

BAB 2

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan dapat ditemukan dari beberapa sumber. Firmansyah (2006) melakukan penelitian dengan judul “Persepsi Karyawan atas Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor terhadap Motivasi Kerja Tenaga Operator Produksi PT Kahar Duta Sarana.” Firmansyah dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian yang bersifat deskriptif dan teknik pengumpulan data melalui wawancara tidak terstruktur dan dengan penyebaran kuesioner. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Firmansyah adalah teori gaya kepemimpinan dari Studi Kepemimpinan Universitas Iowa, yaitu Otokratis, Demokratis, dan Kendali Bebas (*Laissez Faire*).

Dalam penelitian yang dilakukan Firmansyah, didapatkan hasil bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan Supervisor adalah menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dalam melaksanakan tugasnya. Pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan menunjukkan angka koefisien korelasi sebesar 0.682 yang didapat dari hasil perhitungan korelasi *Spearman* dengan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) seri 12.0 dengan tingkat signifikansi 0.05. Sehingga dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan Supervisor terhadap motivasi kerja karyawan dan dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan Supervisor terhadap motivasi kerja Tenaga Operator Produksi PT Kahar Duta Sarana. Firmansyah menggunakan teori gaya kepemimpinan dari Studi Kepemimpinan Universitas Iowa, yaitu Otokratis, Demokratis, dan Kendali Bebas (*Laissez Faire*).

Penelitian lain dilakukan oleh Werdi (2004), Werdi melakukan penelitian dengan judul “Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Manajer Operasional pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Fatmawati. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan serta menentukan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Manajer Operasional pada PT Bank Muamalat Indonesia

Cabang Fatmawati. 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, 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. Dalam penelitiannya ini Werdi menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian yang bersifat deskriptif-analitis dan

teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner.

Penelitian lain yang terakhir dilakukan oleh Sitepu (2004), bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Departemen Administrasi, Penjualan, dan Pool pada PT Serasi Autoraya, TRAC-Astra Rent A Car, Cabang AFFCO, Sunter, Jakarta. Sitepu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian yang bersifat deskriptif. Sitepu menggunakan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan teknik skala pengolahan data menggunakan metode likert dimana subyek penelitian dihadapkan pada pernyataan “positif” dan “negatif”. Dalam penelitian Sitepu didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Departemen Administrasi, Penjualan, dan Pool adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Dari ketiga penelitian sebelumnya, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan pertama dari penelitian sebelumnya dengan peneliti adalah ketiganya melihat tentang gaya kepemimpinan. Namun, Firmansyah meneliti gaya kepemimpinan dengan pengaruhnya terhadap Motivasi kerja karyawan. Kemudian Persamaan kedua dari penelitian sebelumnya dengan peneliti adalah persamaan dalam pendekatan penelitian yang digunakan oleh Firmansyah dan Sitepu, keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif. Persamaan lainnya juga terdapat pada teknik pengumpulan data, dimana teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah melalui wawancara tidak terstruktur dan dengan penyebaran kuisisioner. Firmansyah juga menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara tidak terstruktur dan dengan penyebaran kuisisioner. Kemudian Werdi dengan wawancara mendalam dan kuisisioner, sedangkan Sitepu menggunakan kuisisioner saja.

Adapun perbedaan penelitian sebelumnya dengan peneliti adalah site penelitian. Site penelitian yang pertama yaitu Firmansyah menggunakan site penelitian di PT Kahar Duta Sarana pada bagian Tenaga Operator Produksi. Kepemimpinan yang diambil juga meneliti tentang kepemimpinan supervisor sama seperti Sitepu. Kemudian penelitian sebelumnya yang kedua adalah Sitepu

yang juga meneliti kepemimpinan supervisor memilih site penelitian di Departemen Administrasi, Penjualan, sedangkan peneliti meneliti bidang pengendalian *losses* dan PJU. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan peneliti juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Werdi yaitu Werdi menggunakan pendekatan penelitian yang berbeda dengan peneliti yaitu dengan pendekatan kualitatif, berbeda dengan peneliti yang menggunakan pendekatan kuantitatif.

Teori-teori yang digunakan oleh masing-masing penelitian sebelumnya juga berbeda dengan teori yang digunakan oleh Peneliti. Penelitian sebelumnya menggunakan teori kepemimpinan dari Universitas Iowa, dan empat fungsi kepemimpinan dari Gary Yukl yang disimpulkan melalui kepemimpinan likert. Sedangkan teori yang digunakan peneliti adalah teori situasional (Hersey dan Blanchard). "Kepemimpinan Situasional ini menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang" (Hersey and Blanchard, 1982, p. 151). Kepemimpinan Situasional berdasarkan pendapat Hersey dan Blanchard (1982) didasarkan pada tiga hal yang saling mempengaruhi, yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan, dan tingkat kematangan bawahan.

