

## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai penerapan kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat ditemukan dari beberapa sumber. Penelitian yang dilakukan oleh Werdi, bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan serta menentukan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Manajer Operasional pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Fatmawati.<sup>19</sup> Werdi menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian yang bersifat deskriptif-analitis dan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Werdi melihat studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Universitas Michigan, yaitu Kepemimpinan Likert Universitas Michigan yang menghasilkan model empat tingkatan efektivitas kepemimpinan. Model empat tingkatan efektivitas kepemimpinan ini adalah:

*System 1:* Manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Dengan demikian standar dan metode pelaksanaan juga telah ditetapkan oleh pihak manajer (manajemen).

*System 2:* Manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi juga memberi kebebasan kepada bawahan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah yang telah diberikan. Selain itu,

---

<sup>19</sup> Satria Werdi, "Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Manajer Operasional pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Fatmawati", *Skripsi* FISIP Universitas Indonesia, 2004, tidak diterbitkan.

bawahan juga diberikan kebebasan dengan tingkat kewajaran dalam prosedur untuk menjalankan tugasnya.

*System 3:* Manajer menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal tersebut didiskusikan dengan bawahan tersebut. Dalam hal ini bawahan diberi kesempatan membuat keputusan mengenai pelaksanaan tugas yang diberikan.

*System 4:* Model yang paling baik menurut Likert, karena tujuan serta proses pembuatan keputusan dibuat berdasarkan tugas kelompok yang ada di dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini untuk meningkatkan motivasi, pihak manajemen tidak hanya memberikan penghargaan dalam bentuk ekonomis, namun juga bentuk lain seperti menimbulkan perasaan dibutuhkan, serta merasa bermanfaat di tempat dimana ia berada.

Analisis penelitian yang dilakukan oleh Werdi adalah dengan melihat pada empat fungsi pemimpin dari Gary Yukl yang disimpulkan melalui kepemimpinan Likert. Hasil penelitiannya adalah bahwa gaya kepemimpinan Manajer Operasional Bank Muamalat Cabang Fatmawati mempunyai orientasi ke arah tugas dan bila dikaitkan dengan empat tingkatan efektivitas kepemimpinan Likert berada pada model sistem 2, artinya bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh Manajer Operasional tersebut menghasilkan kepemimpinan yang kurang efektif. Kepemimpinan yang efektif menurut Likert adalah pemimpin yang berorientasi pada karyawan karena dapat meningkatkan semangat kerja dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Peneliti menggunakan metode penelitian yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Werdi, yaitu pendekatan kualitatif dan dengan teknik pengambilan data melalui wawancara mendalam serta penyebaran kuesioner. Wawancara dilakukan untuk mengetahui secara mendalam mengenai gambaran kepemimpinan pada Divisi Distribusi dan Penjualan, dan kuesioner diperlukan oleh peneliti sebagai data pendukung wawancara juga sebagai alat untuk mengetahui persepsi bawahan terhadap pemimpin. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Werdi adalah penentuan *site* penelitian. Peneliti menentukan *site* penelitian di lingkungan distribusi dan penjualan suatu organisasi industri, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Werdi yang berada di lingkungan perbankan. Penelitian sebelumnya menganalisis kepemimpinan Manajer dengan melihat pada fungsi pemimpin yang dijalankan, dikaitkan dengan model empat tingkat efektivitas dari Likert. Penelitian yang dilakukan peneliti melihat pada proses seorang Supervisor sebagai pemimpin dalam lingkungan distribusi dan penjualan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai target kerja yang ketat. Peneliti menganalisis kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan situasional (*contingency*), dimana proses kepemimpinan yang efektif adalah adanya kesesuaian interaksi dari pemimpin terhadap bawahan dan situasi. Pemimpin dapat menerapkan perilaku *supportive*, *directive*, *participative*, *leader reward & punishment*, dan *charismatic*.<sup>20</sup> Perilaku tersebut disesuaikan kepada karakteristik bawahan dilihat dari kematangan bawahan dalam mengerjakan pekerjaan. Kematangan bawahan dilihat dari keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*experience*),

---

<sup>20</sup> Jon P. Howell dan Dan L. Costley, *Op.Cit.*, hal. 22-23.

pengharapan (*expectation*), kebutuhan (*needs*), kesukaan (*preference*).<sup>21</sup> Kemudian pemimpin juga harus menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapi, seperti struktur tugas dan sifat dari pekerjaan. Situasi dalam lingkungan distribusi dan penjualan digambarkan sebagai situasi dengan tingkat stres tinggi (*stressful*), dibutuhkan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan, dan pembelajaran secara terus menerus untuk meningkatkan hasil kerja.

