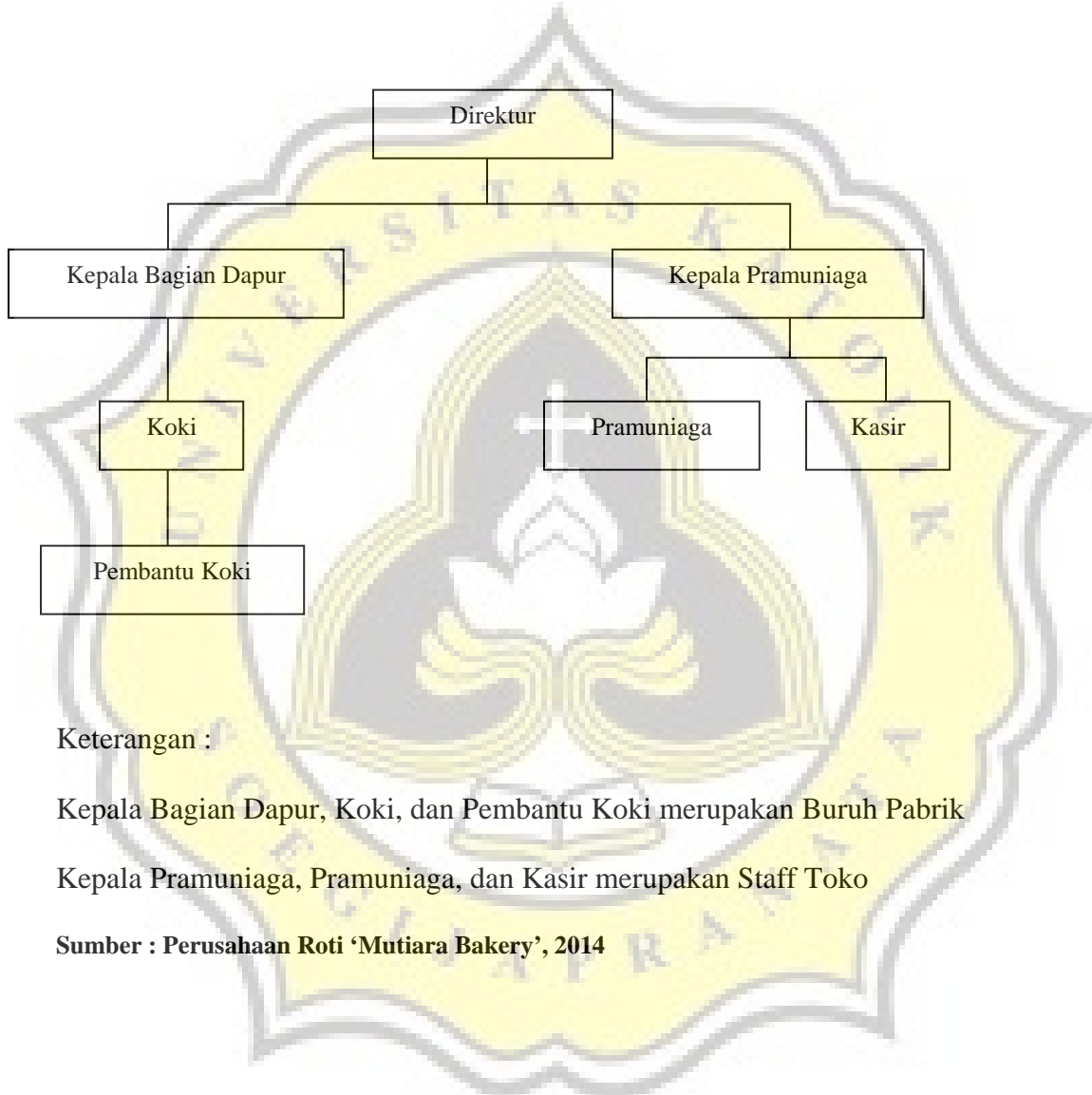


## Lampiran

### 1. Struktur Organisasi

#### Struktur Organisasi Perusahaan 'Mutiara Bakery' Semarang



Keterangan :

