

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan situasional telah banyak diteliti oleh para peneliti sebelumnya. Namun secara spesifik pembahasan mengenai kesesuaian antara kematangan karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan itu sendiri belum banyak dibahas.

Penelitian mengenai kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan sebelumnya telah dilakukan oleh Hartono pada tahun 1999 dengan judul *Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Dalam Hubungannya Dengan Performansi Kerja Studi Kasus PT. Damatex , Salatiga*.¹¹ Dalam penelitian tersebut, untuk mengukur gaya kepemimpinan dengan menggunakan LEAD (*Leader, Effectiveness and Adaptability Description*). Untuk mengukur tingkat kematangan bawahan menggunakan kuesioner yang dibuat oleh Hambleton, Blanchard dan Hersey. Sedangkan performansi kerja bawahan diukur dengan MSS (*Minnesota Satisfactoriness Scales*). Dalam penelitian tersebut, sampel penelitiannya adalah Kepala Divisi dan Kepala Bagian di Departemen Produksi.

¹¹ <http://digilib.itb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptitbpps-gdl-sophiahart-27926>, Sophia Hartono, *Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Dalam Hubungannya Dengan Performansi Kerja Studi Kasus PT. Damatex, Salatiga*, diunduh Tgl. 25 Februari 2008, jam 15:00

Dari hasil pengolahan data, didapatkan bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan tidak cocok untuk diterapkan pada perusahaan tersebut. Karena skor performansi kerja bawahan dengan kesesuaian gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan lebih rendah daripada yang tidak sesuai. Perbedaan tersebut dinilai signifikan melalui Z-test dengan $Z=3.661$ didaerah tolak H_0 . Kemudian penelitian dilanjutkan dengan mencari gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan yang paling efektif dilihat dari skor performansi kerjanya.

Penelitian lain mengenai gaya kepemimpinan situasional juga pernah dilakukan oleh Agustian pada tahun 2005.¹² Penelitian tersebut dilakukan pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kabupaten Sumedang dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kabupaten Sumedang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode deskriptif analisis. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, maka penulis melakukan wawancara, survei serta menyebarkan kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 56 orang pegawai. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan koefisien korelasi *rank spearman* didapatkan hasil sebesar 0,805 yang berarti menunjukkan hubungan kedua variabel sangat kuat dan searah, koefisien determinasi sebesar 64,80% yang berarti disiplin kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional sebesar 64,80% dan sisanya yaitu 35,20% dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk pengujian hipotesis

¹² <http://digilib.unikom.ac.id/print.php?id=jbptunikompp-gdl-s1-2005-leoadhiagu-1979> , Leo Adhi Agustian, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kabupaten Sumedang*, diunduh Tgl. 25 Februari 2008, jam 15:15

dengan $\alpha = 0.05$ dan $dk = 54$ maka diperoleh thitung sebesar 9,86 lebih besar dari ttabel sebesar 2,013 maka thitung $>$ ttabel sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja pegawai.

Setelah melakukan penelitian di lapangan diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai, artinya jika gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan baik maka disiplin kerja akan meningkat. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan situasional tidak diterapkan dengan baik maka disiplin kerja pegawai akan menurun.

Sementara itu penelitian mengenai gaya kepemimpinan situasional lainnya juga pernah dilakukan oleh Suranta pada tahun 2005 dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Samsan Intertex Bandung.¹³ Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan kepemimpinan yang efektif dan berharap untuk mencapai sasaran perusahaan yang baik, tahu bagaimana cara menghadapi bawahan agar dapat mencapai sasaran yaitu hasil yang optimal.

Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis relatif dalam mempengaruhi efektivitas kerja karyawan pada PT. Samsan Intertex Bandung. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan/responden dan pilihan jawaban ditentukan oleh peneliti. Kuesioner tersebut terdiri dari 18 pertanyaan yang

¹³ <http://digilib.unikom.ac.id/go.php?id=jbptunikompp-gdl-s1-2005-aepsuranta-1342>, Aep Suranta, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Samsan Intertex Bandung*, diunduh Tgl. 25 Februari 2008, jam 16:00

terbagi dalam dua bagian, yaitu pertanyaan tentang gaya kepemimpinan dan efektivitas karyawan. Penelitian analisis tersebut menggunakan analisis korelasi *rank spearman*, analisa determinasi dan uji hipotesis.

Setelah melakukan penelitian pengolahan data dengan ketiga analisis tersebut, didapat hasil, yaitu untuk koefisien korelasi sebesar 0.643 % yang berarti memiliki keeratan antara gaya kepemimpinan dengan Efektivitas kerja karyawan dan koefisien determinasi sebesar 38.31 % pengujian hipotesis didapat t hitung sebesar 7.35 lebih kecil dari t tabel sebesar 1.98. Setelah melakukan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa agar efektivitas kerja karyawan meningkat maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan kondisi di perusahaan.

Sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah untuk mengetahui kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin terhadap situasi kerja dan kematangan bawahan. Namun terdapat persamaan dari penulisan skripsi terdahulu dengan penulisan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, diantaranya adalah:

- Dalam penelitian ini, penulis sama-sama mengacu pada suatu teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu suatu metode yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya sehubungan dengan permasalahan mengenai variabel-variabel yang akan diteliti.

- Salah satu tujuan penulisan adalah untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada suatu perusahaan.
- Metode penelitian adalah metode kuantitatif, dengan melakukan analisis data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap responden.