Dalam penelitian ini, peneliti juga meneliti tentang gaya kepemimpinan berdasarkan persepsi karyawan, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah. "Persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan" (Mangkunegara, 2005, p. 14).

2.2 Konstruksi Model Teoritis

Berkaitan dengan topik persepsi karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan situasional Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, peneliti akan membahas teori mengenai kepemimpinan dan persepsi.

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Dari waktu ke waktu kepemimpinan telah menjadi perhatian manusia. Kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan organisasi, dimana kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai

tujuan. Kepemimpinan merupakan kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan (Dubrin, 2006, p. 4). Tanpa inspirasi seorang pemimpin, organisasi atau sebuah departemen mungkin akan tidak fokus pada tujuan tertentu, atau dapat dikatakan kepemimpinan tidak dapat lepas dari kepemimpinan.

Untuk mendapatkan pemahaman dari kepemimpinan itu sendiri, banyak studi dan penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli. Kepemimpinan menurut Rauch & Behling (1984) yaitu *“Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement.”* Rauch & Behling melihat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Hal senada juga dikemukakan oleh Hampton (1981, p. 361), *“Leadership is defined in management as the interpersonal process by which manager try to influence employees to accomplish set task goal.”* Sementara Hersey dan Blanchard (1982, p. 83) mengatakan, *“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation.”* Menurut Hersey dan Blanchard kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam situasi tertentu. Blanchard dan Hersey (1982, p. 83) menyimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*), dan variabel situasional lainnya, atau dapat dirumuskan dengan $L = f(I, f, s)$.

2.2.1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin suatu organisasi, gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan. Maju mundurnya, dinamis statisnya, tumbuh kembangnya, mati hidupnya, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi serta tercapai tidaknya tujuan organisasi sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yg bersangkutan (Sutarto, 1991).

Pada dasarnya setiap perilaku kepemimpinan tidak harus sama satu dengan yang lainnya. Pemilihan gaya kepemimpinan biasanya mengacu pada situasi dan kondisi yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh tentang gaya kepemimpinan maka diperlukan pemahaman terhadap pengertian gaya kepemimpinan itu sendiri. Pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Rivai (2003, p. 60), gaya kepemimpinan adalah :

Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Salim (1996, p. 61) adalah "cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah."

2.2.1.3 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Sampai saat ini telah dikenal berbagai penelitian tentang kepemimpinan, mulai dari yang klasik hingga modern dan telah menghasilkan berbagai macam teori tentang kepemimpinan tersebut. Adapun pendekatan dasar terhadap teori kepemimpinan menurut Carrol dan Tosi (1981) dibagi menjadi tiga yaitu pendekatan teori sifat (*traits approach*), pendekatan teori perilaku (*behavior approach*) dan teori situasional (*situational theories*) (Sutarto, 1991, p. 28).

1. Pendekatan Teori Sifat (*traits approach*)

"Teori sifat kepemimpinan (*traits theories of leadership*) membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi." (Robbins, 2008, p. 49). Pendekatan sifat ini merupakan pendekatan mengenai sifat-sifat apa yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin. Sifat-sifat yang dikehendaki ini diharapkan mampu membuat pengikutnya bekerja dengan baik sesuai dengan harapan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Seperti yang diungkapkan oleh Kartono (2006, p. 161), "pendekatan sifat menyatakan sederetan sifat-sifat unggul, sehingga

pemimpin mampu mempengaruhi para pengikutnya melakukan tugas-tugas tertentu, sesuai dengan prinsip pembagian tugas.” Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1998, p. 211), “*Leadership is assume that in one way or another, selected traits have a major impact on leadership outputs.*”

Untuk memperoleh gambaran mengenai sifat-sifat yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin, Keith Davis (1972) membagi sifat-sifat kepemimpinan yang amat penting menjadi 4 (empat) (Thoha, 2008, p. 287-288), yaitu :

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*). Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- 2) Kedewasaan dan Keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

2. Pendekatan Teori Perilaku (*behavioral approach*)

”Teori perilaku pimpinan membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan melihat perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin tertentu” (Robbins, 2008, p. 53). Sutarto (1991) juga mengatakan bahwa pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan.

Gaya bersikap dan bertindak seorang pimpinan dapat dilihat dari cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara menegur kesalahan bawahannya dan lain sebagainya. Dalam pendekatan perilaku, Ronald Lippit dan Ralph K. White (1981) di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa berpendapat ada 3 gaya kepemimpinan, yaitu *autocratic* (otokratis), *democratic* (demokratis), dan *laissez faire* (kebebasan) (Sutarto, 1991, p. 72). "*The autocratic style was characterized by the tight control of group activities and decisions made by the leader*" (Manning and Curtis, 2003, p. 19). Gaya kepemimpinan otokratis dalam melakukan pekerjaan cenderung menggunakan cara yang tegas, keras, mengawasi dengan ketat, dan sepihak dalam memberikan arahan ataupun dalam pengambilan keputusan.