Kepala Bagian Dapur, Koki, dan Pembantu Koki merupakan Buruh Pabrik

Kepala Pramuniaga, Pramuniaga, dan Kasir merupakan Staff Toko

Sumber : Perusahaan Roti 'Mutiara Bakery', 2014

## 2. Data Mentah

**Tabel 1 Mengetahui Orientasi Tugas / Orientasi Hubungan**

Responden	Pernyataan																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	7
2 K	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7
3 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	7
4 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7
5 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	7
6 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
7 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
8 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7
9 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
10 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7
11 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
12 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7
13 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
14 K	6	7	6	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7
15 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
16 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
17 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
18 K	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7
19 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7
20 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7
21 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
22 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7
23 K	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	8	7	7	7	6	6
24 K	7	6	7	7	7	8	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7

**K = Karyawan**

**Tabel 2 Mengatahui Hubungan Pemimpin-Anggota**

Responden		Pernyataan							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	K	1	1	1	1	1	0	2	1
2	K	-1	0	0	1	0	1	1	1
3	K	0	0	0	-1	-1	-1	1	1
4	K	0	1	1	-1	-1	-1	2	-1
5	K	1	1	1	-1	-1	-1	1	1
6	K	1	0	0	1	1	0	2	0
7	K	1	1	1	-1	-1	-1	1	0
8	K	0	-1	0	-1	0	0	0	0
9	K	1	1	0	-1	-2	-1	1	0
10	K	-2	-2	-2	-2	-2	-1	0	2
11	K	1	1	1	1	1	0	2	1
12	K	-1	0	0	1	0	1	1	1
13	K	0	0	0	-1	-1	-1	1	1
14	K	0	1	1	-1	-1	-1	1	1
15	K	1	1	1	-1	-1	-1	1	1
16	K	1	0	0	1	1	0	2	0
17	K	1	1	1	-1	-1	-1	1	0
18	sK	0	-1	0	-1	0	0	0	0
19	K	1	1	0	-1	-2	-1	1	0
20	K	-2	-2	-2	-2	-2	-1	0	2
21	K	1	1	1	1	1	0	2	1
22	K	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-1
23	K	-1	0	0	1	0	1	1	1
24	K	1	0	0	-1	0	-1	-1	-1

**K = Karyawan**

**Tabel 3 Mengetahui Struktur Tugas**

Responden		Pernyataan				
		1	2	3	4	5
1	K	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Ya
2	K	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya
3	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
4	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
5	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
6	K	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
7	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
8	K	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya
9	K	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya
10	K	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
11	K	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Ya
12	K	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya
13	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
14	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
15	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
16	K	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
17	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
18	K	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya
19	K	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya
20	K	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
21	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
22	K	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
23	K	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
24	K	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak

**K = Karyawan**

**Tabel 4 Mengetahui Kekuasaan Posisi**

Responden		Pernyataan			
		1	2	3	4
1	K	Ya	Ya	Ya	Ya
2	K	Ya	Ya	Ya	Ya
3	K	Ya	Ya	Ya	Ya
4	K	Ya	Ya	Ya	Ya
5	K	Ya	Ya	Ya	Ya
6	K	Ya	Ya	Ya	Ya
7	K	Ya	Ya	Ya	Ya
8	K	Ya	Ya	Ya	Ya
9	K	Ya	Ya	Ya	Ya
10	K	Ya	Ya	Ya	Ya
11	K	Ya	Ya	Ya	Ya
12	K	Ya	Ya	Ya	Ya
13	K	Ya	Ya	Ya	Ya
14	K	Ya	Ya	Ya	Ya
15	K	Ya	Ya	Ya	Ya
16	K	Ya	Ya	Ya	Ya
17	K	Ya	Ya	Ya	Ya
18	K	Ya	Ya	Ya	Ya
19	K	Ya	Ya	Ya	Ya
20	K	Ya	Ya	Ya	Ya
21	K	Ya	Ya	Ya	Ya
23	K	Ya	Ya	Ya	Ya
24	K	Ya	Ya	Ya	Ya

