
Persepsi *Room Attendant* Terhadap Karakteristik Kepemimpinan Efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha

I Made Dwi Merta Edi, Ida Ayu Sri Puspa Adi
Politeknik Pariwisata Bali
Jalan Dharmawangsa, Kampial, Nusa Dua, Kabupaten Badung
e-mail: mertaedi1372@gmail.com

ABSTRACT

Effective leadership is the ability to encourage a number of people to work together to carry out activities that are directed at organizational goals. This study aimed to determine Room Attendant perceptions of effective leadership characteristics in the Housekeeping Department of The Royal Pita Maha. The problem limitation in this research is Supervisor. In obtaining data, this research uses quantitative and qualitative data. To get answers to the formulation of the problem, this study uses quantitative descriptive analysis techniques, data collected by distributing questionnaires to Housekeeping Department staff. After conducting research, the results showed that of the 14 indicators of effective leadership characteristics, it was seen that 4 indicators were of good value, 9 indicators were of fair value and 1 indicator was of poor value. The conclusion of this study shows that the characteristics of effective leadership in the Housekeeping Department of The Royal Pita Maha have been implemented well on 4 indicators, moderately well on 9 indicators and not well on 1 indicator. It is recommended to always continuously implement the principles of effective leadership characteristics in the Housekeeping Department of The Royal Pita Maha.

Keywords: *effective leadership, supervisor, housekeeping department*

ABSTRAK

Kepemimpinan efektif merupakan kemampuan untuk mendorong sejumlah orang untuk bekerja sama guna melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui persepsi *Room Attendant* terhadap karakteristik kepemimpinan efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu *Supervisor*. Dalam memperoleh data penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Untuk mendapatkan jawaban dari rumusan masalah maka penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif, data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada staf Departemen *Housekeeping*. Setelah melakukan penelitian, diperoleh hasil bahwa dari 14 indikator karakteristik kepemimpinan efektif, terlihat bahwa 4 indikator bernilai baik, 9 indikator yang bernilai cukup baik dan 1 indikator bernilai tidak baik. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha telah dilaksanakan dengan baik pada 4 indikator, cukup baik pada 9 indikator dan tidak baik pada 1 indikator. Perlu disarankan untuk selalu secara berkelanjutan menerapkan prinsip-prinsip karakteristik kepemimpinan efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha.

Kata Kunci: *kepemimpinan efektif, supervisor, departemen housekeeping*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan tindakan untuk memengaruhi orang lain dan merubah perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan, baik tujuan perorangan maupun kelompok (Arifin et al., 2019), perspektif lain dikemukakan oleh Rivai & Mulyadi (2012) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian kepemimpinan terbangun atas kemampuan untuk mempengaruhi seseorang dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan di sebuah organisasi sangat penting. Kepemimpinan dapat menjadi sebagai acuan untuk pengambil keputusan, sebagai *guideline*, menghadirkan solusi dan dapat memotivasi anggota lain. Adapun fungsi kepemimpinan yang paling umum di antaranya adalah; fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian. Dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan efektif.

Seorang pemimpin yang efektif dapat menyebabkan pengikutnya secara tidak sadar dengan kemampuan dirinya berkorban demi organisasi (Bass, 1991). Definisi yang lebih baik dari pemimpin yang efektif adalah mengerjakan dengan menghargai bawahannya dengan kemampuan diri mereka untuk mencapai visi yang telah diformulasikan dan bekerja untuk mewujudkannya. Kepemimpinan efektif adalah mampu menempatkan orang-orang sehingga mereka tidak bekerja menurut kehendaknya masing-masing.

Kepemimpinan dapat dikatakan berhasil apabila yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pemimpin). Meskipun kepemimpinan itu berhasil tetapi belum tentu efektif karena kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakannya dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, bukan terpaksa (Komariah, 2010).

Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya terletak pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, tetapi juga pada kemampuan orang lain untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin dengan sukarela dan senang hati. Memahami konsep keberhasilan kepemimpinan, perlu diidentifikasi ciri-ciri yang membedakan kepemimpinan yang efektif dengan yang tidak. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh ciri-ciri sebagaimana yang diungkapkan oleh (Davis, 2015) seperti intelegensinya tinggi (*intelligence*), kematangan jiwa sosial (*social maturity and breadth*), motivasi terhadap diri dan hasil (*inner motivation and achievement drives*), menjalin hubungan kerja manusiawi (*human relation attitudes*).

