

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PT FUTUREFOOD WAHANA INDUSTRI

Felix Anthony dan Marcus Remiasa

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

felix96anthony@gmail.com ; markus@petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional dalam PT Futurefood Wahana Industri. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik penetapan informan dalam penelitian ini berdasarkan aktivitas kerja bawahan yang paling sering berkomunikasi secara langsung dengan pemimpin. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi-terstruktur, angket RSSM dan angket LEAD. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dalam PT Futurefood Wahana Industri adalah *Delegating*, yang digunakan untuk memimpin bawahan dengan tingkat kesiapan sangat tinggi (R4), tingkat kesiapan tinggi (R3), dan tingkat kesiapan sedang (R2). Pemimpin memperoleh skor adaptabilitas yang rendah sehingga pemimpin perlu pengembangan diri dalam hal kemampuan mengenal kesiapan tugas dan menggunakan perilaku yang tepat diterapkan kepada bawahan.

Kata kunci- Gaya Kepemimpinan Situasional, Tingkat Kesiapan Bawahan, Adaptabilitas.

PENDAHULUAN

Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan bersama ditentukan oleh berbagai faktor yang saling memberi dampak satu sama lain. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bersama tentunya tidak lepas dari sosok seorang pemimpin yang mampu mengelola orang-orang di bawahnya. Menurut Zimmerer dan Scarborough (2000) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk bekerja demi mencapai tujuan utama dan kemudian dapat memberikan kekuatan dan kebebasan untuk mencapainya. Kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam tercapainya tujuan bersama sebuah perusahaan.

Dalam hal kepemimpinan seorang pemimpin perlu melakukan pendekatan kepada bawahannya. Pendekatan secara universal tidak akan selalu tepat digunakan pada setiap organisasi, karena budaya nasional yang dimiliki setiap negara berbeda-beda sehingga akan berdampak pada gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam sebuah organisasi. Hal ini diperkuat melalui penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vandayani (2015) tentang *The Impact of National Culture on Effectiveness Of Situational Leadership Hersey-Blanchard* yang menunjukkan bahwa budaya nasional memiliki efek yang signifikan pada efektivitas kepemimpinan di Bank Nagari cabang Bandung. Menurut (Hageman, 1993, p. 113) tantangan gaya kepemimpinan adalah menemukan suatu sasaran, komunikasi

langsung dan partisipasi. Persahabatan manusiawi dan saling menghormati menjamin terciptanya lingkungan kerja yang baik.

Menurut Hersey dan Blanchard ada empat gaya kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. *Telling* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan mengarahkan, gaya ini sarat dengan perilaku orientasi tugas dan minim perilaku berorientasikan hubungan manusia. *Selling* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan otokratis, tapi lebih mengutamakan komunikasi persuasif dan membimbing bawahan. *Participating* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya partisipatif, gaya ini lebih mengutamakan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia daripada perilaku yang berorientasi pada tugas. *Delegating* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan lepas kendali. Pemimpin yakin akan kemampuan dan kesadaran bawahannya sehingga pemimpin tidak menaruh perhatian terhadap tugas maupun hubungan manusia (Irawanto, 2008).

Penerapan gaya kepemimpinan situasional ini akan menunjukkan hasil yang berbeda-beda, karena semuanya bergantung pada situasi dalam organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Avery dan Ryan (2002) tentang *Applying Situational Leadership in Australia* yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *telling* dan *participating* adalah gaya kepemimpinan yang paling sering digunakan, sedangkan khusus untuk manajer *Human Resource* menggunakan gaya *telling* dan *delegating*. Penelitian lain juga dilakukan Fuchs (2007) tentang *Situational Leadership Theory: An Analysis within the European Cultural Environment* yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *telling* adalah yang paling sering diterapkan.

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang tepat, pemimpin harus mampu menganalisis tingkat kesiapan bawahannya. Pemahaman pemimpin tentang tingkat kesiapan pengikut ini penting, karena tingkat kesiapan yang dimiliki oleh setiap pengikut akan selalu berbeda. Tingkat kesiapan yang dimaksud adalah kombinasi berbeda dari kemampuan dan keinginan yang orang-orang bawa bagi tiap tugas. Tingkat kesiapan pengikut dibagi menjadi empat tingkat, yaitu Tingkat Kesiapan Rendah (R1), Tingkat Kesiapan Sedang (R2), Tingkat Kesiapan Tinggi (R3), dan Tingkat Kesiapan Sangat Tinggi (R4) (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996).