**K = Karyawan**

**Tabel 5 Perhitungan Hubungan Pamimpin-Anggota**

No	Responden ke																								Deskripsi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	1	-1	0	0	1	1	1	0	1	-2	1	-1	0	0	1	1	1	0	1	-2	1	-1	-1	1	Anda menyukai pemimpin
2	1	0	0	1	1	0	1	-1	1	-2	1	0	0	1	1	0	1	-1	1	-2	1	-1	0	0	Anda percaya kepada pemimpin
3	1	0	0	1	1	0	1	0	0	-2	1	0	0	1	1	0	1	0	0	-2	1	-1	0	0	Anda merasa Nyaman dengan pemimpin
4	1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-2	1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-2	1	-1	1	-1	Anda Tidak yakin dengan pemimpin anda
5	1	0	-1	-1	-1	1	-1	0	-2	-2	1	0	-1	-1	-1	1	-1	0	-2	-2	1	-1	0	0	Pemimpin anda di rasa Tidak loyal
6	0	1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	1	-1	Pemimpin Tidak tertarik dengan lingkungan kerjanya/kurang peduli
7	2	1	1	2	1	2	1	0	1	0	2	1	1	2	1	2	1	0	1	0	2	-2	1	-1	Pemimpin anda Ramah
8	1	1	1	-1	1	0	0	0	0	2	1	1	1	-1	1	0	0	0	0	2	1	-1	1	-1	Pemimpin sering berselisih dengan anggota / anda
	8	3	-1	0	2	5	1	-2	-1	-9	8	3	-1	0	2	5	1	-2	-1	-9	8	-8	3	-3	Nilai total
	1	0.375	-0.125	0	0.25	0.625	0.13	-0.25	-0.125	-1.13	1	0.375	-0.125	0	0.25	0.625	0.13	-0.25	-0.13	-1.13	1	-1	0.375	-0.38	Rata-rata
	1.5  Nilai akhir Positif artinya LMR tergolong tinggi																								Total semua

**Tabel 6 Perhitungan Tanggapan Responden tentang Struktur Tugas**

																								Struktur Tugas	
1	Tidak	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Prosedur untuk menyelesaikan pekerjaan jelas
2	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Tujuan diselesaikannya pekerjaan jelas
3	Tidak	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Banyak cara menyelesaikan pekerjaan
4	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Deskripsi pekerjaan tiap karyawan jelas
5	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Selesainya pekerjaan jelas
	3	4	5	5	5	3	5	4	2	0	3	4	5	5	5	3	5	4	2	0	5	0	5	0	Total Ya
	2	1	0	0	0	2	0	1	3	5	2	1	0	0	0	2	0	1	3	5	0	5	0	5	Total Tidak
	82	69,6%																							Total Jawaban Ya (%)
	38	30,4%																							Total Jawaban Tidak (%)

## Wawancara

Ardian : Selamat siang Pak Ridwan, maaf mengganggu waktunya sebentar

Bapak Ridwan: Selamat siang, Ooo silahkan masuk..Tidak mengganggu kok,silahkanmasuk

Ardian : Bolehkah saya minta waktunya sebentar Pak?

Bapak Ridwan: Boleh – boleh, silahkan. Mau Tanya apa?

Ardian : Begini Pak, saya ingin menanyakan beberapa hal terkait dengan produksi roti di perusahaan Bapak jika berkenan

Bapak Ridwan: Bisa-bisa, silahkan apa yang mau kamu tanyakan?

Ardian :Yang pertama, Berapa jumlah produksi roti “Mutiara Bakery” dalam satu harinya dalam setiap jenisnya?