Sementara itu penulis menemukan adanya perbedaan dalam penulisan terdahulu dan yang akan diteliti. Dalam penelitian terdahulu alat yang digunakan untuk mengukur hubungan gaya kepemimpinan adalah dengan menggunakan LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) dan pengolahan data menggunakan tiga jenis analisis yaitu analisis korelasi *rank spearman*, determinasi dan uji hipotesis, sementara itu teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, survei dan wawancara. Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan kuesioner dan wawancara, serta diperkuat dengan analisis data menggunakan tabel frekuensi yang dapat diketahui hasilnya melalui jawaban responden dengan mengukur tingkat kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Adapun perbedaan-perbedaan tersebut secara garis besar digambarkan dalam suatu tabel berikut:

Tabel 2.1.
Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Yang Akan
Dilakukan Oleh Penulis

No.	Perbedaan	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
1.	Sophia Hartono	Mengukur gaya kepemimpinan, tingkat kematangan, dan performansi kerja bawahan	Deskriptif	-Pendekatan Kuantitatif -Sampel penelitian adalah Kepala Divisi dan Kepala Bagian di Departemen Produksi -Alat untuk mengukur gaya kepemimpinan menggunakan LEAD (<i>Leader Effectiveness and Adaptability Description</i>), dan untuk mengukur tingkat kematangan menggunakan Kuesioner oleh Hambleton, sedangkan untuk mengukur performansi kerja menggunakan MSS (<i>Minnesota Satisfactoriness Scales</i>) -Menggunakan Kuesioner
2.	Leo Adhi Agustian	Mengukur gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja karyawan	Deskriptif	-Pendekatan Kuantitatif -Sampel penelitian adalah Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kabupaten Sumedang dengan jumlah responden sebanyak 56 orang pegawai -Pengolahan data menggunakan analisis korelasi <i>rank spearman</i> , determinasi dan uji hipotesis -Menggunakan teknik wawancara, survei, dan menyebarkan kuesioner kepada 56 orang pegawai
3.	Aep Suranta	Mengukur gaya kepemimpinan situasional dan efektifitas kerja karyawan	Deskriptif	-Pendekatan Kuantitatif -Sampel adalah karyawan pada PT Samsan Intertex Bandung -Menggunakan tiga jenis analisis: analisis korelasi <i>rank spearman</i> , determinasi dan uji hipotesis -Menggunakan Kuesioner
4.	Penulis	Mengukur kesesuaian tingkat kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan situasional	Deskriptif	-Pendekatan Kuantitatif -Sampel adalah seluruh karyawan tetap pada Sub Direktorat SDM PT "X" Kantor Pusat di Jakarta (<i>Purposive Sampling</i>) -Pengolahan data menggunakan tabel distribusi frekuensi -Menggunakan teknik wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada 52 orang karyawan tetap

Sumber: diolah oleh penulis

B. Konstruksi Model Teoritis

1. Pengertian Pemimpin

Pengertian mengenai pemimpin berbeda dengan manajer. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu sesuai perintah. Tidak semua pemimpin adalah manajer dan tidak semua manajer adalah pemimpin.¹⁴ Terdapat beberapa perbedaan antara manajer dengan pemimpin yaitu:

1. Pemimpin memikirkan organisasinya dalam jangka panjang
2. Pemimpin memikirkan organisasi secara lebih luas baik menyangkut kondisi internal, eksternal, maupun kondisi global
3. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sampai diluar batas kekuasaannya
4. Pemimpin menekankan pada visi dan nilai-nilai yang tidak tampak, mempengaruhi pengikutnya secara tidak rasional dan elemen-elemen tak sadar lainnya dalam hubungannya antara pemimpin dan pengikut
5. Pemimpin memiliki keterampilan politik untuk mengatasi konflik yang terjadi di antara pengikutnya
6. Pemimpin berpikir dalam upaya memperbaiki organisasinya.¹⁵

Menurut Mc.Shane dan Von Glinow, pemimpin adalah:

*Leaders apply various forms of influence - from subtle persuasion to more assertiveness – to ensure application of power – to ensure that followers have the motivation and role clarity to achieve specified goals. Leaders also arrange the work environment, such as allocating resources and altering communication patterns – so that employees can achieve corporate objectives more easily.*¹⁶

¹⁴ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi kedua, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003, hal.27

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior 3e: Emerging Realities for The Workplace Revolution*, Third Edition, Americas, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2005, hal.416

2. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek terpenting dari keberhasilan suatu organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan suatu organisasi tidak dapat hidup. Seperti yang diungkapkan oleh Terry: *Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willing on related tasks to attain that which the leader desires.*¹⁷ Sementara itu definisi lain mengenai kepemimpinan menurut Stogdill dalam Arthur Sherman, George Bohlander & Scott Snell (1996, p.520) mengatakan bahwa *Leadership is usually seen as the influence exerted by one individual on a group of persons to accomplish some goal.*¹⁸ Hal ini diperkuat oleh beberapa pendapat ahli sebagai berikut:

Menurut Hughes, Ginnett & Curphy, kepemimpinan adalah: *Leadership is a complex phenomenon involving the leader, the followers, and the situation. They defined leadership as the process of influencing others toward achieving group goals.*¹⁹