Penelitian lain dilakukan oleh Kurniawan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Supervisor dan pengaruhnya terhadap stres kerja karyawan bagian gudang PT Frisian Flag Indonesia.<sup>22</sup> Kurniawan menggunakan pendekatan kuantitatif dalam melakukan penelitiannya. Dalam penelitian yang dilakukan Kurniawan, didapatkan hasil bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan Supervisor adalah menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dalam melaksanakan tugasnya. Pengaruhnya terhadap stres kerja karyawan menunjukkan angka koefisien korelasi sebesar 0.832 yang didapat dari hasil perhitungan korelasi *Spearman* dengan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) seri 13.0 dengan tingkat signifikansi 0.01, sehingga dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan Supervisor terhadap stres kerja karyawan dan dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan Supervisor terhadap stres kerja karyawan bagian gudang pada PT Frisian Flag Indonesia. Kurniawan menggunakan teori gaya kepemimpinan dari Studi Kepemimpinan

---

<sup>21</sup> Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, Fifth Edition, (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2006), hal. 339.

<sup>22</sup> Tomy Kurniawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor Terhadap Stres Kerja Karyawan Bagian Gudang PT Frisian Flag Indonesia", *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2007, tidak diterbitkan.

Universitas Iowa , yaitu Otokratis, Demokratis, dan Kendali Bebas (*Laissez Faire*).

Peneliti sama-sama melihat penerapan kepemimpinan dari seorang Supervisor. Perbedaannya, Kurniawan menganalisis kepemimpinan Supervisor pada bagian gudang, sedangkan peneliti menganalisis kepemimpinan yang diterapkan Supervisor pada bagian distribusi dan penjualan. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan sebelumnya yang menggunakan pendekatan kuantitatif.

## **B. Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan. Seperti yang dikatakan oleh Roach dan Behling (1984) sebagaimana dikutip oleh Hughes: "*Leadership is the process of influencing an organized group toward accomplishing its goals*".<sup>23</sup> Bennis dan Nanus (1984, dikutip oleh Cook) pun mengatakan bahwa "*Leadership is the process of providing direction, energizing others, and obtaining their voluntary commitment to the leader's vision*".<sup>24</sup> Dari pernyataan tersebut, kepemimpinan melibatkan pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan (*leadership*) dan kepengikutan (*followership*) merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.<sup>25</sup> Efektif tidaknya pengikut didasari oleh tipe-tipe pengikut yang menurut Kelley (1988, 1992) dibagi menjadi lima tipe pengikut, yaitu *Alienated Followers*

---

<sup>23</sup> Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Op.Cit.*, hal. 7.

<sup>24</sup> Curtis W. Cook, *Management and Organizational Behavior*, Third Edition, (New York: McGraw Hill, 2001), hal. 491.

<sup>25</sup> Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Op.Cit.*, hal. 12.

(senang menunjuk aspek-aspek negatif dari organisasi, sering tidak mengeluarkan usaha terbaik mereka, memikirkan diri sendiri. Pemimpin melihat tipe pengikut seperti ini sebagai penyebab masalah, negatif, tidak mudah dipengaruhi, dan kurang dapat membuat keputusan/menilai), *Conformist Followers* (pengikut aktif, melaksanakan perintah tanpa mengkritik, sangat aktif dalam bekerja tetapi menolak bila bertentangan dengan standar perilaku sosial atau kebijakan organisasi), *Pragmatist Followers* (pengikut yang jarang berkomitmen pada tujuan kelompok kerja tetapi mereka belajar untuk tidak membuat masalah, mereka menunjukkan citra diri yang ambigu antara karakteristik positif dan negatif, sisi positifnya adalah mereka melihat hal dalam perspektif, mengetahui bagaimana bekerja dalam suatu sistem dan menyelesaikan pekerjaan, serta mengikuti aturan dalam permainan. Sisi negatifnya adalah mereka jadi terlihat memainkan permainan politik, melakukan penawaran untuk memaksimalkan kepentingan pribadi, tidak menyukai risiko dan cenderung untuk menutupi jejak, menjadi seorang yang birokrat yang setia pada peraturan daripada semangat atau inti dalam bekerja, mereka menganggap menghindari kegagalan lebih penting daripada apa yang mungkin didapat dari kesuksesan), kemudian ada tipe *Passive Followers* (mereka tidak menjalankan tugas/pekerjaan dengan antusias, mereka mengharapkan pemimpin untuk berpikir, kurangnya inisiatif dan tanggung jawab, mereka memerlukan pengarahan terus-menerus saat menjalankan pekerjaan mereka, pemimpin melihat mereka sebagai orang yang malas, tidak kompeten, dan tidak mempunyai motivasi), dan yang terakhir adalah *Exemplary Followers* (mereka dengan tipe ini menunjukkan gambaran yang konsisten kepada setiap orang yang berhubungan dengan mereka, digambarkan sebagai orang yang mandiri,

kreatif, dan bersedia bertahan menjadi superior (menonjol diantara yang lain), menggunakan bakatnya untuk kepentingan organisasi, pembuat kesepakatan, bukan perusak/penghancur kesepakatan).<sup>26</sup>

Seperti yang telah dipaparkan di atas bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya adalah dengan kekuasaan yang dimilikinya. Seseorang yang mempunyai kekuasaan, dapat menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain. Jadi, pemimpin menggunakan kekuasaannya sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Kekuasaan (*power*) merupakan suatu kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu.<sup>27</sup> Sumber-sumber kekuasaan menurut French dan Raven (1959) terbagi menjadi lima kategori, yaitu *Legitimate Power* atau kekuasaan sah (kekuasaan yang diterima sebagai akibat posisinya dalam hirarki formal suatu organisasi), *Coersive Power* atau kekuasaan paksaan (dasar kekuasaan paksaan bergantung pada rasa takut. Seseorang bereaksi atas kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan ini bertumpu pada penerapan hukuman atau sanksi-sanksi fisik maupun ancaman), *Reward Power* atau kekuasaan imbalan (kekuasaan ini berlawanan dari kekuasaan paksaan (*coersive power*). Orang-orang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena pematuhan itu menghasilkan manfaat yang positif. Dalam suatu konteks organisasional imbalan dapat berupa uang, penilaian kinerja yang mendukung, kenaikan pangkat, penugasan kerja yang menarik, rekan yang ramah, informasi yang

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, hal. 25.