Berbeda dengan gaya otokratis, gaya kepemimpinan demokratis lebih lembut dalam mengarahkan bawahannya, memberikan semangat, mau menghargai pendapat, dan memperhatikan perasaan bawahannya. Seperti yang dikatakan oleh Cook dan Hunsaker (2001, p. 496), "*The democratic style is easygoing, using suggestions and encouragement to reach a group consensus.*" Sedangkan gaya kepemimpinan yang terakhir (*laissez faire*), arahan dan control yang diberikan pimpinan sangat sedikit sekali, dan pimpinan juga membiarkan bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri dalam masalah pekerjaan. Agrawal (1982) berpendapat pemimpin dengan gaya ini berintikan kebebasan: "*These kind of leaders take no interest either in production or in people. He lets thing drift*" (Sutarto, 1991, p.78).

3. Pendekatan Situasional (*Situational Theory*)

Pendekatan perilaku memiliki pandangan yang dikenal dengan sebutan "*one best way*" (satu jalan terbaik), yang memandang bahwa untuk mengurus organisasi dapat dilakukan dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Padahal pada kenyataannya mengurus organisasi tidaklah semudah itu, karena tiap organisasi masing-masing memiliki keistimeawaan dan ciri yang berbeda-beda. Bahkan organisasi yang sejenis sekalipun pasti memiliki perbedaan. Karena perbedaan itulah, maka setiap organisasi pasti akan menghadapi permasalahan yang berbeda, lingkungan yang berbeda, serta orang-orang dengan watak dan

perilaku yang berbeda pula. Berdasarkan keadaan seperti itu tidak mungkin organisasi dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda diperlukan kepemimpinan yang berbeda pula, yang kemudian dinamakan sebagai pendekatan teori situasional (Situational Approach) (Sutarto, 1991). Pendekatan situasional itu sendiri menurut Luthans (1981, p. 481) dipandang sebagai hasil dari waktu dan situasi : *"The Situational approach was initially called "Zeitgeist" (a German word meaning spirit of the time); the leader is viewed as a product of the time, the situation)."*

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dalam upaya mempengaruhi perilaku orang lain tidak dapat ditetapkan satu cara/gaya sebagai cara/gaya terbaik. Atau dapat dikatakan setiap situasi yang berbeda hendaknya dihadapi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Dalam hal ini pemilihan gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sifat pribadi pemimpin; struktur organisasi; tujuan organisasi; kegiatan yang dilakukan; motivasi kerja; harapan pemimpin maupun bawahan; pengalaman pemimpin maupun bawahan; adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja; tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan; lokasi organisasi; kebijakan atasan; teknologi, peraturan perundangan yang berlaku; ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung di sekitarnya (Sutarto, 1991).

Adapun menurut Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional menggambarkan hubungan antara perilaku kepemimpinan berkaitan dengan kematangan bawahan. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Hersey & Blanchard (1982, p. 150) :

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

Dari pendapat Hersey dan Blanchard tersebut, kepemimpinan situasional didasarkan pada tiga hal yang saling mempengaruhi, yaitu:

1. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, atau disebut dengan perilaku tugas.

2. Kadar dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin, disebut juga dengan perilaku hubungan.
3. Tingkat kesiapan (kematangan) yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.

a. Perilaku Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan Situasional, perilaku tugas dan perilaku hubungan termasuk ke dalam perilaku dari pimpinan.

1) Perilaku Tugas (*Task Behavior*)

Perilaku Pemimpin yang pertama adalah Perilaku tugas. Menurut Hersey dan Blanchard (1982, p. 96):

Task behaviors is the extent to which leaders are likely to organize and define the roles of the members of their group (followers); to explain what activities each is to do and when, where, and how tasks are to be accomplished; characterized by endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channels of communication, and ways of getting jobs accomplished.

Perilaku tugas adalah tingkat upaya pemimpin dalam mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap yang harus dilakukan anggota serta kapan, di mana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Perilaku tugas ini menurut Sutarto sesuai diterapkan jika situasi pegawai malas, sering mangkir, pekerjaan tidak pernah selesai tepat pada waktunya, para pegawai lamban dalam bekerja, sering terjadi penolakan terhadap perintah, hanya mau bekerja apabila dierintah dan ditunggu, tanpa perintah dan tanpa ditunggu mereka menganggur, sendagurau, bahkan mengganggu pegawai lain yang sedang bekerja, dan lain-lain perilaku negatif, berulang kali diperingatkan tetap tidak berubah bahkan menjadi-jadi (Sutarto, 1991).

2). Perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*)

Perilaku pemimpin yang kedua adalah perilaku hubungan. Perilaku hubungan diartikan Hersey (1984, p. 32) sebagai:

The extent to which leaders are likely to maintain personal relationship between themselves and members of their group (followers) by opening up channels of communication, providing socioemotional support, psychological strokes, and facilitating behaviors.

Perilaku hubungan adalah tingkat upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi antara mereka sendiri dan anggota kelompok (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, sambaran-sambaran psikologis, dan kemudahan dalam berperilaku.

Kepemimpinan yang baik hendaknya memperhatikan perilaku ini. Pemimpin harus dapat memberikan dukungan dan dorongan, dan mau mendengarkan pendapat dari bawahannya. Namun perilaku hubungan ini pun tidak serta merta dapat diterapkan di segala situasi. Seperti yang telah dijelaskan di atas pada perilaku tugas, pemimpin perlu menerapkan perilaku tugas untuk situasi tertentu yaitu misalnya ketika bawahan sedang malas. Adapun situasi yang cocok untuk menerapkan perilaku hubungan yaitu situasi pegawai rajin, pandai, pekerjaan selalu selesai tepat pada waktunya, tanpa perintah mereka bekerja sesuai dengan bidang tugasnya, tanpa ditunggu pun mereka sadar tetap bekerja, disiplin, dan perilaku positif lainnya. (Sutarto, 1991)

b. Tingkat kematangan bawahan

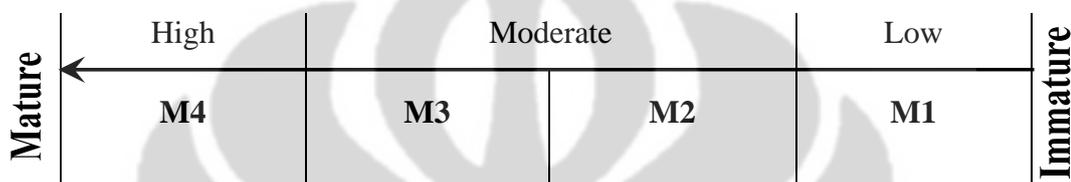
Kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan (ability) dan kemauan (willingness) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Konsep kematangan dalam hubungannya dengan *ability* dan *willingness* tersebut terdiri dari dua dimensi : kematangan pekerjaan (*Job maturity*) berhubungan dengan *ability* dan kematangan psikologis (*psychological maturity*) berhubungan dengan *willingness*. Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu (Hersey and Blanchard, 1982).

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi 4 tingkat, yaitu :

1. Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau.

2. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, yang diberi kode M2, dengan ciri tidak mampu tetapi mau.
3. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M3, dengan ciri mampu tetapi tidak mau
4. Tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M4, dengan ciri mampu dan mau. (Sutarto, 1991, p.140).

Hersey dan Blanchard (1982) menggambarkan tingkat kematangan pengikut sebagai berikut :



Gambar 2.1.
Tingkat Kematangan Pengikut

Sumber: Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fourth Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982), Hal. 152.

2.2.1.4 Model Kepemimpinan Situasional Paul Hersey dan Ken Blanchard

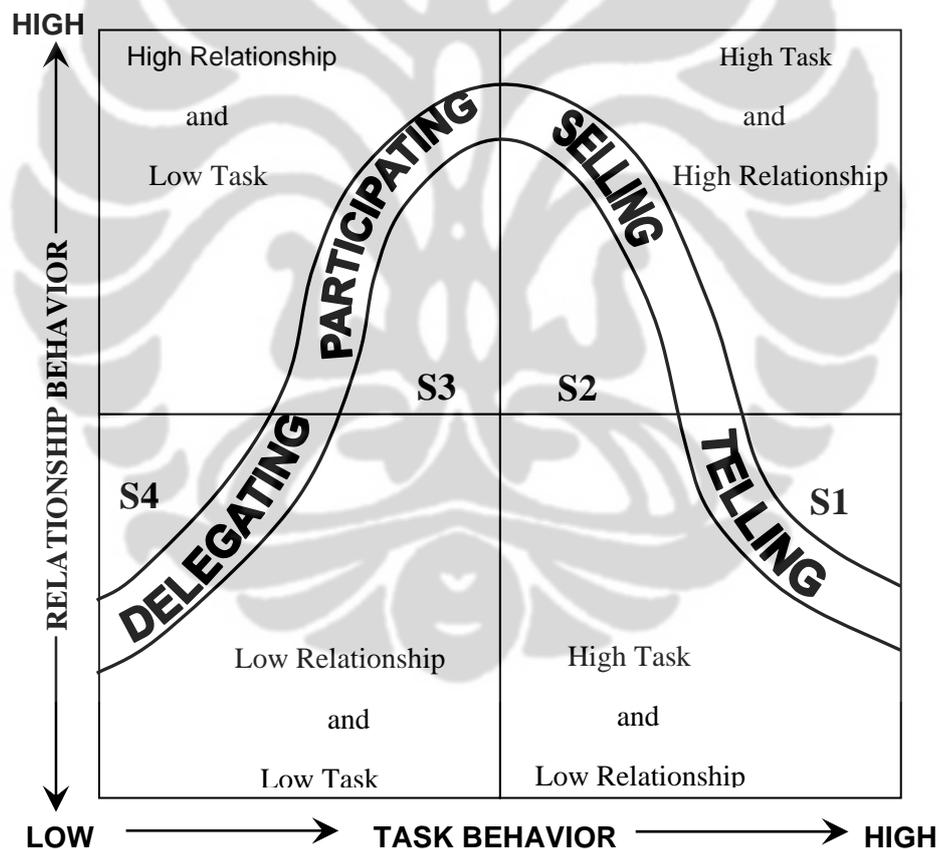
Atas dasar tingkat kematangan bawahan, Hersey dan Blanchard (1982) mengemukakan gaya dasar kepemimpinan yang sesuai mencakup kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dan perilaku hubungan ini perlu dikombinasikan secara tepat agar dapat meraih kesuksesan atau mencapai tujuan. Paul Hersey (1984, p. 34) mengatakan:

Managers were found successful using mainly high amounts of task behavior while others were successful using mainly high amounts of relationship behavior. Still other managers were successful using high amounts of both task behavior and relationship behavior. And there were managers who were successful using low amounts of both task behavior and relationship behavior.

Menurut Hersey, ada pemimpin yang meraih kesuksesan dengan menerapkan sebagian perilaku tugas dan sebagian perilaku hubungan. Ada pula

pemimpin yang meraih kesuksesan dengan menerapkan perilaku tugas dan perilaku dukungan yang sama-sama tinggi. Bahkan ada pula pemimpin yang meraih kesuksesan dengan menerapkan perilaku tugas dan perilaku dukungan yang sama-sama rendah.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kesuksesan pemimpin tidak dapat dilihat berdasarkan penerapan satu perilaku tertentu. Kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan memang sangat dibutuhkan. Adapun gaya dasar kepemimpinan yang dihasilkan atas dasar kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan tersebut dibedakan menjadi 4 (empat) yaitu *Telling* (tinggi tugas dan rendah hubungan), *Selling* (tinggi tugas dan tinggi hubungan), *Participating* (tinggi hubungan dan rendah tugas), dan *Delegating* (rendah hubungan dan rendah tugas).



Gambar 2.2.
Gaya Kepemimpinan

Sumber: Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fourth Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982), Hal. 152.

Keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. S1 *Telling* (memberitahukan)

Gaya yang pertama yaitu *Telling* (memberitahukan), dicirikan dengan perilaku tugas yang tinggi dan rendah hubungan, atau disebut dengan gaya yang direktif, yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas. Lebih lanjut Hersey (1984, p. 36) menjelaskan :

Leader Style 1 is directive. It consists of telling the individual or group what to do, when, where, how, and with whom to do it. Style 1 is typified by one-way communication in which the leader directs the followers toward accomplishing tasks and reaching goals.

Telling dicirikan oleh perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahukan seseorang atau grup tentang apa, kapan, dimana, bagaimana, dan dengan siapa melakukan berbagai tugas. Selain itu, gaya ini juga dilambangkan dengan komunikasi satu arah dimana pemimpin memberikan petunjuk atau arahan-arahan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas dan pencapaian tujuan.

Adapun inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin (Thoha, 2008, p. 320). Gaya ini sesuai jika diterapkan pada bawahan yang tingkat kematangannya rendah (*low maturity*), yaitu tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan (Hersey and Blanchard, 1982)

2. S2 *Selling* (menjajakan)

Gaya selanjutnya yaitu *Selling* (menjajakan), dicirikan dengan perilaku tugas dan perilaku hubungan yang sama tinggi. Hersey dan Blanchard (1982, p. 153) mengatakan:

This style is called "selling" because most of the direction is still provided by leader. Yet, through two-way communication and explanation, the

leader tries to get the follower psychologically to buy into desired behaviors.

Pada gaya yang disebut *Selling* ini pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan, namun melalui komunikasi dua arah dan penjelasan. Gaya ini sesuai jika diterapkan pada bawahan dengan tingkat kematangan rendah ke sedang (*low to moderate maturity*), yaitu tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas (Hersey and Blanchard, 1982).

Pemimpin juga menyediakan perilaku mendukung dengan berusaha mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Namun walaupun dukungan terhadap bawahan ditingkatkan, pengambilan keputusan tetap pada pemimpin (Thoha, 2008).

