

## BAB 2 KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

### 2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan dapat ditemukan dari beberapa sumber. Eko Muriatiningsih (2008) melakukan penelitian dengan judul “Persepsi Karyawan Tetap Terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses* Dan Penerangan Jalan Umum Pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati”. Muriatiningsih dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian yang bersifat deskriptif dan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuisioner dan dengan wawancara tidak terstruktur. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Muriatiningsih adalah teori gaya kepemimpinan Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard yaitu situasional.

Dalam penelitian yang dilakukan Muriatiningsih, didapatkan hasil bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan situasional Asisten Manager PT. PLN (Persero) bidang Pengendalian *Losses* dan PJU lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *participating* dan *selling*.

Penelitian lain dilakukan oleh Tommy Kurniawan (2007) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Supervisor* Terhadap Stres Kerja Karyawan Bagian Gudang pada PT Frisian Flag Indonesia”. Kurniawan dalam penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian bersifat eksplanatif dan teknik pengumpulan data melalui kuisioner dan wawancara tidak terstruktur. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kurniawan adalah teori gaya kepemimpinan hasil studi kepemimpinan Universitas Iowa, yaitu otokratis, demokratis dan bebas kendali (*Laissez Faire*). 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.

Dari kedua penelitian sebelumnya, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan pertama dari penelitian sebelumnya dengan peneliti adalah keduanya melihat tentang gaya kepemimpinan. Namun, Muriatiningsih meneliti penerapan gaya kepemimpinan dan Kurniawan meneliti gaya kepemimpinan dengan pengaruhnya terhadap stres kerja karyawan. Kemudian Persamaan kedua dari penelitian sebelumnya dengan peneliti adalah persamaan dalam pendekatan penelitian yang digunakan oleh Muriatiningsih dan Kurniawan, keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif.

Persamaan lainnya juga terdapat pada teknik pengumpulan data, dimana teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah melalui penyebaran kuisioner dan dengan wawancara tidak terstruktur. Muriatiningsih dan Kurniawan juga menggunakan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuisioner dan dengan wawancara tidak terstruktur.

Adapun perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang adalah site penelitian. Site penelitian yang pertama yaitu Muriatiningsih menggunakan site penelitian di Bidang Pengendalian *Losses* Dan Penerangan Jalan Umum Pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati. Kepemimpinan yang diambil juga meneliti tentang kepemimpinan assistant manager. Kemudian penelitian sebelumnya yang kedua adalah Kurniawan menggunakan site penelitian di PT Frisian Flag pada bagian Gudang. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan peneliti juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Muriatiningsih yaitu menggunakan jenis penelitian yang berbeda dengan peneliti yaitu dengan pendekatan deskriptif, berbeda dengan peneliti yang menggunakan pendekatan eksplanatif.

Teori-teori yang digunakan oleh masing-masing peneliti sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan pertama dari penelitian sebelumnya dengan peneliti adalah teori yang digunakan oleh Muriatiningsih yaitu 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. Penelitian sebelumnya yang kedua menggunakan teori kepemimpinan dari Universitas Iowa yaitu otokratis, demokratis dan bebas kendali (*Laissez Faire*).

## **2.2 Konstruksi Model Teoritis**

Berkaitan dengan topik persepsi karyawan atas hubungan gaya kepemimpinan situasional *Supervisor* terhadap kinerja bagian perawatan bangunan dan fasilitas pada PT Fajar Mekar Indah, peneliti akan membahas teori mengenai kepemimpinan, dan kinerja.

### **2.2.1 Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi, tidak dapat dibantah merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Sebagaimana diungkapkan Kartono (2006, p.15), kepemimpinan menduduki fungsi kardinal atau paling penting dan sentral dalam organisasi, manajemen maupun administrasi. Bahkan beberapa pakar mengasosiasikan kegagalan ataupun keberhasilan suatu organisasi dengan pemimpinnya.

Oleh karena itu, memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif.

#### **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 pemimpin 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  $L = f(l, f, s)$ .

### **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 yang 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 (2007, p. 64), 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, 2007, 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 pengarahan 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 keistimewaan 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 (1995, p. 345-346) 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.



#### 2.2.1.4 Perilaku Kepemimpinan & Kematangan Bawahan

Dalam kepemimpinan Situasional, perilaku tugas dan perilaku hubungan termasuk ke dalam perilaku dari pimpinan yang berkaitan dengan kematangan bawahan.