<sup>27</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Seven Edition, (New York: McGraw-Hill, 2005), hal. 387.

penting, dan giliran kerja atau daerah jual yang lebih disukai), *Expert Power* atau kekuasaan pakar (kekuasaan yang dimiliki sebagai akibat kepakaran atau keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan), yang terakhir adalah *Referent power* atau kekuasaan rujukan (dasar kekuasaan ini adalah pemihakan kepada seseorang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan. Kekuasaan rujukan berkembang dari pengaguman akan orang lain dan suatu hasrat untuk seperti orang tersebut. Maka dalam arti tertentu, sangat mirip dengan karisma yang dimiliki oleh seseorang).<sup>28</sup>

Setelah mengetahui sumber kekuasaan sebagai kekuatan potensial untuk mempengaruhi orang lain, maka ada tindakan nyata untuk dapat mempengaruhi orang lain yang dikenal sebagai taktik-taktik mempengaruhi yang terdiri atas *rational persuasion, inspirational appeals, consultation, ingratiation, personal appeals, coalition tactics, pressure tactics, dan legitimizing tactics*. Dalam buku "Perilaku Organisasi" (Robbins: 1996) menyebutkan strategi taktik yang terdiri dari nalar, keramahan, koalisi, tawar-menawar, ketegasan, otoritas lebih tinggi, dan sanksi.<sup>29</sup>

Kepemimpinan, selain melibatkan pemimpin dan pengikut, proses yang terjadi juga melibatkan situasi. Pemimpin, pengikut, dan situasi merupakan elemen-elemen yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Seorang pemimpin harus melihat situasi dan kondisi pengikutnya untuk menerapkan kepemimpinan yang tepat. Paul Hersey dan Ken Blanchard mengembangkan teori yang dikenal dengan *Situational Leadership Theory*. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan dapat berhasil bila menggunakan gaya kepemimpinan

---

<sup>28</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid Dua, alih bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: Prenhallindo, 1996), hal. 85-88.

<sup>29</sup> *Ibid.*, hal. 93.

yang tepat. Gaya kepemimpinan yang tepat dilakukan dengan melihat pada tingkat kesiapan (*readiness*) atau kematangan (*maturity*) pengikut.<sup>30</sup> Teori ini berdasarkan atas perilaku tugas dan hubungan dan menggambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan pengikut yang bergerak dari tingkat tidak matang ke tingkat yang matang.

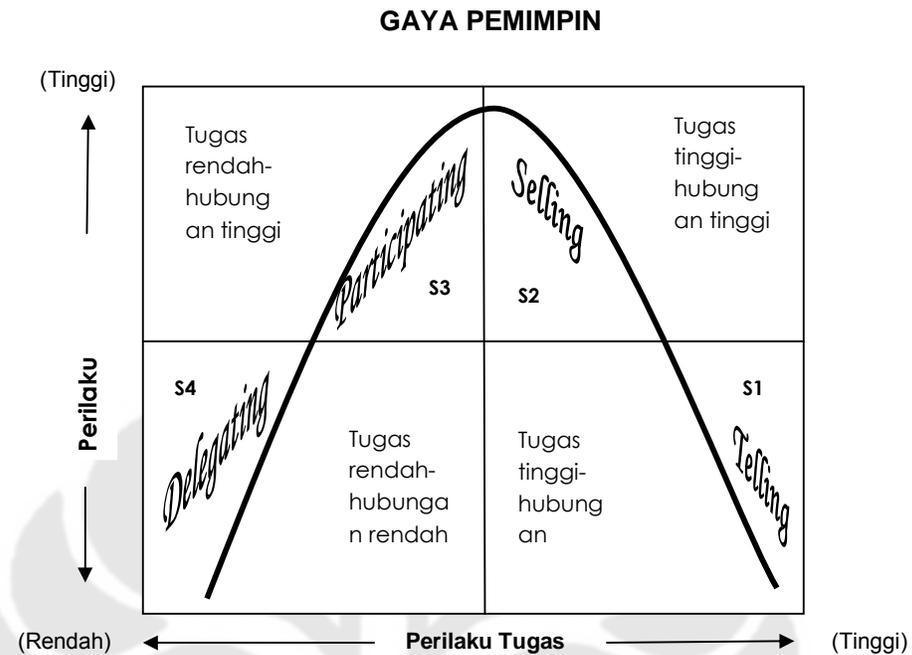
Perilaku tugas adalah kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada bawahannya, dengan memberitahukan apa yang harus dilakukan, kapan dilakukannya, dan dimana melakukannya, serta bagaimana melakukannya. Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahannya. Jadi, penekanan pada *Situational Leadership* adalah terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.<sup>31</sup> Gaya kepemimpinan yang disesuaikan tersebut adalah *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.<sup>32</sup> Dapat digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, hal. 50.