3. S3 *Participating* (mengikutsertakan)

Gaya yang ketiga yaitu *Participating* (mengikutsertakan), dicirikan dengan perilaku hubungan yang tinggi dan perilaku rendah tugas. Pada gaya ini, perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Hal ini diperkuat dengan penjelasan dari Hersey (1984, p. 38):

Style 3 is characterized by leader behavior that provides encouragement, promotes discussion, and, asks for contributions from the followers. This represents a big difference from style 1 and 2, where the leader provides the directions and makes the decisions.

Dalam penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar pada pihak pengikut (Miftah Thoha, 2008). Gaya ini sesuai jika diterapkan pada bawahan yang tingkat kematangannya sedang ke tinggi (*moderate to high maturity*), yaitu mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin (Hersey and Blanchard, 1982).

4. S4 *Delegating* (mendelegasikan)

Gaya yang terakhir adalah *Delegating* (mendelegasikan), dicirikan dengan perilaku hubungan dan perilaku tugas yang sama-sama rendah. Dalam hal ini Hersey (1984, p. 39) mengatakan: *Style 4 leader behavior provides little direction, and low amounts of two-way communication and supportive behavior.*

Pemimpin dengan gaya seperti ini menyediakan sedikit arahan dan memberikan sedikit dukungan atau tingkat komunikasi 2 arah yang rendah. Pemimpin mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya, dan bawahannya memiliki kontrol untuk memutuskan sendiri tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas (Thoha, 2008). Gaya ini sesuai jika diterapkan pada bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (*high maturity*), yaitu mampu dan untuk memikul tanggung jawab (Hersey and Blanchard, 1982).

2.2.2 Persepsi

2.2.2.1 Pengertian Persepsi

“Persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman.” (Thoha, 2008, p. 141-142). Definisi lain dikemukakan oleh Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2005, p. 110), *“Perception is defined as the cognitive process by which an individual selects, organizes, and gives meaning to environmental stimuli.”* Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif seseorang untuk memahami lingkungannya melalui panca inderanya.

Proses terjadinya persepsi dimulai dengan adanya stimuli yang dilanjutkan dengan proses observasi terhadap stimulus oleh penerima, lalu terbentuk proses evaluasi dan penafsiran kenyataan yang menghasilkan perilaku tanggapan dan pembentukan sikap (Gibson, 1993). Oleh karenanya setiap orang memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda.

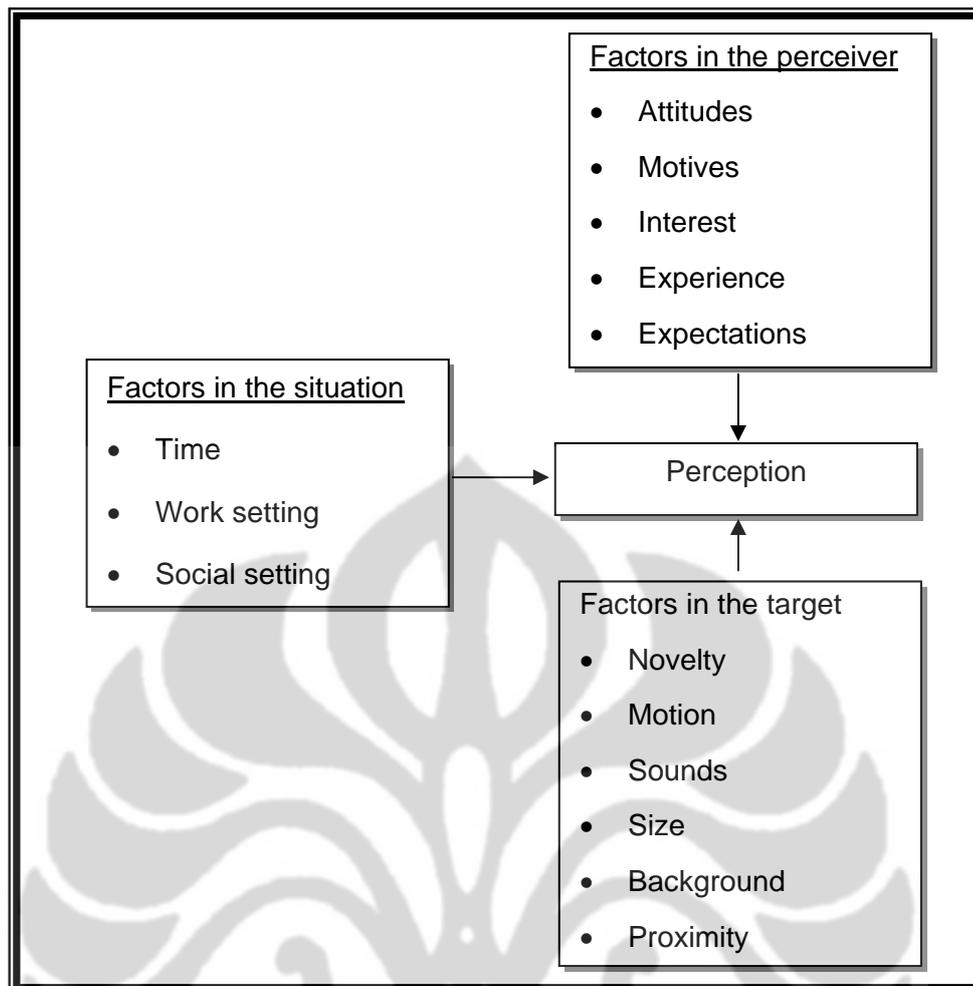
Menurut Simamora (2002, p. 12), *“persepsi adalah proses dimana individu memilih, merumuskan dan menafsirkan masukan informasi untuk menciptakan suatu gambaran berarti.”* Persepsi berkaitan dengan cara mendapatkan