Adapun manfaat yang dihasilkan dengan memiliki ciri-ciri kepemimpinan efektif seperti peningkatan produktivitas antar karyawan, peningkatan keterlibatan karyawan, lebih banyak inovasi dan kreativitas, pengambilan keputusan yang lebih kuat, pengembangan bakat secara terus menerus dan budaya organisasi yang positif dan kuat.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam dunia perhotelan yang dinamis dan terus berkembang. Kepemimpinan dalam industri perhotelan lebih dari sekedar mengelola operasi dan mengawasi tim. Kepemimpinan juga mencakup menginspirasi visi bersama, menumbuhkan budaya kerja yang positif, dan secara konsisten mengupayakan keunggulan layanan (Baker, 2017). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Yadav *et al.* (2017) kepemimpinan dalam bisnis perhotelan membutuhkan pendekatan multifaset, mencakup komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan strategis, dan pemahaman yang mendalam tentang ekspektasi tamu.

The Royal Pita Maha merupakan salah satu bisnis akomodasi berbentuk hotel atau *resort* yang dalam operasionalnya juga tidak terlepas dari faktor kepemimpinan. Hal ini disebabkan The Royal Pita Maha memiliki banyak departemen, salah satunya Departemen *Housekeeping*. Dalam prakteknya kepemimpinan di Departemen *Housekeeping* dilakukan oleh *Executive Housekeeper* dan *Supervisor*. *Executive Housekeeper* merupakan jabatan tertinggi yang dalam organisasi Departemen *Housekeeping*. Tugas pokok *Executive Housekeeper* adalah bertanggung jawab atas semua operasional di Departemen *Housekeeping* pada hotel, dimana bertanggung jawab penuh mengkoordinasi antara bagian sepenuhnya dengan departemen lain, khususnya bagian kantor depan hotel, mengawasi para karyawan, perencanaan kerja, perlengkapan kerja, serta mengontrol operasional sehari-hari di tata graha sehingga dapat berjalan lancar (Agusnawar, 2000).

Supervisor membantu *Executive Housekeeper* dalam menjalani tugasnya. *Supervisor* adalah seseorang yang bertugas dan berhubungan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja, memimpin para karyawan dalam pelaksanaan tugas, termasuk menjabarkan, serta mengkoordinasikan dengan rekan atau penyelia lain yang terkait (Yuliati, F. 2006). Seorang *Supervisor* memiliki peran bertanggung jawab untuk mengawasi, serta mengelola sebuah produksi dan pelayanan kepada konsumen, juga membimbing dan mengatur rekan kerja bawahannya guna mencapai tujuan perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ngadin (2022) Fungsi kepemimpinan supervisi meliputi sebagai penghubung antara staf dan manajer, menyelesaikan masalah semaksimal mungkin tanpa harus ditangani oleh atasan, membantu tugas staf bawahan, menampung segala keluhan dari *customer* dan menyampaikan ke manajer.

Berdasarkan pengamatan secara langsung, di The Royal Pita Maha masih terdapat masalah terkait dengan proses kepemimpinan. Adapun fenomena yang terlihat di Departemen *Housekeeping*, diantaranya dari sisi ketepatan waktu masih terdapat beberapa *Supervisor* yang hadirnya tidak tepat waktu. Hal tersebut tentu memberikan kesan negatif kepada karyawannya, seperti kurang adanya rasa tanggung jawab, kurang adanya kepedulian terhadap waktu dan kedisiplinan. Selain itu kebiasaan ini juga akan ditiru oleh karyawannya. Beberapa karyawan juga mengatakan arahan yang diterima dari *Supervisor* kurang jelas mengenai kegiatan operasional kerja, sehingga membuat karyawan merasa kebingungan saat bekerja dan menyebabkan ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas.

Kurang adanya komunikasi yang efektif dan keterampilan *Supervisor* dalam membangun hubungan kerjasama yang baik dengan karyawan dapat menyebabkan terbentuknya budaya organisasi yang tidak sehat dan lemah. Hal ini juga menyebabkan karyawan menjadi kurang peduli terhadap kualitas pekerjaan dan pelayanan kepada tamu, karena merasa tidak ada dorongan atau contoh positif dari atasan. Berikut ini keluhan dari tamu yang menginap di The Royal Pita Maha dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Keluhan Tamu Yang Menginap di The Royal Pita Maha

No	Nama Tamu	Tahun	Keluhan Kamar Tamu
1	Lukas Lipuner	2024	Saya tidak mengerti semua ulasan positif itu. Dari segi nilai dibanding harga, sama sekali tidak sesuai. Selama kami menginap, baik seprai tempat tidur (yang sudah kotor sejak hari pertama) maupun handuk tidak pernah diganti. Kami