Menurut Sutarto, kepemimpinan adalah: Rangkaian penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan administrasi, yg dimaksud dalam "orang lain" sebagian besar adalah para bawahan (pekerja/karyawan).²⁰

¹⁷ George R. Terry, *Principles of Management*, Edisi ke-6, Illinois: Richard D. Irwin Homewood, 1972, hal.458

¹⁸ Arthur Sherman, George Bohlander & Scott Snell, *Managing Human Resources*, Ohio: South-Western College Publishing, 1996, hal.520

¹⁹ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett & Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Fifth Edition, Americas, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006, hal.6

²⁰ Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991, hal.25

Tiga implikasi penting yang terkandung dalam pengertian tersebut yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.²¹ Sementara itu Yukl dalam bukunya mendefinisikan kepemimpinan sebagai:

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.²²

3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi pengikutnya.²³ Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang

²¹ Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, hal.3

²² Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, Jakarta: PT Indeks Kelompok GRAMEDIA, 2005, hal.8

²³ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: CV Rajawali, 1986, hal.296

telah ditentukan sebelumnya.²⁴ Tidak mungkin setiap organisasi hanya dipimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal untuk segala situasi terutama apabila organisasi terus berkembang menjadi besar atau jumlah anggotanya semakin banyak. Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi yang tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya, dan lain-lain tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal.²⁵

Sehubungan dengan itu Dharma mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain.²⁶ Definisi yang sama diketengahkan juga oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1988,p.1) yang mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya.²⁷

Menurut Winardi, gaya kepemimpinan:

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan, dalam hubungan yang mana seseorang akan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut.²⁸

Menurut Riberu, gaya kepemimpinan (style) adalah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin, cara ia “berlagak” dan tampil dalam

²⁴<http://209.85.165.104/search?q=cache:2Mtp2ZnUgKIJ:library.usu.ac.id/download/fisip/fisiperika2.pdf+gaya+kepemimpinan+dan+produktivitas+kerja+oleh+erika+revida&hl=id&ct=cln&k&cd=3&gl=id>, Erika Revida, *Gaya Kepemimpinan Situasional dan Produktivitas Kerja*, diunduh Tgl. 06 Maret 2008, Jam 16:30

²⁵ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, hal.92

²⁶ Agus Dharma, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Para Manajer*, Bandung: PT Sinar Baru, 1984, hal.37

²⁷ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, hal.115

²⁸ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta:PT. Rineka Cipta, 2000, hal. 48

menggunakan kekuasaannya.²⁹ Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan efektif apabila disesuaikan dengan kondisi bawahannya. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk segala situasi.

4. Pendekatan Teori Kepemimpinan

4.1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin. Dengan kata lain, teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai atau ciri-ciri kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar.³⁰

Sifat yang ada didalam diri seorang pemimpin mempengaruhi cara kepemimpinan yang diterapkan dalam mempengaruhi bawahannya. Sifat inilah yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins: *Trait theories of leadership, theories that sought personality, social, physical, or intellectual traits that differentiated leaders from nonleaders.*³¹

²⁹ J. Riberu, *Dasar-dasar kepemimpinan*, cetakan ke-3, Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya, 1987, hal.7

³⁰ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, hal.75

³¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, 5th Edition*, America: Prentice-Hall, Inc., 1991, hal.355

4.2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan/atau gaya bertindak seorang pemimpin. Teori ini memusatkan perhatian pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Keberhasilan seorang pemimpin mengefektifkan organisasi, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya.

Sementara itu, yang dimaksud dengan perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

4.3. Pendekatan Teori Kontingensi atau Teori Situasional

4.3.1 Pendekatan Teori Kontingensi

Teori kontingensi pertama kali dikemukakan oleh Fred Fiedler. Berdasarkan teori ini, efektifitas kepemimpinan tergantung pada padanan yang tepat antara gaya kepemimpinan seseorang dengan situasi. Dalam teori ini tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik atau gaya kepemimpinan apa yang tidak baik. Tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinannya efektif.

Fiedler beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas. Model kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi pemimpin yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok
2. Derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan
3. Kedudukan (posisi) kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki.³²

4.3.2 Pendekatan Teori Situasional

Penekanan pada teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Teori ini merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.³³

Menurut Yukl, pendekatan situasional:

*The situational approach emphasizes the importance of contextual factors such as the nature of the work performed by the leader's unit, the nature of the external environment, and characteristics of followers.*³⁴

³² Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, hal.71

³³ Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, hal.14

³⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organizations: 3rd Edition*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1994, hal.13

5. Gaya Kepemimpinan Situasional oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut.³⁵ Sementara itu Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengartikan kepemimpinan situasional sebagai:

*Situational leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader gives; (2) the amount of socioemotional support (relationship behavior) a leader provides; (3) the readiness ("maturity") level that followers exhibit in performing a specific task, function or objective.*³⁶

Teori kepemimpinan situasional juga dibangun atas dasar asumsi tidak ada satupun gaya atau perilaku kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku manusia atau anggota organisasi untuk bertindak, berbuat atau bekerja pada semua situasi.³⁷ Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang kepemimpinan situasional, perlu bagi kita mempertemukan antara gaya kepemimpinan dengan kematangan pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah:

1. Mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu.
2. Menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut.³⁸

³⁵ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Jilid 2*, Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA, 2003, hal.51

³⁶ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, America: Prentice-Hall, Inc., 1982, hal.150

³⁷ H. Hadari Nawawi, *Op.Cit*, hal.104

³⁸ <http://edymartin.wordpress.com/2007/10/19/gaya-kepemimpinan-situasional/>, Frater Telo, *Log.Cit*.

