. Dukuh VI No.6 Rt.06/Rw.02 Kel. Dukuh
Kec. Kramat Jati, Jakarta Timur 13550
Telepon : 08111891655/ 021- 98339174
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Nama Ayah : Drs. Machzumy Ibrahim
Nama Ibu : Sri Murni

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN FORMAL:

1990 – 1991 : TK Teratai Unit Dharma Wanita IKIP, Ujung Pandang, Sulawesi Selatan
1991 – 1997 : SDN Dukuh 03 Pagi, Jakarta Timur
1997 – 2000 : SMPN 24 Kampung Dukuh, Jakarta Timur
2000 – 2003 : SMUN 42 Halim Perdana Kusuma, Jakarta Timur
2003 – 2006 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi D3 Administrasi Perkantoran & Sekretaris, Depok
2006 – 2008 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga, Depok