No	Nama Tamu	Tahun	Keluhan Kamar Tamu
			bahkan beberapa kali melipatnya dan meletakkannya di lantai. Namun, staf layanan kamar hanya menggantungnya kembali dan merapikan seprai untuk menutupi nodanodanya. Kamar secara umum kotor, kelambu tempat tidur dipenuhi bangkai serangga mati dan sepertinya sudah berbulan-bulan tidak dibersihkan.
2	Shiva Nagpal	2024	Kamar berbau tidak sedap, lantai dan dinding tidak higienis, serta air terus menetes ke tempat tidur akibat pendingin ruangan (AC) yang buruk. Jika itu belum cukup, kami juga harus menghadapi staf yang kasar, sombong, dan tidak kooperatif.
3	Sara Moujir	2023	Kamar-kamarnya sangat buruk dan sangat membutuhkan renovasi segera! Furnitur serta tirai penuh noda dan berjamur. Tangga sangat licin dan tidak aman untuk anak-anak maupun lansia. Kami bahkan tidur dengan seekor katak di dalam kamar, dan bak mandi pun tidak bersih. Kamar berbau seperti kayu lapuk.
4	-	2023	Datang dengan penuh antusias. Saya menempati kamar nomor (102) sambil menunggu waktu check-in pukul 2 siang, tetapi kondisi kamar sangat buruk. Pertama-tama, ada sangat banyak semut yang menyebar melalui celah-celah di semua pintu yang mengarah ke kolam renang luar ruangan. Kelambu tempat tidur dipenuhi lalat buah dan bangkai serangga yang menumpuk seperti kuburan.

Sumber: Ulasan Google

Terlihat dari Tabel 1 keluhan tamu yang bersumber dari ulasan *Google* menunjukkan bahwa keluhan tamu yang sering terjadi di The Royal Pita Maha adalah mengenai kebersihan kamar. Hal ini juga disebabkan karena kurangnya motivasi dan kepedulian *Supervisor* terhadap karyawannya, hal tersebut tentu menyebabkan produktivitas karyawan menurun sehingga hasil operasional kerja tidak berjalan dengan efektif. Melihat adanya permasalahan tersebut menjadi penting untuk mengkaji karakteristik kepemimpinan efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan efektif merupakan faktor penting dalam keberhasilan operasional organisasi, terutama pada industri perhotelan yang menuntut koordinasi, kualitas pelayanan, dan interaksi kerja yang tinggi. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama melalui komunikasi, arahan, dan pengambilan keputusan yang tepat. Pemimpin yang efektif umumnya memiliki karakteristik seperti integritas, kemampuan komunikasi, empati, tanggung jawab, dan kemampuan memotivasi bawahan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Northouse, 2022).

Karakteristik kepemimpinan efektif sering dikaitkan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh pemimpin terhadap motivasi dan pengembangan karyawan. Menurut Bass (1991), pemimpin transformasional memiliki kemampuan memberikan inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, serta menjadi teladan bagi bawahan. Dalam lingkungan kerja operasional seperti housekeeping, karakteristik tersebut sangat penting karena pemimpin harus mampu mengarahkan tim secara efisien, membangun kerja sama, serta menjaga konsistensi kualitas pelayanan kepada tamu hotel (Yukl, 2013).

Departemen housekeeping merupakan salah satu bagian penting dalam hotel yang bertanggung jawab terhadap kebersihan, kenyamanan, dan kerapian area kamar serta fasilitas tamu. Dalam struktur ini, room attendant menjadi ujung tombak pelayanan karena pekerjaannya berhubungan langsung dengan kualitas pengalaman tamu. Kinerja room attendant sangat dipengaruhi oleh pola supervisi, dukungan atasan, serta komunikasi yang diberikan oleh pemimpin di departemen housekeeping. Ketika kepemimpinan berjalan efektif, produktivitas dan kualitas kerja karyawan dapat meningkat secara signifikan (Kensbock et al., 2013).

Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan merupakan penilaian subjektif yang terbentuk dari pengalaman kerja, interaksi sosial, dan kebijakan organisasi. Robbins & Judge (2022) menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap atasan sangat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dalam konteks room attendant, persepsi terhadap pemimpin dapat dilihat dari bagaimana atasan memberikan arahan, menyelesaikan konflik, membagi tugas secara adil, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Pemimpin yang komunikatif, adil, dan suportif cenderung menciptakan hubungan kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas karyawan (Maharani et al., 2021).

Room attendant memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas kebersihan dan kenyamanan kamar tamu, sehingga efektivitas kepemimpinan di departemen housekeeping menjadi faktor penting dalam mendukung performa kerja dan kepuasan pelayanan. Dengan memahami persepsi room attendant terhadap kepemimpinan, penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia serta peningkatan kualitas operasional hotel, khususnya dalam sektor hospitality (Northouse, 2022; Robbins & Judge, 2022).