<sup>31</sup> Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fourth Edition, (New Delhi: Prentice-Hall of India, 1983), hal. 150.

<sup>32</sup> *Ibid.*, hal. 152-154.



**Kematangan Pengikut**

(Tinggi)	(Sedang)		(Rendah)
<b>M4</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>
Mampu dan bersedia	Mampu dan tidak bersedia	Tidak mampu dan bersedia	Tidak mampu dan tidak bersedia

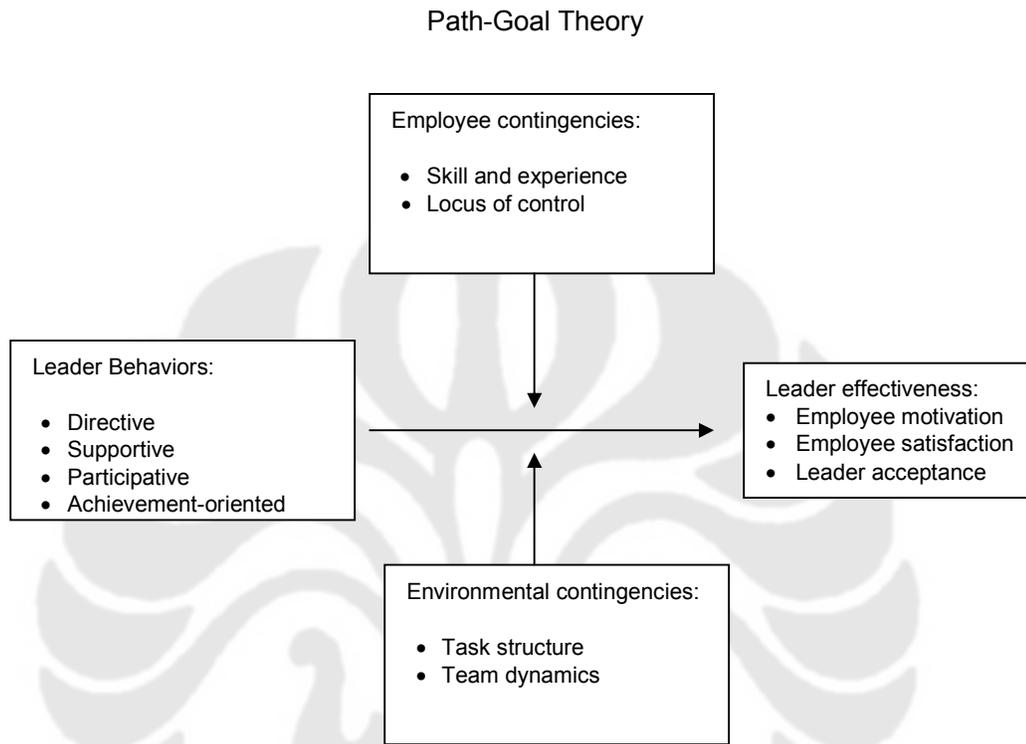
Gambar II.1  
The Situational Leadership Model

Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, 1983, hal. 152.

Dari gambar di atas, bawahan dengan tingkat kematangan berada pada level M1, dibutuhkan pemimpin dengan *telling style* (S1). Bawahan pada level M2, dibutuhkan pemimpin dengan *selling style* (S2). Bawahan pada level M3 dibutuhkan pemimpin dengan *participating style* (S3), sedangkan bawahan dengan tingkat kematangan tinggi (M4) dibutuhkan sikap pemimpin dengan *delegating style* (S4).

Pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan memberikan pengarahan kepada bawahannya dan menunjukkan bagaimana cara terbaik mencapai tujuan mereka. Inilah yang disebut sebagai *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh Robert House. Pemimpin diharapkan berperilaku sesuai dengan kebutuhan bawahan sehingga perilaku tersebut dapat diterima oleh bawahan. Tetapi kepuasan bawahan juga tergantung dari karakter bawahan itu sendiri. Ada empat perilaku pemimpin dalam teori ini, yaitu *Directive Leadership*, *Supportive Leadership*, *Participate Leadership*, *Achivement-oriented Leadership*. Pemimpin yang mengarahkan (*directive*) digambarkan sebagai pemimpin yang selalu memberitahukan bawahan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan harus dilakukan, dan keterkaitan pekerjaan dengan pihak lain. Pemimpin yang mendukung (*supportive*) digambarkan sebagai pemimpin yang memiliki interaksi baik dengan bawahannya, menunjukkan kepedulian atas kesejahteraan bawahan, dan cenderung terbuka serta mendekati diri kepada bawahan. Pemimpin yang berpartisipasi (*participative*) digambarkan sebagai pemimpin yang cenderung berbagi permasalahan kerja kepada bawahan; mengumpulkan ide-ide mereka, kepedulian, dan saran-saran yang kemudian menimbang masukan-masukan ini ke dalam proses pembuatan keputusan. Pemimpin yang berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented*) digambarkan sebagai perpaduan pemimpin yang berkemauan (*demanding*) dengan pemimpin yang memberikan dukungan (*supporting*) dalam berinteraksi dengan bawahannya. Empat perilaku dalam *Path-Goal Theory* hampir sama dengan *Situational Leadership Theory* oleh Hersey dan Blanchard (*telling, selling, participating,*

dan *delegating*). Hubungan perilaku pemimpin dan karakter bawahan itu dapat digambarkan.<sup>33</sup>