Dalam pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam gaya kepemimpinan situasional seorang pemimpin yang efektif, hendaknya dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan melihat situasi dan kematangan bawahan. Adapun gaya kepemimpinan situasional di kelompokkan menjadi empat macam gaya menurut Hersey dan Blanchard:

- a. *Telling Style (high task-low relationship)*
The leader defines roles and tells people what, how, when, and where to do various tasks. It emphasizes directive behavior.
- b. *Selling Style (high task-high relationship)*
The leader provides both directive behavior and supportive behavior.
- c. *Participating Style (low task-high relationship)*
The leader and follower share in decision making, with the main role of the leader being facilitating and communicating.
- d. *Delegating Style (low task-low relationship)*
*The leader provides little direction or support.*³⁹

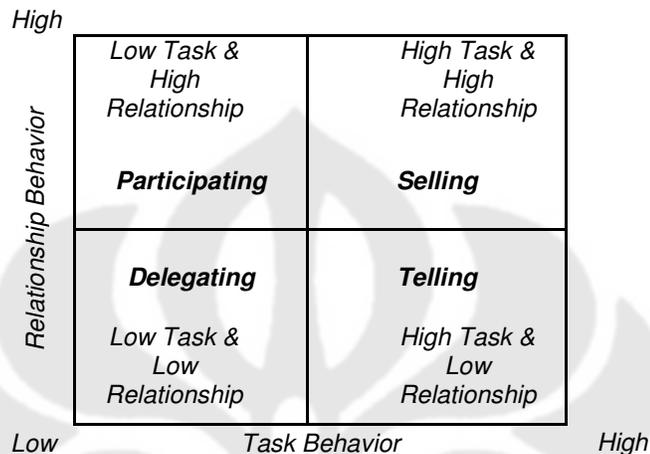
Dari gaya kepemimpinan yang ada, diharapkan seorang pemimpin atau atasan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan melihat situasi yang dihadapi bawahan. Situasi tersebut dibedakan berdasarkan orientasi tugas dan orientasi hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut Hersey dan Blanchard:

*Leadership has defined as the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation. In essence, leadership involves accomplishing goals with and through people. Therefore, a leader must be concerned about task and human relationships.*⁴⁰

³⁹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991, hal.365

⁴⁰ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op.Cit.* hal.84

Adapun pembagian tingkat tugas dan hubungan seperti digambarkan pada diagram berikut.



Gambar 2.1.
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. (1982), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., p.96

Hasilnya adalah tingkah laku para pemimpin yang terlihat dan dapat digolongkan menjadi dua kelompok menurut Hersey dan Blanchard dalam Fred Luthans (1995, p.375):

1. *Task Style. The leader organizes and defines roles for members of the work group; the leader explains the tasks that members are to do and when, where, and how they are to do them.*
2. *Relationship style. The leader has close, personal relationships with the members of the group, and there is open communication and psychological and emotional suport.*⁴¹

Tingkah laku para pemimpin tersebut, dalam penerapannya dibedakan berdasarkan tingkat beban tugas yang diberikan kepada bawahan

⁴¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Seventh edition, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1995, hal.375

dan tingkat hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan. Masing-masing tingkatan tugas dan hubungan di kelompokkan dalam gaya kepemimpinan yang membedakan dari satu perilaku pemimpin dengan yang lain.

6. Pengertian Kematangan Bawahan

Dari sisi lain Hersey dan Blanchard di dalam A.F. Stoner dan Charles Winkel (1986, p.63-64) berpendapat bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.⁴² Kematangan (*maturity*) adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan (*willingness and ability*) anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri.⁴³ Sementara itu pengertian kematangan bawahan menurut Hersey dan Blanchard:

*Maturity is defined in situational leadership as the ability and willingness of people to take responsibility for directing their own behavior. These variables of maturity should be considered only in relation to a specific task to be performed.*⁴⁴

⁴² H. Hadari Nawawi, *Op.Cit*, hal.104

⁴³ Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, hal.73

⁴⁴ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Op.Cit*, hal.151

Sehingga jelas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kematangan seorang bawahan dikelompokkan menjadi kemampuan dan kemauan dari bawahan itu sendiri. Adapun komponen dari kematangan bawahan lebih lanjut di jelaskan oleh Hersey dan Blanchard:

1. *Job maturity is related to the ability to do something. It has to do with knowledge and skill. Individuals who have high job maturity in particular area have the knowledge, ability, and the experience to perform certain tasks without direction from others.*
2. *Psychological maturity is related to the willingness or motivation to do something. It has to do with confidence and commitment. Individuals who have high psychological maturity in particular area or responsibility think that responsibility is important and have self-confidence and good feelings about themselves in that aspect of their job.*⁴⁵

Pengertian lain mengenai kemampuan dan kemauan menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam bukunya:

1. *Ability is the knowledge, experience, and skill that an individual or group brings to a particular task or activity.*
2. *Willingness is the extent to which an individual or group has the confidence, commitment, and motivation to accomplish a specific task.*⁴⁶

Pengelompokan dari komponen kematangan bawahan kemudian dibagi dalam empat kontinum tingkat kematangan bawahan:

- Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin). Mereka adalah orang-orang yang tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk menerima tanggung jawab dalam melakukan suatu pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin

⁴⁵ *Ibid.*, hal.156

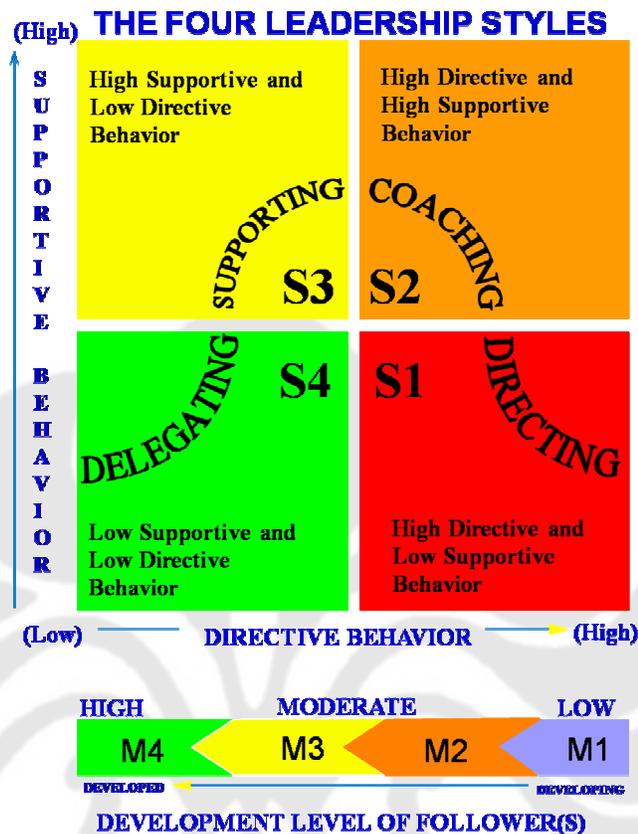
⁴⁶ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996, hal.194

untuk memimpin bawahan seperti ini adalah gaya *Telling* (S1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.

- Tingkat kematangan M2 (Tidak mampu tetapi mau). Mereka adalah orang-orang yang tidak mampu tetapi mau melakukan tugas-tugas pekerjaan yang ringan. Untuk menghadapi bawahan seperti ini, maka gaya yang diterapkan adalah gaya *Selling* (S2), yaitu dengan menjual, menjelaskan, memperjelas, dan membujuk.
- Tingkat kematangan M3 (Mampu tetapi tidak mau/ 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.
- Tingkat kematangan M4 (Mampu dan mau). Mereka adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk melakukan pekerjaan yang diperintahkan. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah *Delegating* (S4), yaitu mendelegasikan wewenang dengan menerapkan sistem kontrol yang baik.⁴⁷

Dari penjelasan mengenai bentuk-bentuk gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan maka secara keseluruhan perilaku atau gaya kepemimpinan situasional seperti diuraikan diatas dapat dilihat di dalam diagram di bawah ini.

⁴⁷ <http://edymartin.wordpress.com/2007/10/19/gaya-kepemimpinan-situasional/>, Frater Telo, Log.Cit.



Gambar 2.2.
Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard

Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. (1982), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., p.152

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa masing-masing gaya kepemimpinan dikelompokan berdasarkan situasi yang dihadapi oleh bawahan, kemudian gaya kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan tingkat kematangan, sehingga seorang pemimpin diharapkan dapat menjalankan organisasinya melalui gaya kepemimpinan yang terbaik untuk segala situasi, karena situasi atau kematangan yang dihadapi oleh karyawan berbeda-beda, sehingga peran pemimpin sangatlah besar dalam

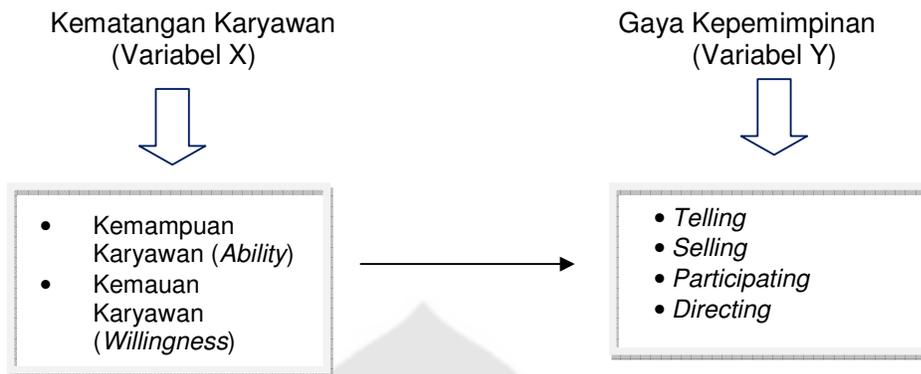
menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan diterapkan kepada bawahannya secara efektif.

C. Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan di antara variabel.⁴⁸ Adapun hubungan antara variabel dalam penelitian ini bersifat asimetris, artinya tidak ada hubungan antar variabel yang saling terkait atau mempengaruhi. Penelitian ini mengukur kesesuaian antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel tingkat kematangan karyawan akan menentukan variabel gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan. Variabel-variabel yang akan dijelaskan oleh penulis adalah:

1. Variabel (X) adalah variabel Independen, yaitu yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independennya adalah Kematangan karyawan.
2. Variabel (Y) adalah variabel Dependen, yaitu yang menjelaskan sebagai pengaruh dari variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependennya adalah gaya kepemimpinan.