METODE PENELITIAN

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode Angket (Kuesioner). Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan dengan kuesioner adalah persepsi *Room Attendant* terhadap karakteristik kepemimpinan efektif seorang *Supervisor Departemen Housekeeping* di The Royal Pita Maha. Dalam penelitian ini hasil pengujian kuesioner akan diolah menggunakan analisis data deskriptif kuantitatif untuk mengetahui tingkat persepsi *Room Attendant* terhadap karakteristik kepemimpinan efektif seorang *Supervisor Housekeeping* di The Royal Pita Maha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Berikut ini disampaikan paparan data yang meliputi tanggapan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Terdapat 14 pernyataan yang ada dalam kuesioner yang wajib diberikan penilaian oleh responden terhadap karakteristik kepemimpinan efektif di

Departemen *Housekeeping*. Adapun tanggapan responden tentang setiap pernyataan tercantum dalam Tabel 2

Tabel 2. Tanggapan Responden Terhadap Karakteristik Kepemimpinan Efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha

No.	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1.	Supervisor memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan	0	1	17	33	6
2.	Supervisor memiliki jiwa yang lebih matang dibanding bawahan	0	8	23	18	8
3.	Supervisor senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya	0	3	16	28	10
4.	Supervisor dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan dengan bawahan	0	30	16	8	3
5.	Supervisor dapat memberikan perintah dengan baik kepada bawahan	0	10	32	12	3
6.	Supervisor dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja	0	10	30	16	1

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3. Tanggapan Responden Terhadap Karakteristik Kepemimpinan Efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha

No.	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1.	Supervisor dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan	0	9	31	13	4
2.	Supervisor mampu melakukan komunikasi dua arah	0	46	5	3	3
3.	Supervisor melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan	0	22	23	10	2
4.	Supervisor mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi	0	21	25	9	2
5.	Supervisor memberikan kepercayaan kepada bawahan	0	26	22	7	2
6.	Supervisor dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif	0	16	22	15	4
7.	Supervisor dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah	1	16	20	16	4
8.	Supervisor dapat memberi arahan, bimbingan dan contoh yang baik kepada bawahan	0	5	8	24	20

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang berhubungan dengan karakteristik kepemimpinan efektif adalah:

1. Pernyataan (*Supervisor* memiliki tingkat Intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 6 orang, setuju

-
- 33 orang, netral 17 orang dan tidak setuju 1 orang. Dengan demikian secara keseluruhan responden berpendapat setuju dan memberikan nilai yang positif bahwa *Supervisor* memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan.
2. Pernyataan (*Supervisor* memiliki jiwa yang lebih matang dibanding bawahan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang, setuju 18 orang, netral 23 orang dan tidak setuju 8 orang. Dengan demikian secara mayoritas responden memberikan nilai yang positif dalam hal *Supervisor* memiliki jiwa yang lebih matang dibanding bawahan.
 3. Pernyataan (*Supervisor* senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang, setuju 28 orang, netral 16 orang dan tidak setuju 3 orang. Dengan demikian sebagian besar responden berpendapat setuju dan memberikan nilai yang positif bahwa *Supervisor* senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
 4. Pernyataan (*Supervisor* dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan dengan bawahan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang, setuju 8 orang, netral 16 orang, tidak setuju 30 orang. Dengan demikian sebagian besar responden berpendapat tidak setuju dan memberikan nilai yang negatif dalam hal *Supervisor* dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan dengan bawahan.
 5. Pernyataan (*Supervisor* dapat memberikan perintah dengan baik kepada bawahan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang, setuju 12 orang sementara netral 32 orang dan tidak setuju 10 orang. Dengan demikian secara keseluruhan responden memberikan nilai yang positif. Namun masih terdapat beberapa tanggapan ketidaksetujuan dari responden dalam hal *Supervisor* dapat memberikan perintah dengan baik kepada bawahan.
 6. Pernyataan (*Supervisor* dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 1 orang dan setuju 16 orang sementara netral 30 orang dan tidak setuju 10 orang. Secara mayoritas responden memberikan nilai yang positif, namun masih terdapat tanggapan ketidaksetujuan dari responden dalam pernyataan *Supervisor* dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja.
 7. Pernyataan (*Supervisor* dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 4 orang dan setuju 13 orang sementara netral 31 orang dan 9 orang tidak setuju. Dengan demikian sebagian besar responden memberikan nilai yang positif terhadap pernyataan tersebut, namun masih terdapat beberapa tanggapan ketidaksetujuan dari responden mengenai *Supervisor* dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan.
 8. Pernyataan (*Supervisor* mampu melakukan komunikasi dua arah). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang dan setuju 3 orang sementara netral 5 orang dan tidak setuju 46 orang. Sebagian besar responden memberikan nilai yang negatif terhadap pernyataan *Supervisor* mampu melakukan komunikasi dua arah.
 9. Pernyataan (*Supervisor* melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang dan setuju 10 orang, netral 23 orang, tidak setuju 22 orang. Dengan demikian sebagian besar responden berpendapat netral dan memberikan tanggapan ketidaksetujuan yang

menimbulkan nilai negatif dalam hal *Supervisor* melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan.