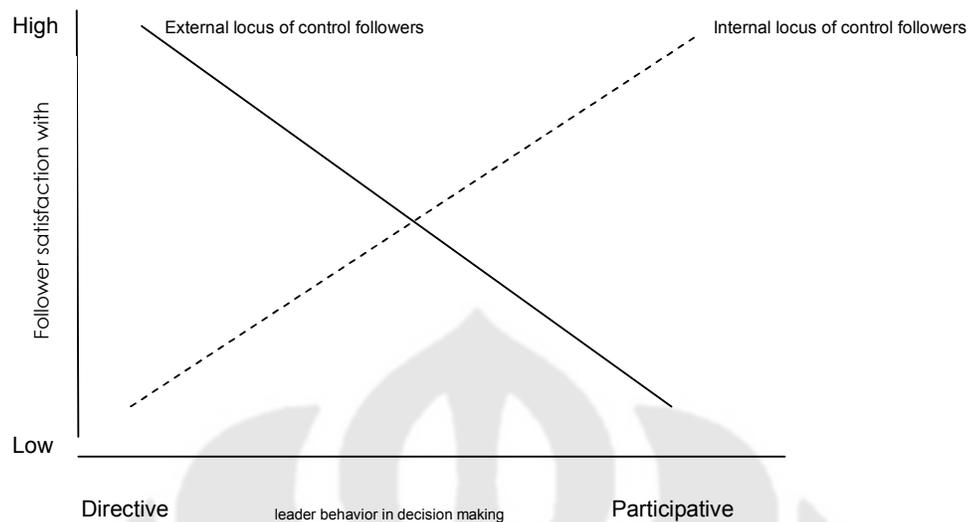
Gambar II.2  
Path-goal leadership theory

Sumber: Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Second Edition, (New York: McGraw-Hill, 2003), hal. 423.

Hubungan pemimpin dengan bawahan dapat digambarkan secara terperinci dengan melihat kaitan sikap pemimpin yang ditunjukkan terhadap *locus of control* bawahan, seperti yang ditunjukkan oleh gambar II.3 berikut ini:

---

<sup>33</sup> Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Second Edition, (New York: McGraw-Hill, 2003), hal. 423.



Gambar II.3  
Interaction between followers' locus of control scores and leader behavior in decision making

Sumber: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, Fifth Edition, (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2006), hal. 381.

Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dengan kondisi bawahan dan situasi kerja yang dihadapi, motivasi bawahan dapat ditingkatkan. Pentingnya meningkatkan motivasi karena determinan yang penting bagi prestasi individu adalah motivasi.<sup>34</sup> Motivasi merupakan suatu konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku.<sup>35</sup> Seseorang melakukan apa yang mereka lakukan didorong oleh adanya motivasi. Jadi, pemimpin yang efektif harus dapat memotivasi orang-orangnya untuk menyelesaikan tugas/pekerjaannya, karena motivasi pekerja sangat berkaitan

<sup>34</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Process*, Fifth Edition, (Texas: Business Publications Inc., 1985), hal. 99.

<sup>35</sup> *Ibid.*, hal. 100.

dengan kesuksesan suatu organisasi.<sup>36</sup> Cara memotivasi setiap orang tidaklah sama, karena setiap orang adalah berbeda. Untuk itu diperlukan pemahaman akan kebutuhan orang lain dan menciptakan kondisi dimana kebutuhan individu dapat terwujud beriringan dengan harapan untuk mengembangkan organisasi. Menciptakan kondisi yang baik dengan membentuk kepemimpinan yang efektif dapat digambarkan dalam tabel 2.1 berikut ini:



---

<sup>36</sup> George Manning, dan Kent Curtis, *The Art of Leadership*, (New York: McGraw-Hill, 2003), hal. 207.