Bapak Ridwan: Untuk Roti tawar 200 pcs / hari  
Roti sandwich 225 pcs / hari  
Roti sobek 150 pcs / hari  
Roti semir 200 pcs / hari  
Roti bajul 175 pcs / hari  
Roti manis kecil 250 pcs / hari

Ardian : Yang kedua, Berapa jumlah produksi roti “Mutiara Bakery” dalam satu bulannya dalam setiap jenisnya?

Bapak Ridwan: Roti tawar 5.200 pcs / bln  
Roti sandwich 5.850 pcs / bln  
Roti sobek 5.900 pcs / bln  
Roti semir 5.200 pcs / bln  
Roti bajul 4.550 pcs / bln  
Roti manis kecil 6.500 pcs / bln

Ardian : Yang ketiga, Apakah dalam produksi roti ada target yang harus di penuhi dalam bulanannya?

Bapak Ridwan: Dalam hal produksi kami tidak ada yang namanya target, kecuali adanya pesanan/order, kami memproduksi roti semampunya sehingga jumlah produksi roti dalam bulanannya tidak dapat pasti

Ardian : Yang keempat, Berapa lamanya waktu bekerja karyawan di “Mutiara Bakery”?Apakah ada pergantian (shift)?Jika ada pukul berapa saja?

Bapak Ridwan: Waktu bekerja di “Mutiara Bakery” mulai  
pukul 05.00 – 13.00 untuk produksi dan  
pukul 10.00 – 18.00 untuk packing / pembungkusan  
Jadi dalam satu hari hanya ada 1 shift saja

Ardian : Oke, terima kasih atas jawaban dan waktunya Pak, maaf mengganggu  
waktunya

Bapak Ridwan: Oke sama-sama, jika ada hal yang ingin di tanyakan datang langsung saja  
kemari

Ardian : Terima kasih Pak





**LEMBARAN KUESIONER PENELITIAN**  
**Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di “Mutiara Bakery”**  
**Semarang**

**Petunjuk Umum Pengisian Kuesioner**

Kuesioner di bawah memuat sejumlah pertanyaan/ Pernyataan. Silahkan jawab setiap pertanyaan/ pernyataan sesuai dengan perintah. Anda cukup menjawab langsung sesuai dengan arahan atau perintah.

**Penting**

Sehubungan dengan keterbatasan waktu penelitian, kami berharap Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi kuesioner ini dengan segera. Setelah pengisian selesai, kuesioner ini harap dikembalikan kepada pihak yang membagikannya tadi. Terima kasih atas perhatiannya dan selamat melakukan pengisian.

**A. Karakteristik Responden**

**1. Jenis kelamin**

Laki-laki                       Perempuan

**2. Berapakah umur Anda saat ini?**

20 – 25 tahun                       >30 – 40 tahun  
 >25 – 30 tahun                       >40 tahun

**3. Pendidikan terakhir:**

SD / sederajat                       S1  
 SLTP / sederajat                       S2  
 SLTA / sederajat                       S3  
 Diploma / sederajat

**4. Status perkawinan Anda:**

Belum menikah                       Cerai / meninggal  
 Menikah

**5. Masa kerja di perusahaan ini:**

<5 tahun                               11 s/d 15 tahun  
 6 s/d 10 tahun                       15 tahun

**6. Jabatan**

Pemimpin  
 Buruh Pabrik  
 Staff Toko

## B. Persepsi Bawahan atas Gaya Kepemimpinan Situasional Pemilik “Mutiara Bakery” Semarang

### Penjelasan Cara Pengisian:

- Jawab pernyataan berikut berdasarkan persepsi/penilaian Anda mengenai pemimpin Anda, kami menggunakan skala *semantic differential* dengan nilai -2 hingga +2 untuk pertanyaan *leader-member relationship* (LMR). Nilai akhir negatif berarti LMR tergolong rendah, 0 berarti netral, nilai positif berarti tinggi  
 -2 = Sangat Tidak Setuju  
 -1 = Tidak Setuju  
 0 = Netral  
 1 = Setuju  
 2 = Sangat Setuju
- Beri tanda ( √ ) pada kolom yang tersedia, harap mengisi semua pernyataan