10. Pernyataan (*Supervisor* mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju 2 orang, setuju 9 orang, netral 25 orang dan tidak setuju 21 orang. Secara keseluruhan responden berpendapat netral dan memberi tanggapan ketidaksetujuan yang menimbulkan nilai yang negatif terhadap *Supervisor* mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi.
11. Pernyataan (*Supervisor* memberikan kepercayaan kepada bawahan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang, setuju 7 orang, netral 22 orang dan tidak setuju 26 orang. Dengan demikian sebagian besar responden berpendapat tidak setuju yang memberikan nilai negatif terhadap pernyataan *Supervisor* memberikan kepercayaan kepada bawahan.
12. Pernyataan (*Supervisor* dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 4 orang, setuju 15 orang, netral 22 orang dan tidak setuju 16 orang. Sebagian besar responden memberikan nilai yang positif, namun masih terdapat adanya tanggapan ketidaksetujuan dari responden dalam hal *Supervisor* dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif.
13. Pernyataan (*Supervisor* dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju 4 orang, setuju 16 orang, netral 20 orang, tidak setuju 16 orang dan tidak setuju sebanyak 1 orang. Dengan demikian sebagian besar responden memberikan nilai yang positif terhadap pernyataan tersebut. Namun masih terdapat beberapa tanggapan ketidaksetujuan dalam hal *Supervisor* dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah.
14. Pernyataan (*Supervisor* dapat memberi arahan, bimbingan dan contoh yang baik kepada bawahan). Jumlah responden yang menyatakan sangat setuju 20 orang, setuju 24 orang, netral 8 orang dan tidak setuju 5 orang. Secara keseluruhan responden memberikan nilai yang positif dalam hal *Supervisor* dapat memberi arahan, bimbingan dan contoh yang baik kepada bawahan.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif untuk mendapatkan jawaban atas rumusan masalah. Penelitian ini menggunakan nilai rata-rata (*mean*) tanggapan responden terhadap pernyataan pada kuesioner untuk dianalisis. Berikut adalah Tabel 4. yang berisi nilai rata-rata tanggapan responden terhadap butir pernyataan.

Tabel 4. Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Karakteristik Kepemimpinan Efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha

No	Pernyataan	Skala					Nilai					Total	Rata-Rata
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1.	Supervisor memiliki tingkat Intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan	0	1	17	33	6	0	2	51	132	30	215	3,77
2.	Supervisor memiliki jiwa yang lebih matang dibanding bawahan	0	8	23	18	8	0	16	69	72	40	197	3,45
3.	Supervisor senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya	0	3	16	28	10	0	6	48	112	50	216	3,79

No	Pernyataan	Skala					Nilai					Total	Rata-Rata
		1	2	3	4	5							
4.	Supervisor dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan dengan bawahan	0	30	16	8	3	0	60	48	32	15	155	2,71
5.	Supervisor dapat memberikan perintah dengan baik kepada bawahan	0	10	32	12	3	0	20	96	48	15	179	3,14
6.	Supervisor dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja	0	10	30	16	1	0	20	90	64	15	179	3,14
7.	Supervisor dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan	0	9	31	13	4	0	18	93	52	20	183	3,21
8.	Supervisor mampu melakukan komunikasi dua arah	0	46	5	3	3	0	92	15	12	15	134	2,35

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 5. Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Karakteristik Kepemimpinan Efektif Di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha

No	Pernyataan	Skala					Nilai					Total	Rata-Rata
		1	2	3	4	5							
1.	Supervisor melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan	0	22	23	10	2	0	44	69	40	10	163	2,85
2.	Supervisor mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi	0	21	25	9	2	0	42	75	36	10	163	2,85
3.	Supervisor memberikan kepercayaan kepada bawahan	0	26	22	7	2	0	52	66	28	10	156	2,73
4.	Supervisor dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif	0	16	22	15	4	0	32	66	60	20	178	3,12
5.	Supervisor dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah	1	16	20	16	4	1	32	60	64	20	177	3,10
6.	Supervisor dapat memberi arahan, bimbingan dan contoh yang baik kepada bawahan	0	5	8	24	20	0	10	24	96	100	230	4,03

Sumber: Data diolah (2025)

Berikut adalah analisis rata-rata pernyataan pada tabel 4 dan tabel antara lain:

1. Pernyataan *Supervisor* memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,77. Nilai rata – rata sebesar 3,77 terletak pada rentang nilai 3,41 – 4,20 yang berarti baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* memiliki tingkat intelegensi yang tinggi dibanding bawahan.
2. Pernyataan *Supervisor* memiliki jiwa yang lebih matang dibanding bawahan, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,45. Nilai rata – rata sebesar 3,45 terletak pada rentang nilai 3,41 – 4,20 yang berarti baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* memiliki jiwa yang matang dibanding bawahan.
3. Pernyataan *Supervisor* senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,78. Nilai rata – rata sebesar 3,78 terletak pada rentang nilai 3,41 – 4,20 yang berarti baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
4. Pernyataan *Supervisor* dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan dengan bawahan memiliki nilai rata – rata sebesar 2,71. Nilai rata – rata sebesar 2,71 terletak

-
- pada rentang nilai 2,61 – 3,40 yang berarti cukup baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan bawahan dengan cukup baik.
5. Pernyataan *Supervisor* dapat memberikan perintah dengan baik kepada bawahan, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,14. Nilai rata – rata sebesar 3,14 terletak pada rentang nilai 2,61 – 3,40 yang berarti cukup baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* dapat memberikan perintah dengan cukup baik kepada bawahan.
 6. Pernyataan *Supervisor* dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,14. Nilai rata – rata sebesar 3,14 terletak pada rentang nilai 2,61 – 3,40 yang berarti cukup baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja dengan cukup baik.
 7. Pernyataan *Supervisor* dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,21. Nilai rata – rata sebesar 3,21 terletak pada rentang nilai 2,61 – 3,40 yang artinya berarti cukup baik, Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan dengan cukup baik.
 8. Pernyataan *Supervisor* mampu melakukan komunikasi dua arah, memiliki nilai rata – rata sebesar 2,35. Nilai rata – rata sebesar 2,35 terletak pada rentang nilai 1,81 – 2,60 yang berarti tidak baik, Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* mampu melakukan komunikasi dua arah dengan tidak baik.
 9. Pernyataan *Supervisor* melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan, memiliki nilai rata – rata sebesar 2,85. Nilai sebesar 2,85 apabila dibandingkan dengan rentang nilai yang dirumuskan berdasarkan pada rentang 2,61 – 3,40 yang artinya cukup baik. Dengan demikian *staff Housekeeping* di The Royal Pita Maha menilai bahwa *Supervisor* melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan dengan cukup baik.
 10. Pernyataan *Supervisor* mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi, memiliki nilai rata – rata sebesar 2,85. Nilai rata – rata sebesar 2,85 terletak pada rentang nilai 2,61 – 3,40 yang berarti cukup baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi dengan cukup baik.
 11. Pernyataan *Supervisor* memberikan kepercayaan kepada bawahan, memiliki nilai rata – rata sebesar 2,73. Nilai rata – rata sebesar 2,73 terletak pada rentang nilai 2,61 – 3,40 yang berarti cukup baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* memberikan kepercayaan kepada bawahan dengan cukup baik.
 12. Pernyataan *Supervisor* dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,12. Nilai rata-rata sebesar 3,12 terletak pada rentang nilai 2,61 – 3,40 yang berarti cukup baik. Demikian dimaknai bahwa *Supervisor* dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif dengan cukup baik.
 13. Pernyataan *Supervisor* dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah, memiliki nilai rata – rata sebesar 3,10. Nilai rata – rata sebesar 3,10 terletak pada rentang 2,61 – 3,40 yang berarti cukup baik. Demikian dapat memaknai bahwa *Supervisor* dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah dengan cukup baik.

14. Pernyataan *Supervisor* dapat memberi arahan, bimbingan dan contoh yang baik kepada bawahan, memiliki nilai rata – rata sebesar 4,03. Nilai rata – rata sebesar 4,03 terletak pada rentang 3,41- 4,20 yang berarti baik. Demikian dapat dimaknai bahwa *Supervisor* dapat memberi arahan, bimbingan dan contoh yang baik kepada bawahan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dinyatakan bahwa terdapat 4 indikator yang bernilai baik, 9 indikator yang bernilai cukup baik dan 1 indikator yang bernilai tidak baik. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa dari 14 indikator karakteristik kepemimpinan efektif, terlihat bahwa terdapat 4 indikator yang berkategori baik, 9 indikator berkategori cukup baik dan 1 indikator berkategori tidak baik. Berikut disampaikan pembahasan dari masing-masing indikator:

1. *Supervisor* memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan. Indikator ini bernilai baik. Dalam kontek operasional hotel, seorang *Supervisor* memang seharusnya memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan. *Supervisor* merupakan jabatan yang berfungsi sebagai pembimbing tim, memotivasi bawahan, mengontrol, dan memberikan instruksi sebagaimana dikemukakan oleh Yuliati, F. (2006). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yaitu oleh Vanessa et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan efektif memang sangat penting dalam operasional hotel.
2. *Supervisor* memiliki jiwa yang lebih matang dibanding bawahan. Indikator ini bernilai baik. Kematangan jiwa seorang *Supervisor* memang sangat dipentingkan dalam organisasi. Hal ini berhubungan dengan peran seorang *Supervisor* sebagai pembimbing dari bawahan nya sebagaimana disampaikan oleh Yuliati, F. (2006).
3. *Supervisor* senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator ini bernilai baik. Seorang *Supervisor* memang seharusnya senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* berfungsi sebagai pembimbing dan memotivasi bawahan sebagaimana yang disampaikan oleh Yuliati, F. (2006).
4. *Supervisor* dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan dengan bawahan. Indikator ini bernilai cukup baik. Sebagai seorang *Supervisor* sudah seharusnya mampu bekerja secara efektif dengan orang lain dan bawahan. Hal ini dapat memberikan manfaat peningkatan produktivitas antar karyawan, peningkatan keterlibatan karyawan, lebih banyak inovasi dan kreativitas, budaya organisasi yang positif dan kuat sebagaimana yang diungkapkan oleh Batubara (2020).
5. *Supervisor* dapat memberikan perintah dengan baik kepada bawahan. Indikator ini bernilai cukup baik. Penyampaian perintah oleh *Supervisor* yang baik dan jelas merupakan hal yang penting dalam kelancaran operasional kerja. Hal ini berhubungan dengan peran seorang *Supervisor* berfungsi sebagai memberikan instruksi dan perintah sebagaimana yang dikemukakan oleh Yuliati, F. (2006) dan juga disebabkan *Supervisor* bertanggung jawab untuk mampu menjelaskan deskripsi pekerjaan dengan baik dan memberikan arahan pada karyawan sebagaimana yang diungkapkan oleh Yuliati, F. (2006).
6. *Supervisor* dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja. Indikator ini bernilai cukup baik. Sudah seharusnya seorang *Supervisor* mampu memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* bertanggung jawab untuk mampu menjelaskan deskripsi pekerjaan

-
- dengan baik, mampu memberikan arahan kepada karyawan, mengontrol dan evaluasi kinerja karyawan sebagaimana yang dikemukakan oleh Yuliati, F. (2006).
7. *Supervisor* dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan. Indikator ini bernilai cukup baik. Memang seharusnya seorang *Supervisor* mampu memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* bertanggung jawab untuk mampu menjelaskan deskripsi pekerjaan dengan baik dan mampu memberikan arahan kepada karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Yuliati, F. (2006).
 8. *Supervisor* mampu melakukan komunikasi dua arah. Indikator ini bernilai tidak baik. Seorang *Supervisor* harus mampu melakukan komunikasi dua arah. Ketidaksetujuan terhadap pernyataan bahwa "*Supervisor* mampu melakukan komunikasi dua arah" muncul karena komunikasi dua arah yang efektif belum tercapai. Meskipun seorang *Supervisor* seharusnya mendengarkan, merespons, dan membuka dialog dengan tim, indikator menunjukkan bahwa hal ini tidak dilakukan dengan baik. *Supervisor* mungkin kurang mendengarkan bawahan, tidak merespons umpan balik dengan baik, atau tidak menciptakan lingkungan yang nyaman untuk berbicara, sehingga kemampuan komunikasi dua arah dinilai negatif. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* memiliki indikator kemampuan komunikasi, mendengarkan dan kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat sebagaimana yang diungkapkan oleh Nawawi (2004).
 9. *Supervisor* melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan. Indikator ini bernilai cukup baik. Melibatkan bawahan dalam pengambilan kebijakan merupakan tindakan yang sangat penting bagi seorang *Supervisor*. Hal ini dapat memberikan manfaat peningkatan keterlibatan karyawan dan pengambilan keputusan yang kuat seperti yang diungkapkan oleh Siagian (2015).
 10. *Supervisor* mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi. Indikator ini bernilai cukup baik. Sudah seharusnya seorang *Supervisor* mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* berfungsi sebagai pembimbing tim, memotivasi bawahan, mengontrol, dan memberikan instruksi sebagaimana dikemukakan oleh Yuliati, F. (2006).
 11. *Supervisor* memberikan kepercayaan kepada bawahan. Indikator ini bernilai cukup baik. Memberikan kepercayaan kepada bawahan merupakan hal yang penting dalam melaksanakan operasional kerja. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* berfungsi untuk melibatkan anggota untuk turut serta dalam setiap pengambilan kebijakan sebagaimana yang diungkapkan oleh Nawawi (2004).
 12. *Supervisor* dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif. Indikator ini bernilai cukup baik. Seorang *Supervisor* memang seharusnya dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif. Hal ini bersangkutan dengan peran *Supervisor* berfungsi sebagai pengendalian yang mampu mengatur aktivitas dari para anggota secara terarah yang seperti diungkapkan oleh Nawawi (2004).
 13. *Supervisor* dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah. Indikator ini bernilai cukup baik. Sudah seharusnya seorang *Supervisor* dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* memiliki tanggung jawab untuk mengatur karyawan, mengontrol dan mengevaluasi kinerja karyawan sebagaimana yang diungkapkan oleh Yuliati, F. (2006).