Tabel II.1

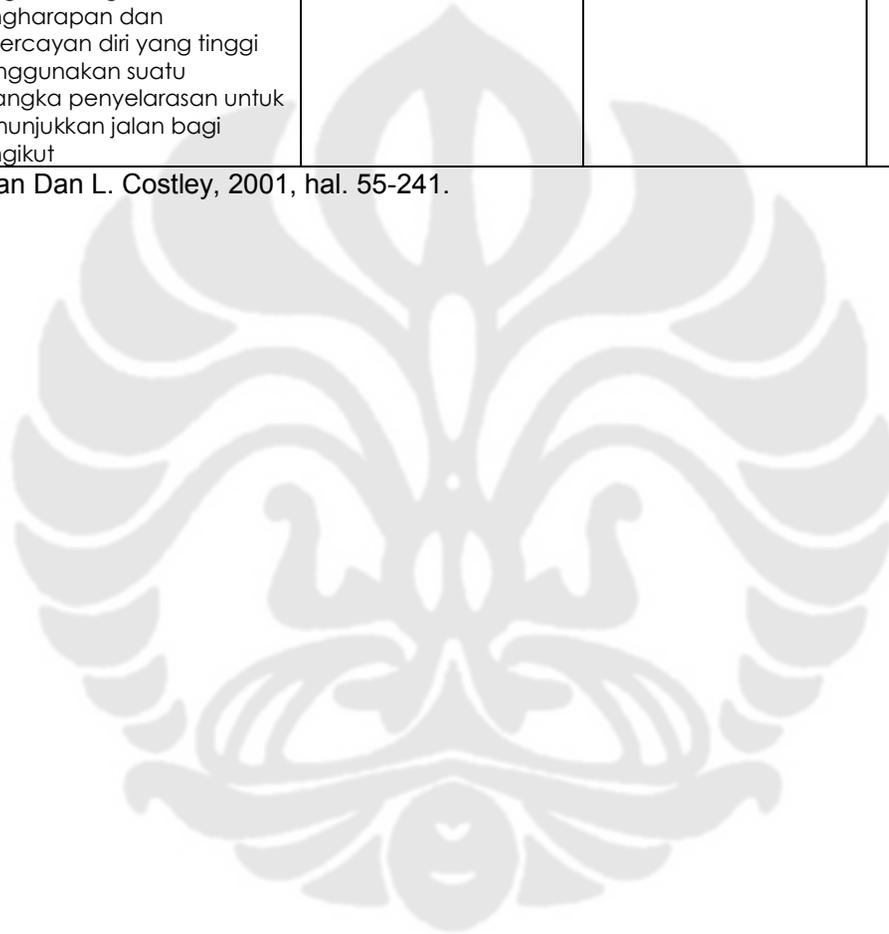
Kesesuaian Interaksi Pemimpin Terhadap Pengikut dan Situasi

Pemimpin		Karakteristik pengikut	Situasi	
Perilaku	Karakteristik		Karakteristik Tugas	Karakteristik grup dan organisasi
1. <i>Supportive</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengertian</li> <li>- Menunjukkan kepedulian atas kebutuhan pengikut</li> <li>- Membantu pengikut mengembangkan kemampuan dan karir</li> <li>- Menunjukkan kepercayaan dan penghargaan</li> <li>- Ramah, informatif, dan pendorong/pemberi semangat</li> <li>- Menunjukkan simpati atas masalah orang lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kepercayaan diri yang rendah</li> <li>-Rasa rendah diri</li> <li>-Kekhawatiran tinggi</li> <li>-Pengharapan bahwa pemimpin sebagai pemberi dukungan</li> <li>-Kebutuhan untuk tumbuh yang tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketidakpuasan</li> <li>- Tingkat stres tinggi (<i>stressful</i>)</li> <li>- Tugas sangat terstruktur</li> <li>- Membutuhkan kreativitas</li> <li>- Membutuhkan pembelajaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflik eksternal</li> <li>- Grup yang baru terbentuk</li> <li>- Kesatuan grup yang sesuai dengan keyakinan pemimpin</li> <li>- Perencanaan, tujuan, dan prosedur yang formal</li> <li>- Misi menekankan pada pelayanan terhadap individu</li> </ul>
2. <i>Directive</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengarahkan aktivitas pengikut</li> <li>- Menjelaskan harapan, tujuan, dan metode kerja</li> <li>- Merencanakan, menjadwalkan, dan memberikan tanggung jawab</li> <li>- Mengawasi</li> <li>- Memotivasi dan menunjukkan keahlian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kebutuhan untuk berprestasi</li> <li>-Menginginkan adanya kejelasan tugas-tugas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingginya struktur tugas</li> <li>- Tingkat stres tinggi (<i>stressful</i>)</li> <li>- Keterkaitan tugas diantara pengikut</li> <li>- Komunikasi langsung antara pengikut dengan pelanggan/konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grup/kelompok besar</li> <li>- Organisasi birokrasi</li> <li>- Grup positif menghasilkan norma</li> <li>- Pemimpin dengan keahlian tinggi</li> <li>- Pemimpin yang mendukung</li> </ul>