Pemimpin yang mampu menganalisa tingkat kesiapan bawahan akan secara efektif memimpin karena mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Silverthorne dan Wang (2001) tentang *Situational Leadership as a Predictor of Success and Productivity Among Taiwanese Business Organization* yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional memiliki produktivitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang tidak menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Penelitian lain juga dilakukan oleh Schreuder, Groothoff, Jongsma, dan Zweeden (2013) tentang *Leadership Effectiveness: A Supervisor's Approach to Manage Return to Work* yang menunjukkan bahwa masalah dapat berkurang setelah melakukan reorganisasi manajerial dan karyawan mendapat supervisor yang efektif dengan menggunakan gaya kepemimpinan *participating* dan *selling*.

PT. Futurefood Wahana Industri adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan makanan dalam bentuk es krim atau lebih dikenal masyarakat dengan nama Mini Melts *Ice Cream*. PT. Futurefood Wahana Industri memiliki kantor yang berlokasi di Jalan Kayun nomor 24, Surabaya. PT. Futurefood Wahana Industri yang telah berdiri selama 16 tahun sejak tahun 2002 sampai sekarang merupakan pemegang *Franchise* Mini Melts untuk wilayah Indonesia. *Outlet* Mini Melts sendiri sudah tersebar di beberapa kota di Indonesia, yaitu Banjarmasin, Jakarta, Malang, Manado, Padang, dan Surabaya.

Hadi Santoso selaku Direktur dari PT. Futurefood Wahana Industri telah memimpin perusahaan ini sejak didirikan. Dalam hal tingkat kesiapan bawahan perbedaan lama waktu bekerja yang dimiliki masing-masing bawahan membuat kemampuan dan keinginan bawahan berbeda pula. Contohnya bawahan yang telah lama bekerja akan lebih mandiri sehingga pemimpin tidak perlu terlalu ikut campur dalam pelaksanaan sebuah tugas, lain halnya dengan bawahan yang baru saja masuk yang harus dituntun dalam pelaksanaan sebuah tugas. Selain itu, imbalan atas hasil kerja juga berdampak pada keinginan yang dimiliki oleh bawahan. Contohnya bawahan yang memiliki kemampuan akan dihargai perusahaan dengan imbalan gaji lebih besar dibandingkan dengan yang tidak memiliki kemampuan sehingga secara tidak langsung bawahan yang menginginkan imbalan gaji yang besar akan terdorong untuk memiliki kinerja yang lebih produktif. Dalam hal ini pemimpin perusahaan dituntut untuk mengerti kebutuhan dan perbedaan yang dimiliki bawahannya. Dari fenomena di atas dapat terlihat bahwa kepemimpinan situasional diterapkan di PT. Futurefood Wahana Industri. Penerapan gaya kepemimpinan situasional menjadi faktor yang penting dalam hubungan pemimpin dan bawahan dalam perusahaan ini, karena untuk perusahaan yang sudah berdiri selama 16 tahun seperti ini pemimpin harus dapat menganalisa situasi perbedaan yang ada.

Dari latar belakang yang telah dikemukakan di atas, masalah kepemimpinan menarik untuk diteliti karena peranan yang diberikan oleh seorang pemimpin sangat berdampak terhadap produktivitas kerja bawahannya. Hal ini menjadi penting untuk dibahas guna mengetahui

kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan. Situasi yang berbeda di setiap perusahaan menyebabkan perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan pula. Karena satu gaya kepemimpinan tidak akan efektif diterapkan dalam segala situasi. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional dalam PT. Futurefood Wahana Industri.

Berdasarkan pembahasan pada latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan situasional dalam PT. Futurefood Wahana Industri?

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional dalam PT. Futurefood Wahana Industri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan oleh direktur PT. Futurefood Wahana Industri berdasarkan kesiapan bawahan.

Subjek dalam penelitian ini adalah Hadi Santoso selaku Direktur PT. Futurefood Wahana Industri, Soleman selaku manajer operasional, dan Diah selaku manajer administrasi PT. Futurefood Wahana Industri, serta Sukris selaku staff manajer operasional PT. Futurefood Wahana Industri.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi-terstruktur, angket RSSM dan angket LEAD.