##### 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 diperintah 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).

### 3). Kematangan (*maturity*) 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, 1992, p.179).

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 (Thoha, 2007, p.326).

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

Mature	High	Moderate		Low	Immature
	<b>M4</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>	
	Mampu & mau	Mampu tetapi tidak mau	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu & tidak mau	

**Gambar 2.1.**  
**Tingkat Kematangan Pengikut**

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

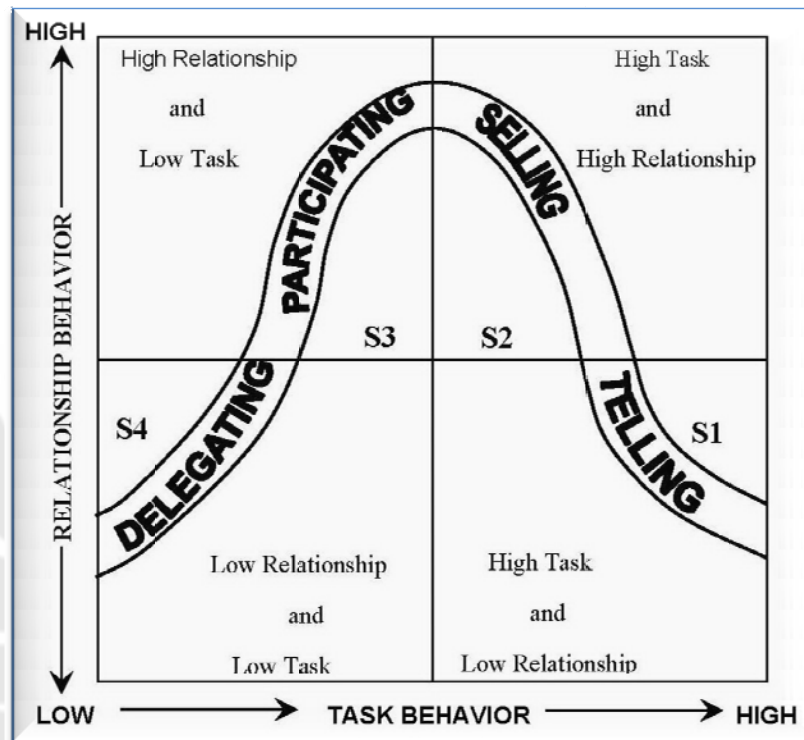
#### 2.2.1.5 Model Kepemimpinan Situasional Paul Hersey dan Ken Blanchard

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, 2007, 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, 1992, p.182).

## 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, 1992, p.182).

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, 2007, p.321).

## 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 (Thoha, 2007, p.321). 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, 1992, p.182).

#### 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, 2007, p.321). Gaya ini sesuai jika diterapkan pada bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (*high maturity*), yaitu mampu dan untuk memikul tanggung jawab (Hersey and Blanchard, 1992, p.183).

Ditengah-tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staf / individu yang berbeda-beda), maka untuk mencapai efektivitas organisasi – penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa



untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni:

- 1) Kemampuan analitis (*analytical skills*), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility* atau *adaptability skills*), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- 3) Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang Anda terapkan.

Ketiga kemampuan diatas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran *interpersonal*, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*).

Peran pertama meliputi meliputi peran *figurehead* (sebagai simbol dari organisasi), *leader* (berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya), dan *liaison* (menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi). Sedangkan peran kedua terdiri dari tiga peran juga yakni *monitor* (memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan), *disseminator* (menyampaikan informasi, nilai-nilai baru dan fakta kepada bawahan) serta *spokesman* (juru bicara atau memberikan informasi kepada orang-orang diluar organisasinya).

Adapun peran ketiga terdiri dari empat peran yaitu *entrepreneur* (mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi), *disturbance handler* (mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun), *resources allocator* (mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadualan, memprogram tugas-tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan), serta *negotiator* (melakukan perundingan dan tawar menawar) (Gary Yulk, 1994, p. 24-26).

## 2.2.2 Kinerja

### 2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000, p. 67).

Dalam buku appraisal performance (Rivai, 2005) mengungkapkan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa “kinerja adalah catatan tentang pencapaian karyawan terhadap persyaratan pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu yang dapat diukur dan dinilai”.