3. <i>Participative</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan konsultasi dengan individu atau grup</li> <li>- Mengumpulkan informasi dari pengikut</li> <li>- Meminta opini mengenai alternatif-alternatif</li> <li>- Pembuatan keputusan bersama dengan pengikut</li> <li>- Pendelegasian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kompetensi kerja</li> <li>-Kebutuhan untuk mandiri dan tumbuh</li> <li>-<i>Internal locus of control</i></li> <li>-Mengharapkan partisipasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tugas/pekerjaan penting</li> <li>- Membutuhkan komitmen pengikut</li> <li>- Ketidakpastian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keharmonisan grup</li> <li>- Kepercayaan pada pemimpin</li> <li>- Keahlian pemimpin dalam mengatasi konflik (manajemen konflik)</li> </ul>
4. <i>Leader reward and punishment</i>	<p><i>Reward:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menugaskan pekerjaan yang menyenangkan</li> <li>-Memberikan pujian</li> <li>-Pemberian penghargaan</li> <li>-Menaikkan gaji</li> <li>-Evaluasi kinerja tinggi</li> <li>-Memberitahukan atasan mengenai kinerja diatas rata-rata</li> </ul> <p><i>Punishment:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menugaskan pekerjaan yang tidak menyenangkan</li> <li>-Peringatan secara verbal</li> <li>-Melanggar peraturan</li> <li>-Mengurangi kebebasan</li> <li>-Evaluasi kinerja rendah</li> <li>-Pekerjaan ekstra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pengikut adalah anggota dari kesatuan grup kerja dengan norma kinerja yang positif</li> <li>-Penghargaan mempunyai nilai dan diharapkan oleh pengikut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengukuran kinerja yang akurat diberitahukan secara jelas kepada pengikut</li> <li>- Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh keahlian dan usaha</li> <li>- <i>Tangible rewards</i> diberikan dengan adil dan tepat waktu</li> <li>- <i>Keragaman tugas yang besar</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin mengontrol penghargaan-penghargaan penting yang diinginkan pengikut</li> <li>- Kedudukan pemimpin dalam organisasi berada di level tinggi atau mempunyai status yang tinggi dalam organisasi</li> <li>- Pemimpin mengetahui dirinya sebagai seorang yang ahli dalam pekerjaan pengikut</li> </ul>
5. <i>Charismatic</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Membangun image pribadi pada diri pengikut</li> <li>-Memberikan kata-kata yang menginspirasi</li> <li>-Juru bicara misi moral dan visi</li> <li>-Mengambil risiko untuk pencapaian misi</li> <li>-Menunjukkan perilaku yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tertekan</li> <li>-ketakutan atas ketidakpastian akan masa depan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan mempunyai elemen moral</li> <li>- Pekerjaan akan menyebabkan perubahan besar dalam cara orang berpikir dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin mempunyai status yang tinggi, posisi, pengalaman, dan keahlian</li> <li>- Perencanaan, tujuan, dan prosedur formal yang mendukung misi pemimpin</li> <li>- Adanya sejarah atas</li> </ul>

	menjadi panutan bagi pengikut dengan pengharapan dan kepercayaan diri yang tinggi -Menggunakan suatu kerangka penyalarsan untuk menunjukkan jalan bagi pengikut		melakukan sesuatu	karisma di organisasi
--	--	--	-------------------	-----------------------

Sumber: Jon P. Howel dan Dan L. Costley, 2001, hal. 55-241.



Tabel II.1 menggambarkan suatu perilaku pemimpin yang efektif tergantung kepada situasional dan karakteristik pengikut. Artinya bahwa perilaku pemimpin yang efektif pada satu situasi, tidak berarti akan efektif pada situasi yang lainnya.<sup>37</sup>

### **C. Metode Penelitian**

Metode penelitian sangat diperlukan dalam melakukan penelitian karena dengan metode penelitian akan memandu peneliti urutan sistematis bagaimana penelitian harus dilakukan.

#### **1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu suatu tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.<sup>38</sup> Penelitian dengan pendekatan kualitatif digunakan untuk menemukan pemahaman makna atas gejala mengenai kepemimpinan pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor.

#### **2. Jenis/Tipe Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif, yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta

---

<sup>37</sup> Jon P. Howell dan Dan L. Costley, *Op.Cit.*, hal. 11.

<sup>38</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 3.

hubungan antar fenomena yang diselidiki.<sup>39</sup> Penelitian akan dilakukan dengan studi lapangan di lingkungan kerja distribusi dan penjualan untuk mengetahui peran pemimpin dalam menggerakkan bawahannya.

Berdasarkan waktu penelitian, penelitian ini termasuk dalam *cross-sectional studies*, yaitu mempelajari beberapa fenomena dengan mengambil contoh/sampel (*cross section*) dari fenomena tadi dalam satu waktu dan menganalisa contoh/sampel tersebut dengan baik.<sup>40</sup> Penelitian ini meneliti gaya kepemimpinan pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor dengan pendekatan situasional, dan meneliti persepsi bawahan atas gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini adalah penelitian terapan dimana penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan solusi atas masalah dan dapat diterapkan dalam praktek.<sup>41</sup> Peneliti meneliti permasalahan mengenai kepemimpinan pada organisasi industri yang dihadapkan pada target kerja yang ketat.

### **3. Metode dan Strategi Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan melakukan pendekatan kualitatif dan melakukan studi lapangan atau penelitian lapangan di PT Heinz ABC Indonesia Divisi Distribusi dan Penjualan Cabang Bogor untuk mengetahui bagaimana peran Supervisor sebagai pemimpin dalam menggerakkan bawahan agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Data yang dikumpulkan adalah data primer yang didapat dari

---

<sup>39</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988), hal. 63.

<sup>40</sup> Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, Fifth Edition, (California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1989), hal. 89.