⁴⁸ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2005, hal.75



Gambar 2.3.
Model Analisis Kematangan Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan
 Sumber: diolah oleh penulis

D. Hipotesis

Setelah membuat model analisis atas variabel-variabel, selanjutnya penulis membuat sebuah hipotesis awal. Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.⁴⁹ Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Ada 2 (dua) hipotesis yang telah ditentukan di dalam penelitian ini, yaitu :

H₀ : Tidak ada kesesuaian antara kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan pada Sub Direktorat SDM di PT "X" kantor pusat Jakarta.

H_a : Ada kesesuaian antara kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan pada Sub Direktorat SDM di PT "X" kantor pusat Jakarta.

⁴⁹ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Ibid*, hal.76

E. Operasionalisasi Konsep

Dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada, diperlukan sebuah operasionalisasi konsep. Menurut Soehartono, definisi operasional menyatakan bagaimana operasi atau kegiatan yang harus dilakukan untuk memperoleh data/indikator yang menunjukkan konsep yang dimaksud.⁵⁰ Oleh karena itu, operasionalisasi konsep adalah gambaran tentang struktur penelitian yang menjabarkan variabel/sub variabel kepada konsep, dimensi dan indikator, serta ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel.

Penelitian ini menggunakan dua konsep utama yaitu konsep gaya kepemimpinan dan kematangan karyawan. Masing-masing konsep memiliki variabel dan dimensi sebagai tolak ukur dalam menentukan indikator-indikator yang akan dipergunakan dalam kuesioner. Selain itu indikator yang telah dirancang kedalam sebuah kuesioner akan menentukan jawaban dan sebagai alat ukur dalam penelitian tersebut. Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan operasionalisasi konsep secara detail dalam penelitian yang akan dilakukan oleh penulis:

⁵⁰ Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2002, hal.29

Tabel 2.2.
Operasionalisasi Konsep

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Konsep	Variabel	Dimensi	Kategori	Indikator	Skala
1.	Gaya Kepemimpinan	Penerapan Gaya Kepemimpinan	a. <i>Telling</i> (Instruksi)	Tinggi/rendah	Arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
					Komunikasi satu arah dan membatasi peranan bawahan	
					Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin	
			b. <i>Selling</i> (Konsultasi)	Tinggi/rendah	kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan	
					komunikasi dua arah dan memberikan dukungan kepada bawahan	
					Pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang di ambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan	
			c. <i>Participating</i> (Partisipasi)	Tinggi/rendah	melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan	
					Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan	
					Mengikutsertakan & melibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	
			d. <i>Delegating</i> (Delegasi)	Tinggi/rendah	Kebebasan penuh untuk menyelesaikan tugas	
					komunikasi dua arah sangat tinggi	
					Mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan	

2. Variabel Kematangan Karyawan

No.	Konsep	Variabel	Dimensi	Kategori	Indikator	Skala
2.	Kematangan (Maturity)	Tingkat Kematangan Karyawan	Kemampuan (Job Maturity)	Tinggi/rendah	Pengalaman dalam bekerja (<i>Past Job Experience</i>)	Ordinal
					Pengetahuan mengenai pekerjaan (<i>Job Knowledge</i>)	
				Paham terhadap pekerjaan yang dilakukan (<i>Understanding of Job Requirements</i>)		
				Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan		
			Kemauan (Psychological Maturity)	Tinggi/rendah	Kemauan menerima tanggung jawab (<i>Willingness to take responsibility</i>)	
					Motivasi (<i>Achievement motivation</i>)	
				Komitmen (<i>Commitment</i>)		
				Melihat tantangan sebagai kesempatan untuk berkembang		

Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. (1982), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., p.159

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah atau prosedur untuk memperoleh data sehingga mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif lebih mementingkan metode pengukuran dan sampel karena menggunakan pendekatan deduktif yang menekankan prioritas yang mendetail pada koleksi data dan analisis.⁵¹ Penulis menggunakan teori yang ada sebagai dasar atau titik tolak dalam penelitian.

2. Tipe Penelitian

Menurut tingkat penjelasannya, tipe penelitian yang dipilih oleh penulis adalah berupa penelitian deskriptif, yaitu Penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang di teliti.⁵² Sedangkan menurut Whitney (dalam Nazir) metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan

⁵¹ I.G. Adiputra Panji Hendraro dan Adriza, *Metode Penelitian Bidang Sosial dan Bisnis*, Denpasar: Yayasan Gayatri, edisi 1, 2004, hal.16

⁵² Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Jakarta: Penerbit PPM, 2003, hal.105

intrepretasi yang tepat.⁵³ Tujuan penelitian menggunakan jenis penelitian deskriptif adalah karena penulis mencoba untuk menggambarkan keadaan berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian, dalam hal ini menggambarkan gaya-gaya kepemimpinan yang digunakan dan situasi yang dihadapi oleh karyawan di Sub Direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Penelitian ini mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Kuesioner merupakan lembaran yang berisi beberapa pertanyaan dengan struktur yang baku. Dalam pelaksanaan survei, kondisi penelitian tidak dimanipulasi oleh peneliti.⁵⁴