pengetahuan khusus tentang objek atau kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan panca indera. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan), jadi persepsi mencakup penafsiran objek dari sudut pengalaman yang bersangkutan. Dengan kata lain, persepsi mencakup penerimaan stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap.

2.2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Pada dasarnya setiap individu yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda-beda dalam melihat hal yang sama. Persepsi yang berbeda-beda tersebut menurut Robbins (1997, p. 91) dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. *The Perceiver ; When an individual looks at a target and attempts to interpret what he or she sees, that interpretation is heavily influenced by personal characteristics of the individual perceiver. Among the more relevant personal characteristics affecting perception are attitudes, motives, interests, past experiences, and expectations.*
2. *The Target; Characteristics of the target that is being observed can affect what is perceived. Motion, sounds, size, and other attributes of a target shape the way we see it.*
3. *The Situation; Elements in the surrounding environment influence our perceptions. Factors that influence perception are time, work setting, and social setting.*



Gambar 2.3
Faktor-Faktor yang mempengaruhi Persepsi

Sumber: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Eight Edition, (New Jersey: Prentice hall, 1997).

2.3 Operasionalisasi Konsep

Tabel 2.1
Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
kepemimpinan Situasional	<i>Telling</i>	Arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
		Komunikasi satu arah berupa instruksi-instruksi kerja dan membatasi peranan bawahan	
		Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin	
	<i>Selling</i>	Arahan masih ada, namun berupa penjelasan.	Ordinal
		komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan	
		Pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang di ambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan	
	<i>Participating</i>	melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan	Ordinal
		Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan	
		Mengikutsertakan dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan	

	<i>Delegating</i>	Kebebasan penuh untuk menyelesaikan tugas	Ordinal
		komunikasi dua arah rendah	
		Mendelegasikan seluruh pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan	

Sumber: Sumber Operasionalisasi konsep ini merupakan kombinasi dari beberapa buku, antara lain :

- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fourth Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982), hal. 153-154.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), hal. 318-321.
- Paul Hersey, *The Situational Leader*, (USA: Escondido, 1984), hal. 36-39.

2.4 Metode Penelitian

2.4.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. “Pendekatan kuantitatif adalah bagaimana cara melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial” (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 43). Sedangkan menurut Irawan (2007, p. 160), “data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka dan mempunyai makna kuantitas sejati”. Penafsiran data kuantitatif harus dilakukan secara hati-hati (Irawan, 2007, p. 160). Dalam penelitian ini, data yang digunakan oleh peneliti menggunakan data kuantitatif dan didukung oleh data kualitatif, yaitu dari perhitungan kuesioner dan wawancara yang diperoleh mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* di PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati berdasarkan persepsi karyawan.

2.4.2 Jenis/Tipe Penelitian

1. Berdasarkan Tujuan

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. “Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai gejala atau fenomena” (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 42). Dalam penelitian ini, akan dipaparkan gambaran tentang persepsi karyawan terhadap penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati.

2. Berdasarkan Manfaat Penelitian

Menurut manfaat penelitian, penelitian ini adalah penelitian murni, karena penelitian murni lebih banyak digunakan di lingkungan akademik, dan penelitian tersebut memiliki karakteristik yaitu penggunaan konsep-konsep yang abstrak (Prasetyo dan Jannah, 2005). Penelitian murni biasanya dilakukan dalam kerangka pengembangan ilmu pengetahuan (Prasetyo dan jannah, 2005, p. 38). Sehingga, penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk membantu individu atau organisasi dalam memahami hakikat dari persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional menurut teori Hersey dan Blanchard.

3. Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *Cross-Sectional*. “*Cross-Sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu saja” (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 45). yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian dilapangan. Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2008 sampai dengan Desember 2008.