<sup>41</sup> Richard M. Grinnell, Jr., *Social Work Research and Evaluation: Quantitative and Qualitative Approach*, Sixth Edition, (Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc., 2001), hal. 16.

sumber pertama satu atau lebih individu seperti hasil dari wawancara atau pengisian kuesioner yang bisa dilakukan oleh peneliti.<sup>42</sup> Kemudian data sekunder yang diperoleh melalui data primer yang telah diolah lebih lanjut. Data sekunder juga didapatkan dari sumber-sumber lain, seperti catatan-catatan yang dapat melengkapi data penelitian, maupun studi kepustakaan. Jenis data yang digunakan adalah penggabungan data primer dan data sekunder dimana pengumpulannya dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait, penyebaran kuesioner, melakukan studi terhadap bahan-bahan kepustakaan, dan kemudian data tersebut diolah, sebagai dasar dalam melakukan analisis.

#### **4. Hipotesis Kerja**

Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya di sebuah organisasi mempertimbangkan kondisi bawahan dan situasi kerja yang dihadapi. Dengan kepemimpinan yang tepat sesuai dengan lingkungan kerja yang dihadapi, maka bawahan dapat dipengaruhi, sehingga pemimpin dapat menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan.

#### **5. Narasumber/Informan**

Informasi atau data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan narasumber yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, yaitu:

- Satu orang Supervisor Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor sebagai pemimpin langsung bawahan (tenaga penjual), untuk mengetahui peranannya dalam mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai target kerja yang ditetapkan.

---

<sup>42</sup> Husein Umar, *Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*, (Jakarta: PT Gramedia Puataka Utama, 1999), hal. 43.

- Empat orang karyawan atau bawahan (tenaga penjual) untuk menggambarkan persepsi mengenai penerapan kepemimpinan Supervisor.

## 6. Proses Penelitian

Sebelum penelitian dilakukan, peneliti terlebih dahulu menetapkan topik penelitian dan menetapkan permasalahan, serta pertanyaan penelitian. Hal ini dilakukan dengan mencari informasi mengenai topik, permasalahan, dan pertanyaan penelitian melalui beberapa sumber, seperti studi pustaka baik dari bahan-bahan kepustakaan, karya akademis, maupun mencari informasi dari internet. Langkah berikutnya adalah menentukan *site* penelitian dimana penelitian akan dilakukan dan menentukan narasumber/informan untuk mendapatkan informasi. Penelitian dilakukan dengan pengumpulan data di lapangan melalui pendekatan kualitatif, yaitu melakukan studi lapangan pada *site* yang telah ditentukan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan narasumber/informan, dan penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai data pendukung wawancara. Kemudian hasil wawancara diolah menjadi data dan dianalisis untuk dijadikan suatu kesimpulan. Adapun proses analisis data yang dilakukan adalah pengumpulan data mentah, transkrip data, pembuatan koding, kategorisasi data, penyimpulan sementara, triangulasi, dan penyimpulan akhir.<sup>43</sup>

Teori hanya sebagai kerangka berpikir dalam melakukan penelitian, agar penelitian tidak menyimpang dari tujuan penelitian.

## 7. Penentuan Site Penelitian

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses mempengaruhi terjadi interaksi

---

<sup>43</sup> Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Depok: DIA FISIP UI), 2006, hal. 73.

perilaku pemimpin dengan bawahan dan dengan situasi kerja yang dihadapi. Cara mempengaruhi setiap orang pun tidak sama, karena dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing individu yang berbeda. Bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahan dalam mencapai target kerja yang ketat, seperti target penjualan karena pemenuhan target penjualan merupakan salah satu strategi bisnis yang dijalankan oleh organisasi, merupakan suatu kondisi yang penuh tantangan bagi pemimpin. Oleh karena itu peneliti memilih site penelitian di Divisi Distribusi dan Penjualan Cabang Bogor pada PT Heinz ABC Indonesia Jl. Pemda Pangkalan 2 Kedung Halang Bogor, yang menghadapi lingkungan operasional dan menghadapi target kerja yang ketat.

#### **8. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan pemahaman mengenai kepemimpinan yang terjadi di lingkungan PT Heinz ABC Indonesia Divisi Distribusi dan Penjualan Cabang Bogor dengan melakukan analisis kepemimpinan Supervisor sebagai pemimpin langsung tenaga penjual dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai target kerja yang ditetapkan. Proses kepemimpinan dilihat melalui perilaku pemimpin (mengarahkan, mendukung, melibatkan, dan mendelegasikan), karakteristik bawahan (kematangan bawahan dalam mengerjakan pekerjaan yang dilihat dari *skill, knowledge, experience, expectation, needs, preference*), dan karakteristik situasi kerja melalui pendekatan situasional (*contingency*). Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dimana peneliti mengumpulkan data melalui wawancara mendalam kepada narasumber/ informan. Peneliti kesulitan menemukan waktu yang tepat untuk menemui/ melakukan wawancara dengan narasumber karena narasumber adalah pekerja lapangan yang sehari-hari bekerja di luar kantor

sehingga hasil wawancara dirasakan kurang mendalam. Hal ini juga disebabkan oleh pengalaman peneliti yang kurang dalam melakukan proses wawancara.