Berdasarkan waktu penelitian, penelitian ini merupakan *cross sectional study*, karena data yang dikumpulkan pada satu kurun waktu saja,⁵⁵ yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian di lapangan. Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Mei sampai dengan Juni 2008. Adapun manfaat dari penelitian ini merupakan penelitian murni, dimana dasar diadakan penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekstensi, dan untuk kepuasan penulis, serta untuk menyumbangkan pengetahuan teoritis.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang amat penting dalam penelitian dan merupakan prosedur yang sistematika dan standar untuk memperoleh data primer maupun data sekunder yang diperlukan. Dalam riset bisnis, ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk

⁵³ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999, hal. 63

⁵⁴ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op.Cit.*, hal.49

⁵⁵ Dergibson Siagian & Sugiarto, *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000, hal.18

mengumpulkan data. Penggunaan masing-masing teknik disesuaikan dengan kebutuhan data yang akan diambil.⁵⁶ Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan penulis untuk memperoleh data adalah sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

- Studi lapangan yaitu dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Dalam hal ini yang menjadi sumber informasinya adalah pucuk pimpinan (*Top Management*) yaitu VP HR *Management* pada Sub Direktorat SDM PT “X” kantor pusat Jakarta.
- Kuesioner, yaitu dengan mengajukan sejumlah daftar pertanyaan tertulis kepada karyawan di Sub Direktorat SDM PT “X” Kantor Pusat Jakarta.

2. Studi Kepustakaan

Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, yaitu dengan cara mempelajari dan mengkaji literatur, buku karya ilmiah, artikel dan sumber internet yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dalam skripsi ini.

4. Populasi dan Sampel

⁵⁶ Suliyanto, *Metode Riset Bisnis*, Yogyakarta: CV ANDI OFFSET, 2006, hal.136

Sebelum melakukan penelitian, terlebih dahulu menetapkan populasi dan sampel yang akan diteliti. Populasi adalah himpunan dari semua hal yang ingin diketahui. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.⁵⁷

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di bagian SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Karakteristik karyawan adalah sumber daya manusia yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, yaitu karyawan tetap pada sub direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Pemilihan karakteristik dengan status kepegawaian karyawan tetap dan telah memiliki masa kerja dua tahun lebih, karena karyawan tetap dengan masa kerja dua tahun lebih dianggap telah mengenal baik pucuk pimpinan yang akan diteliti.

Sampel adalah sebagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁵⁸ L.R. Gay menyatakan bahwa :

Jumlah sampel terkecil yang dapat diterima tergantung jenis penelitian yang dilakukan ; untuk penelitian korelasi 30% subyek, kausal komparatif 30% subyek per-kelompok, eksperimen 50% subyek per-kelompok dan untuk penelitian deskriptif 10% dari populasi.⁵⁹

Penulis menggunakan teknik non probabilita dan *purposive sampling* untuk memperoleh data. Dalam penelitian ini, populasi dan sampel yang diambil adalah karyawan PT "X" Pada Sub Direktorat SDM Kantor Pusat Jakarta, khususnya yang memiliki status kepegawaian sebagai karyawan

⁵⁷ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005, hal.107

⁵⁸ *Op.Cit.*, hal.58

⁵⁹ Sumanto, *Metodologi Penelitian Sosial & Pendidikan*, Yogyakarta: Penerbit Offset, 1990, hal.28

tetap, dimana populasi dalam satu Sub Direktorat ini terdapat 59 orang. Oleh karena itu, jumlah sampel yang akan di teliti adalah karyawan tetap pada Sub Direktorat SDM Kantor Pusat Jakarta yaitu sebanyak 53 orang. Namun untuk menilai gaya kepemimpinan pada Sub Direktorat SDM tersebut, penulis mengacu pada satu pimpinan puncak saja, dalam hal ini gaya kepemimpinan VP HRM pada sub direktorat SDM PT "X", sehingga jumlah seluruh sampel yang akan diteliti adalah 52 orang. Alasan penulisan menggunakan sampel karyawan tetap PT "X" Pada Subdir SDM adalah karena faktor objektivitas responden dalam menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pucuk pimpinan dan validitas data yang diperoleh, serta kemudahan menjangkau obyek yang akan diteliti. Dengan menggunakan sampel karyawan tetap pada sub direktorat SDM PT "X" ini diharapkan responden telah memahami secara objektif dan jelas mengenai situasi kerja di lingkungan tersebut dan mengetahui dengan baik gaya kepemimpinan dari pucuk pimpinan yang akan diteliti sehingga mencapai hasil analisis yang cukup *valid* untuk diuji oleh penulis.

Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan jumlah karyawan pada Sub Direktorat SDM di PT "X" Jakarta.

Tabel 2.3.
Keadaan karyawan PT "X" di Sub Direktorat SDM
Kantor pusat Jakarta

Jabatan	Jumlah Karyawan
VP HRM	1 Orang
DVP HRM	1 Orang
GM HR	2 Orang
Manager HR	12 Orang
Staff	39 Orang

Sekretaris	4 Orang
Total	59 Orang

Sumber: Bagian HR PT "X" di Subdir SDM Kantor Pusat

Dari tabel tersebut, jumlah karyawan tetap dan karyawan kontrak yang bekerja di PT "X" Subdir SDM kantor pusat Jakarta, adalah sebagai berikut.