### 2.2.2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993, p.394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Mejia, dkk (2001, p.226) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan atau mengidentifikasi dimensi yang akan diukur. Dimensi merupakan aspek kinerja dalam menentukan kinerja kerja yang efektif, menurut Mejia (2001, p.227) dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu: *quality of work*, *quantity of work* dan *interpersonal effectiveness*.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

### **2.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin terhadap yang dipimpinnya. Usaha mempengaruhi aspek kognisi, afeksi dan psikomotorik orang lain bukanlah tugas yang ringan bagi setiap pemimpin. Sebab itu keberhasilan pemimpin dalam menjalankan pengaruhnya kepada orang lain, menuntut adanya sejumlah kualitas pribadi (*personal characteristic*) yang tinggi.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap pencapaian target kerja. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan pada akhirnya akan memberi motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja. Hal senada diungkapkan oleh Rivai (2007, p.64) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

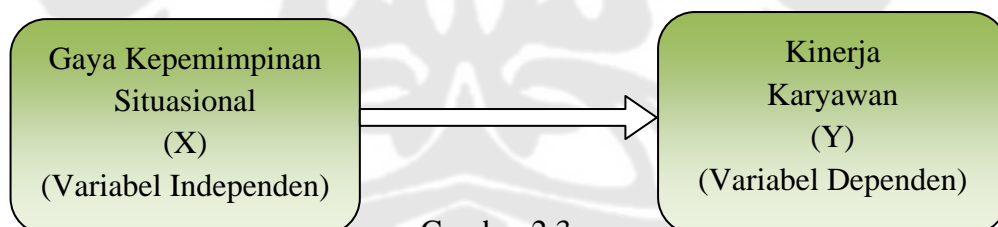
Dalam hal ini faktor yang mempengaruhi kinerja dikaitkan dengan gaya kepemimpinan situasional. Artinya, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja, diarahkan oleh pimpinan organisasi yaitu sifat

agresif, kreatifitas yang tinggi, kemampuan mengendalikan diri, mutu/kualitas pekerjaan, banyaknya prakarsa. Atas dasar uraian diatas tinggi rendahnya kinerja ditentukan oleh gaya kepemimpinan situasional yang ada di perusahaan.

Menurut kepemimpinan situasional tidak ada satupun cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin (Paul Hersey & Ken Blanchard, 1992, p.180).

### 2.3 Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan diantara variabel (Prasetyo dan Jannah, 2008, p. 75). Penelitian ini melibatkan dua variabel (bivariat), yaitu gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan. Berdasarkan sifatnya, hubungan gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan merupakan hubungan yang bersifat asimetris yang menyatakan bahwa suatu variabel mempunyai hubungan dengan variabel lainnya dan hubungan ini bersifat satu arah.



Gambar 2.3  
Model Analisis

Sumber: Data diolah pada bulan Maret 2009

Variabel independen/bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Sedangkan variabel dependen /terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat (Sugiyono, 2007, p.59). Dalam hal ini, variabel independennya adalah gaya kepemimpinan situasional, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan.

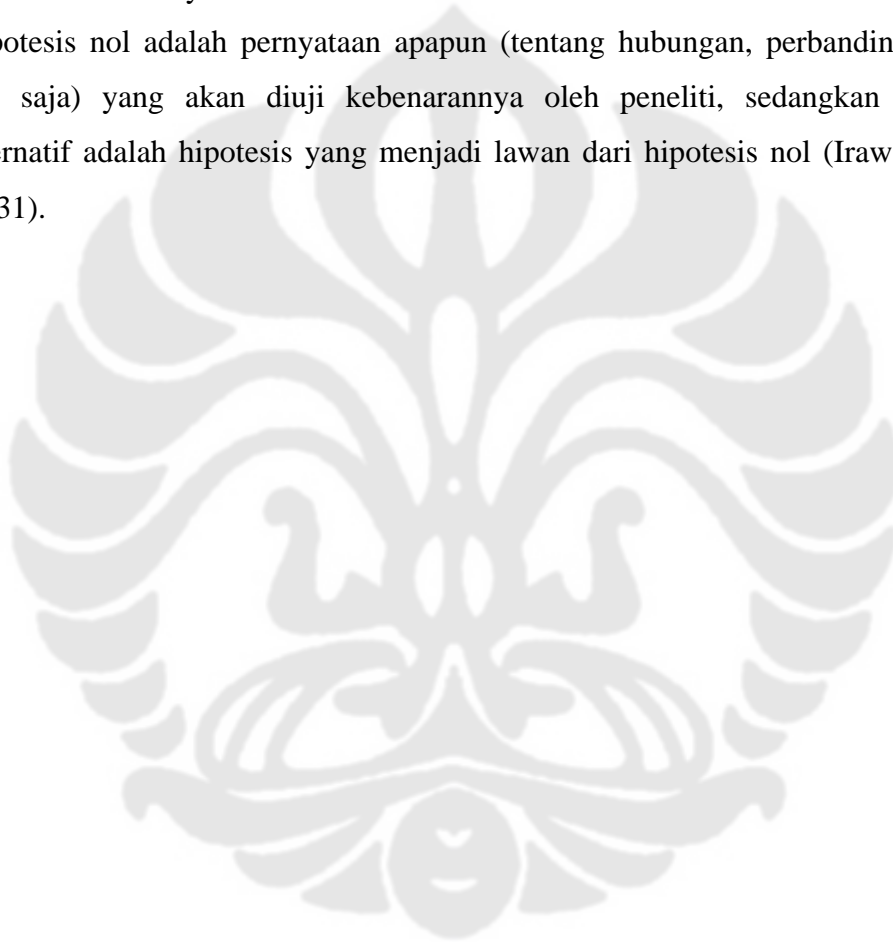
## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari peneliti terhadap pertanyaan penelitiannya sendiri (Irawan, 2007, p.129). Rumusan hipotesis yang akan diuji untuk mengukur hubungan kedua variabel adalah sebagai berikut:

$H_0$  Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan

$H_a$  Adanya hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan

Hipotesis nol adalah pernyataan apapun (tentang hubungan, perbandingan, atau apa saja) yang akan diuji kebenarannya oleh peneliti, sedangkan hipotesis alternatif adalah hipotesis yang menjadi lawan dari hipotesis nol (Irawan, 2007, p.131).



## 2.5 Operasional Konsep

Variabel	Dimensi	Kategori	Indikator
Gaya Kepemimpinan Situasional	Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan	<i>Telling</i>	Arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan
			Komunikasi satu arah berupa instruksi-instruksi kerja dan membatasi peranan bawahan
			Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pimpinan
		<i>Selling</i>	Arahan masih ada, namun berupa penjelasan.
			Komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan
			Pimpinan mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan
		<i>Participating</i>	Melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan
			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
			Komunikasi dua arah rendah
			Mendelegasikan seluruh pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan



Variabel	Dimensi	Indikator
<b>Kinerja</b>	<i>Quality of Work</i>	Pelaksanaan pekerjaan dengan cepat & tepat
		Bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja
		Keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan
		Bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja
		Karyawan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan
	<i>Quantity of Work</i>	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target
		Karyawan tidak keberatan bila diberikan tambahan tugas
		Karyawan tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan
	<i>Interpersonal</i>	Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja dan masing-masing saling memberi bantuan
		Karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan atasan

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

- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Keempat, (Jakarta: Erlangga, 1992), hal. 189-191.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), hal. 318-321.
- Paul Hersey, *The Situational Leader*, (USA: Escondido, 1984), hal. 36-39.
- Luis R. Gomez Mejia, David B. Balkin & Rober L. Cardy, *Managing Human Resources*, Third Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001), Hal. 227.

## 2.6 Metode Penelitian

### 2.6.1 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, 2008, p. 25). 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.

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 persepsi karyawan atas hubungan gaya kepemimpinan situasional *Supervisor* terhadap kinerja bagian perawatan bangunan dan fasilitas PT Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara.

### 2.6.2 Jenis/Tipe Penelitian

#### 1. Berdasarkan Tujuan

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif. yaitu menghubungkan pola-pola yang berbeda namun memiliki keterkaitan (Prasetyo dan Jannah, 2008, p. 43). Dalam penelitian ini, variabel yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan *Supervisor*, sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah kinerja karyawan. Penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai gaya kepemimpinan *Supervisor* dalam mengatur, mengendalikan dan menggerakkan bawahan yang dapat berhubungan terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

#### 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. Penelitian murni mencakup penelitian-penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis dan biasanya dilakukan dalam kerangka pengembangan ilmu pengetahuan (Prasetyo dan jannah, 2008, p. 38). Sehingga, penelitian ini dapat

dimanfaatkan untuk membantu individu atau organisasi dalam memahami hakikat dari kinerja karyawan atas hubungan 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 (Prasetyo dan Jannah, 2008, p. 45), yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian dilapangan. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2009 sampai dengan Juni 2009.