-
14. *Supervisor* dapat memberi arahan, bimbingan, dan contoh yang baik kepada bawahan. Indikator ini bernilai baik. Seorang *Supervisor* memang seharusnya dapat memberikan arahan, bimbingan, dan contoh yang baik kepada bawahan. Hal ini disebabkan seorang *Supervisor* bertanggung jawab untuk mengatur karyawan, memberikan motivasi karyawan, mampu menjelaskan deskripsi pekerjaan dengan baik, mampu memberikan arahan pada karyawan, mengontrol dan mengevaluasi kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Yuliati, F. (2006).

KESIMPULAN

Karakteristik kepemimpinan efektif di Departemen *Housekeeping* The Royal Pita Maha sudah terlaksana dengan baik pada indikator; *Supervisor* memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dibanding bawahan, *Supervisor* memiliki jiwa yang lebih matang dibanding bawahan, *Supervisor* senantiasa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dan *Supervisor* dapat memberi arahan, bimbingan, dan contoh yang baik kepada bawahan. Namun masih terdapat indikator yang terlaksana dengan cukup baik yaitu pada indikator berikut; *Supervisor* dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dan dengan bawahan, *Supervisor* dapat memberikan perintah dengan baik kepada bawahan, *Supervisor* dapat memberikan petunjuk pelaksanaan kerja dan pelaporan hasil kerja, *Supervisor* dapat memberikan contoh mengerjakan tugas atau perintah kepada bawahan, *Supervisor* melibatkan bawahan untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan, *Supervisor* mendorong bawahan untuk aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi, *Supervisor* memberikan kepercayaan kepada bawahan, *Supervisor* dapat melakukan pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan secara efektif, *Supervisor* dapat mengatur aktivitas bawahan secara terarah dan terdapat satu indikator yang terlaksana dengan tidak baik yaitu pada indikator *Supervisor* mampu melakukan komunikasi dua arah.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusnawar. (2000). *Operasional tata Graha Hotel: Hotel Housekeeping Operational*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Arifin, S., Putra, A., & Hartanto, C. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22-29. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v1i1.10>
- Baker, T. E. (2017). *Effective police leadership: Moving beyond management*. Looseleaf Law Publications, Inc.
- Bass, B M. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero). *LIABILITIES: Jurnal Pendidikan Akuntansi*, 3(1). <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581.g4764>
- Davis, K. (2015). *Perilaku Efektif dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Dubrin, A. J. (2015). *Leadership (Terjemahan)*. Prenada Media, Jakarta.
- Kensbock, S., Jennings, G., Bailey, J., & Patiar, A. (2013). The lowest rung: Women room attendants' perceptions of five-star hotels' operational hierarchies. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 360-368. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.010>

-
- Komariah, A. (2010). *Visionary leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maharani, N. P. D. S., Indrayani, I. G. A. P. W., & Diwyarthi, N. D. M. S. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan departemen housekeeping di Hotel A Ubud. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.52352/jbh.v10i1.451>
- Nawawi. (2004). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Ngadin, S. M. (2022). Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Manajemen Pendidikan. *edu-Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2). <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26459>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rizaldi, A. 2017. Peningkatan Motivasi Kerja melalui Gaya Kepemimpinan. *Optimal Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 11(2), 151-170. <https://doi.org/10.33558/optimal.v11i2.750>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Siagian, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akarsa
- Vanessa B. Kesuma, Aurlicia Liando, Stephannie W. Abadi, Vasco A.H. Goeltom, Kevin G. Yulius, Jimmy M.H. Situmorang, & Yosep Dudedes Timba. (2023). Kepemimpinan Efektif Dalam Industri Perhotelan: Tinjauan Pustaka. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 229–239. <https://doi.org/10.572349/mufakat.v2i2.640>
- Yadav, O. P., Nepal, B. P., Rahaman, M. M., & Lal, V. (2017). Lean Implementation and Organizational Transformation: A Literature Review. *Engineering Management Journal*, 29(1), 2–16. <https://doi.org/10.1080/10429247.2016.1263914>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yuliati, F. 2006. Peran supervisor dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi di pt sari warna asli III karanganyar tahun 2006. *Skripsi: Universitas Negeri Surakarta*, 1–89