Tabel 2.4.
Status Kepegawaian

Status	Jumlah Karyawan
Karyawan Tetap	53 Orang
Karyawan Kontrak	6 Orang
Total	59 Orang

Sumber: Bagian HR PT "X" di Subdir SDM Kantor Pusat

Penelitian ini menggunakan pucuk pimpinan sebagai acuan dalam menilai satu gaya kepemimpinan tertentu yang diterapkan pad Sub Direktorat SDM PT "X" dalam hal ini gaya kepemimpinan VP HRM. Sehingga, jumlah sampel keseluruhan yang digunakan adalah sebesar 52 orang. Adapun pembagian status karyawan berdasarkan tingkatan kedudukan sebagai berikut.

Tabel 2.5.
Pembagian Karyawan Berdasarkan Kedudukan dan Jabatan

Kedudukan	Jumlah Karyawan
-----------	-----------------

Pemimpin Puncak (VP HRM)	1 orang
Bawahan (Staff dan karyawan lain)	52 orang
Total	53 orang

Sumber: Bagian HR PT "X" di Subdir SDM Kantor Pusat

5. Unit Analisis

Unit analisis adalah satuan yang akan diteliti.⁶⁰ Dalam penelitian ini, unit analisisnya adalah organisasi, yaitu pada Sub Direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta. Sedangkan unit observasi adalah satuan darimana data diperoleh. Data penelitian ini diperoleh dari individu, yaitu seluruh karyawan tetap pada Sub Direktorat SDM PT "X" kantor pusat Jakarta.

6. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, kemudian membuat analisis atas jawaban dari responden dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan diteruskan dengan pengolahan data. Menurut Effendy dan Manning analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.⁶¹ Data yang diperoleh dalam penelitian ini, selanjutnya akan dianalisis menggunakan skala Likert. Skala Likert

⁶⁰ Ikasari, *Kepuasan Pegawai Terhadap Pelaksanaan Sistem Tunjangan di PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang*, (Skripsi Program Sarjana Reguler), Depok: FISIP UI, 2004, hal.17, tidak dipublikasikan

⁶¹ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 2001, hal.263

digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.⁶² Kemudian tiap-tiap jawaban tersebut akan dihitung dalam tabel frekuensi.

Tabel frekuensi atau distribusi frekuensi merupakan suatu cara untuk mengelompokkan data dengan membaginya menjadi beberapa kategori yang sama dalam setiap kelas yang tidak saling tumpang tindih.⁶³ Penilaian dengan skala Likert yang penulis gunakan merupakan pernyataan tingkat setuju/tidak setuju responden, dalam *range* penilaian satu sampai dengan lima. Untuk itu kategori jawaban yang tersedia dalam kuesioner antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.6.
Kategori Jawaban Kuesioner

Alternatif Jawaban	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
Bobot Nilai	1	2	3	4	5

Sumber: diolah oleh penulis

berdasarkan kategori jawaban tersebut dapat ditarik kesimpulan berdasarkan data-data yang diperoleh dari jawaban responden. Analisa data dalam penelitian ini juga diperkuat melalui pengkategorian data dengan menggunakan pedoman pentabulasian data dari Panudju, dengan menggunakan rumusan sebagai berikut:⁶⁴

1. Nilai Indeks Minimum
Skor minimum x Jumlah pertanyaan x Jumlah responden

⁶² S. Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002, hal.100

⁶³ Ferdinand D. Saragih dan Umanto Eko P., *Pengantar Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Depok: Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI, 2006, hal.11

⁶⁴ Reni Panudju, *Komunikasi Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002, hal.45

2. Nilai Indeks Maksimum
Skor maksimum x Jumlah pertanyaan x Jumlah responden
3. Interval
Nilai indeks maksimum – Nilai indeks minimum
4. Jarak Interval
Interval : jenjang

Tingkat jawaban di kategorikan dalam kelas interval setelah data dihitung dalam tabel frekuensi. Berikut ini merupakan ilustrasi penghitungan jawaban yang akan digunakan oleh penulis.

Tabel 2.7.
Perhitungan Skor Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
		STS		TS		RG		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1											
2											
3											
Jumlah		x 1		x2		x3		x4		x5	
Skor											
Skor Total											
Kriteria											
Prosentase											

Sumber: diolah oleh penulis

Setelah data di peroleh dari tabel frekuensi tersebut, maka langkah berikutnya adalah dengan mengategorikan jawaban kedalam kelas-kelas, seperti berikut ini:

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

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

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

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

$$780 - 156 = 624$$

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



Tabel 2.8.
Perhitungan Skor Kematangan Karyawan

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban									
		STS		TS		RG		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1											
2											
3											
4											
Jumlah		x 1		x2		x3		x4		x5	
Skor											
Skor Total											
Kriteria											
Prosentase											

Sumber: diolah oleh penulis

$$\text{Jumlah soal} = 4$$

$$\text{Nilai minimum} = 1 \times 4 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 208$$

$$\text{Nilai maksimum} = 5 \times 4 \text{ (soal)} \times 52 \text{ (orang)} = 1040$$

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

$$1040 - 208 = 832$$

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



Setelah data dikategorikan berdasarkan kelas interval, penulis dapat menarik kesimpulan dan menyesuaikan antara tingkat kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Sub Direktorat SDM PT “X” berdasarkan jawaban yang diperoleh dari responden. Apabila terdapat kesesuaian, PT “X” telah menerapkan gaya kepemimpinan situasionalnya. Namun apabila terdapat ketidaksesuaian, maka diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberi masukan kepada PT “X” dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar lebih efektif.