### Hubungan Pemimpin - Anggota

No	Deskripsi	Responden				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Anda Menyukai pemimpin					
2	Anda Percaya kepada pemimpin					
3	Anda merasa Nyaman dengan pemimpin					
6	Pemimpin peduli					
7	Pemimpin Ramah					
8	Pemimpin sering berselisih dengan anggota					
	Nilai total					

### **Struktur Tugas**

#### **Penjelasan Cara Pengisian:**

- 1 Jawab ‘pernyataan berikut berdasarkan persepsi/penilaian Anda mengenai pemimpin anda, kami menggunakan close-ended question dengan jawaban ya atau tidak
- 2 Pernyataan berikut terdiri dari 5 (lima) pernyataan yaitu untuk mengetahui struktur tugas yang ada di Mutiara Bakery
- 3 Beri tanda (  $\checkmark$  ) pada kolom yang tersedia
- 4 Anda tinggal menjawab ya / tidak dengan memberi tanda (  $\checkmark$  )

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Prosedur untuk menyelesaikan pekerjaan jelas		
2.	Tujuan diselesaikannya pekerjaan jelas		
3.	Banyak cara menyelesaikan pekerjaan		
4.	Deskripsi pekerjaan tiap karyawan jelas		
5.	Selesaiinya pekerjaan jelas		

#### **Menentukan Kategori**

- 1 Jawab ‘pernyataan berikut berdasarkan persepsi/penilaian Anda mengenai pemimpin anda dengan cara memberi tanda  $\bigcirc$  ( Lingkaran ) pada angka yang sudah tersedia
- 2 Angka 1 menunjukkan tingkatan dari negative hingga 8 untuk pernyataan positif atau yang sesuai dengan karakteristik dari pemimpin, yang nantinya di gunakan untuk menentukan kategori
- 3 Anda tinggal memilih angka yang sesuai dengan pernyataan anda mengenai pemimpin anda

Tidak menyenangkan(unpleasant)	1	2	3	4	5	6	7	8	Menyenangkan(Pleasant)
Tidak ramah(unfriendly)									Ramah(friendly)
Rejecting									Accepting
Menegangkan(tense)									Tenang(relaxed)
Renggang(distant)									Dekat (close)
Kaku (cold)									Hangat (warm)
Berseteru(hostile)									Mendukung(supportive)
Membosankan(boring)									Menarik(interesting)
Suka bertengkar(quarrelsome)									Harmonis(harmonious)
Murung(gloomy)									Ceria (cheerful)
Tertutup (guarded)									Terbuka (Open)
Memfitnah (backbiting)									Setia (loyal)
Tidak terpercaya(untrustworthy)									Terpercaya (trustworthy)
Tidak memikirkan orang lain (inconsiderate)									Memikirkan orang lain (considerate)
Buruk (nasty)									Baik (nice)
Tidak menyetujui (disagreeable)									Menyetujui (agreeable)
Bermuka dua (insincere)									Tulus (sincere)
Kasar (unkind)									Baik Hati (kind)

### Position power

- 1 Jawab 'pernyataan berikut berdasarkan persepsi/penilaian Anda mengenai pemimpin anda, dengan jawaban ya atau tidak
- 2 Pernyataan berikut terdiri dari 4 (empat) pernyataan yaitu untuk mengetahui kekuatan posisi seorang pemimpin
- 3 Beri tanda ( √ ) pada kolom yang tersedia
- 4 Anda tinggal menjawab ya / tidak dengan memberi tanda ( √ )

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Pimpinan memiliki wewenang untuk merekrut pegawai		
2.	Pimpinan memiliki wewenang untuk memecat pegawai		
3.	Pimpinan memiliki wewenang untuk mempromosikan pegawai		
4.	Pimpinan memiliki wewenang untuk menaikkan gaji pegawai		