2.4.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang amat penting dalam suatu penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat memenuhi kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan penulis untuk memperoleh data adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

“Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data” (Sugiyono, 2007, p. 129). Data primer pada penelitian ini adalah persepsi responden atas hal yang ingin diteliti, yaitu tentang gaya kepemimpinan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU.

Dalam mengumpulkan data primer dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1. Survey

Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden. “Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan itu” (Umar, 2005, p. 71-72). Kuesioner ini ditujukan kepada karyawan PT PLN (Persero) AJ Kramat Jati bidang Pengendalian *Losses* dan PJU.

2. Wawancara tidak terstruktur

Selain menggunakan kuesioner, peneliti juga menggunakan wawancara tidak terstruktur. Dalam hal ini yang menjadi sumber informasinya adalah karyawan yang tetap yang bekerja di bidang Pengendalian *Losses* dan PJU. Wawancara tidak terstruktur ini menggunakan pedoman wawancara yang tersusun dalam memperoleh informasi.

b. Data Sekunder

“Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data” (Sugiyono, 2007, p. 129). Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan. Studi kepustakaan bersumber pada dokumen-dokumen, literatur, jurnal, arsip, perundangan atau informasi tertulis lainnya yang ada kaitannya dengan permasalahan penelitian yang dilakukan.

2.4.4 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor Area Jaringan Kramat Jati PT PLN (Persero) bidang Pengendalian *Losses* dan PJU yang beralamat di Jl. Raya Bogor Km. 20 Jakarta Timur 13510 .

2.4.5 Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Sebelum melakukan penelitian, populasi dan sampel yang akan diteliti terlebih dahulu harus ditetapkan. "Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subjek yang menjadi sasaran akhir generalisasi" (Irawan, 2007, p. 106). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bidang Pengendalian *Losses* dan PJU di PT PLN (Persero) Area jaringan Kramat Jati yang berjumlah 18 orang.

2. Sampel

"Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti" (Priyatno, 2008, p. 9). Teknik yang digunakan dalam penarikan sampel adalah *Total Sampling*. *Total Sampling* digunakan bila populasi dari suatu penelitian jumlahnya tidak banyak. Dalam penelitian ini, mengingat jumlah populasi tidak terlalu besar, maka sampel yang digunakan adalah keseluruhan populasi yaitu 18 orang.

2.4.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Apabila semua data telah terkumpul, selanjutnya dibuatlah analisis atas jawaban dari responden dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan dilanjutkan dengan pengolahan data. "Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan" (Singarimbun dan Effendi, 2001, p. 263). Data yang diperoleh dari penelitian ini, selanjutnya akan dianalisis menggunakan skala likert. "Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial" (Nasution, 2002, p. 100). 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 (Saragih dan Eko, 2006,) Penilaian dengan skala Likert yang digunakan oleh peneliti yaitu 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 2.2
Tabel Kategori

Kategori	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Ragu-ragu (RR)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Pengkategorian persepsi responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Kedua nilai indeks tersebut, peneliti akan membentuk 5 (lima) kategori persepsi karyawan berdasarkan rentang skala yang ada.

Rentang skala yang digunakan dalam penelitian menurut Umar (2005, p. 255) didapatkan rumus sebagai berikut :

$$RS = \frac{n (m-1)}{m}$$

Dimana : n = jumlah sampel
 m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Jenis data yang terdapat dalam penelitian ini adalah data nominal dan data ordinal. Dalam data nominal, setiap observasi harus dimasukkan hanya pada satu kategori saja, tidak boleh lebih, dengan kata lain, antara kategori yang satu dengan kategori yang lainnya harus saling bebas (tidak tumpang tindih) (Siagian dan Sugiarto, 2000, p. 20). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka yang termasuk ke dalam data ini diantaranya mencakup karakteristik responden yang terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan terakhir, dan masa bekerja. Data ordinal merupakan data yang dapat digolongkan dalam kategori tertentu, dimana angka atau huruf yang diberikan disini mengandung tingkatan sehingga dari kelompok yang terbentuk dapat dibuat peringkat yang menyatakan hubungan lebih dari atau kurang dari menurut aturan penataan tertentu (Siagian

dan Sugiarto, 2000). Termasuk kedalam kategori data ini adalah data hasil pengolahan kuesioner.

2.4.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, kendala yang dihadapi oleh peneliti adalah peneliti sulit menemui para karyawan bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, karena aktivitas karyawan pada bidang ini lebih banyak dilakukan di lapangan, sehingga peneliti kesulitan mendapatkan informasi. Selain itu pada saat kuesioner disebar, bertepatan dengan proses audit untuk akhir tahun, sehingga karyawan kurang fokus dalam menanggapi pernyataan yang ada di kuesioner.