### 4. Berdasarkan 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 opini responden atas hal yang ingin diteliti, yaitu tentang gaya kepemimpinan *Supervisor* Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara. Dalam mengumpulkan data primer dilakukan dengan 2 cara yaitu:

- Survei

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan menyebarkan 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 Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara menggunakan perangkat ukur skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial” (Sugiyono, 2007, p. 132).

- Wawancara tidak terstruktur

Selain menggunakan kuesioner, peneliti juga menggunakan wawancara tidak terstruktur sebagai data pendukung dalam memperkaya hasil penelitian. Dalam hal ini yang menjadi sumber informasinya (*informan*) adalah Seorang *Supervisor* dan 4 (empat) orang karyawan yang bekerja di Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara. 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.

### 2.6.3 Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Sebelum melakukan penelitian, populasi dan sampel yang akan diteliti terlebih dahulu harus ditetapkan. Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan gejala/satuan yang ingin diteliti (Prasetyo dan Jannah, 2008, p. 119). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian perawatan bangunan dan fasilitas pada yang berjumlah 46 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti (Priyatno, 2008, p.9). Teknik yang digunakan dalam penarikan sampel adalah *Total Sampling*. Dalam penelitian ini, besaran sampel yang digunakan adalah keseluruhan populasi yaitu 46 orang.

### 2.6.4 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor PT Fajar Mekar Indah bagian perawatan bangunan dan fasilitas yang beralamat area gedung bidakara di Jl. Gatot Subroto Kav.53-54 Jakarta.

## 2.7 Teknik Pengolahan & 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). Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah skala nominal dan ordinal. Skala nominal merupakan skala yang digunakan untuk memberikan label, simbol, lambang atau nama suatu kategori, dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status perkawinan dan lama bekerja.

Skala ordinal menunjukkan adanya perbedaan, selain itu juga menunjukkan adanya urutan antara kategori variabel yang akan diukur. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi kemudian dimensi dijabarkan menjadi indikator yang dapat diukur. Indikator-indikator ini yang kemudian dijadikan dasar untuk menyusun pertanyaan berupa pernyataan yang akan dijawab oleh responden.

Kuisisioner yang dibagikan kepada responden terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama untuk mengukur gaya kepemimpinan *Supervisor* dan bagian kedua untuk mengukur kinerja karyawan Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara. Untuk pengukuran gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan ditunjukkan dengan menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju responden. Dalam penelitian ini terdapat variasi nilai dari jawaban yang diberikan responden. Nilai yang diberikan berupa angka 1 sampai dengan 5, dimana tiap angka memiliki kualitas yang berbeda. Alternatif jawaban yang tersedia dalam kuisisioner yaitu:

**Tabel 2.2**  
**Kategori Pengukuran Gaya Kepemimpinan & Kinerja Karyawan**

Kategori	Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Ragu-ragu	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

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). 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. Data diolah dengan menggunakan alat bantu perangkat lunak SPSS (*Special Package for Social Sciences*) 17.0 dengan tingkat signifikansi 0,05.

Alat statistik yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan bagian perawatan bangunan dan fasilitas pada PT Fajar Mekar Indah adalah koefisien korelasi Rho Spearman yaitu untuk mengukur asosiasi dua variabel yang datanya diranking (Irawan, 2007, p.166). Hal serupa diungkapkan oleh Prasetyo dan Jannah (2008, p.200) Spearman digunakan untuk mengukur korelasi antar dua variabel yang memiliki tingkat pengukuran ordinal. Untuk menghitung korelasi rank spearman ( $R_s$ ) menurut Siagian dan Sugiarto (2002, p.315) digunakan rumus:

$$R_s = \left( 1 - \frac{6\sum d_i^2}{N(n^2 - 1)} \right)$$

Dimana :  $R_s$  = nilai koefisien korelasi spearman  
 $r$  = perbedaan ranking x dan y  
 $n$  = jumlah sampel

## 2.8 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, kendala yang dihadapi oleh peneliti adalah peneliti sulit menemui para karyawan bagian PrBF, karena aktivitas karyawan pada bidang ini lebih banyak dilakukan di lapangan, sehingga peneliti kesulitan mendapatkan informasi sekaligus kuisisioner yang tersebar tidak semuanya kembali. Upaya peneliti dalam mengatasi hal ini yaitu dengan memberikan



kuisisioner kepada *Leader* untuk diisikan oleh *Crew* atau responden yang tidak ada di ruangan saat peneliti menyebarkan kuisisioner.