Teknik analisis data untuk analisis data wawancara dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan untuk angket, digunakan angket RSSM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tingkat Kesiapan Bawahan PT Futurefood Wahana Industri

Tingkat Kesiapan Informan 2 (Diah)

Tabel 1

Matriks Tingkat Kesiapan Bawahan Informan 2 (Diah)

Kemampuan	39-48	R3	R3	R4	R4
	27-38	R3	R3	R3	R4
	15-26	R1	R2	R2	R2
	6-14	R1	R1	R2	R2
		6-14	15-26	27-38	39-48
Keinginan atau Kemauan					

Sumber: Yoshioka, 2006 dan olahan penulis, 2018

Tingkat Kesiapan Informan 3 (Soleman)

Tabel 2

Matriks Tingkat Kesiapan Bawahan Informan 3 (Soleman)

Kemampuan	39-48	R3	R3	R4	R4
	27-38	R3	R3	R3	R4
	15-26	R1	R2	R2	R2

6-14	R1	R1	R2	R2
6-14	15-26	27-38	39-48	

Keinginan atau Kemauan

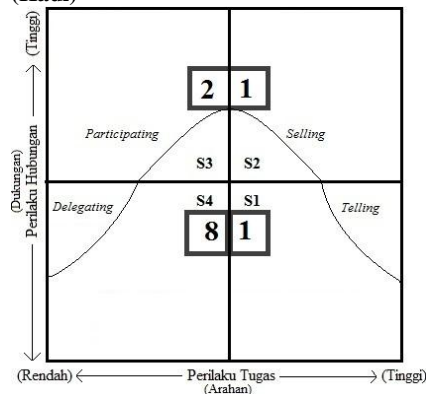
Sumber: Yoshioka, 2006 dan olahan penulis, 2018
Tingkat Kesiapan Informan 4 (Sukris)

Tabel 3
Matriks Tingkat Kesiapan Bawahan Informan 4 (Sukris)

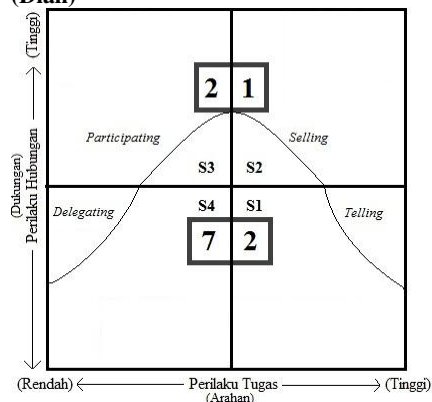
Kemampuan	39-48	R3	R3	R4	R4
	27-38	R3	R3	R3	R4
	15-26	R1	R2	R2	R2
	6-14	R1	R1	R2	R2
	6-14	15-26	27-38	39-48	

Keinginan atau Kemauan

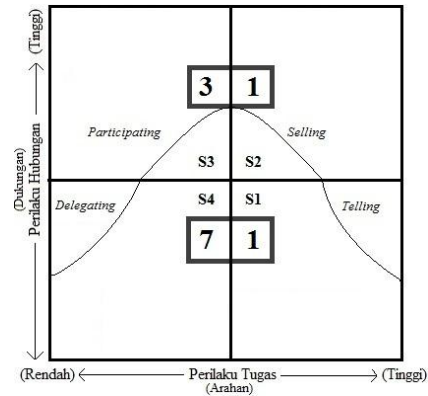
Sumber: Yoshioka, 2006 dan olahan penulis, 2018
Gaya Kepemimpinan Direktur PT Futurefood Wahana Industri
Gaya Kepemimpinan Direktur menurut Informan 1 (Hadi)



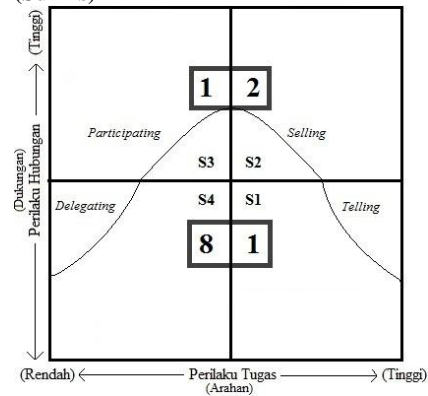
Gambar 1 Hasil angket LEAD *Self* informan 1
Sumber: Daft, 2011, p. 66 dan olahan penulis, 2018
Gaya Kepemimpinan Direktur menurut Informan 2 (Diah)



Gambar 2 Hasil angket LEAD *Other* informan 2
Sumber: Daft, 2011, p. 66 dan olahan penulis, 2018
Gaya Kepemimpinan Direktur menurut Informan 3 (Soleman)



Gambar 3 Hasil angket LEAD *Other* informan 3
Sumber: Daft, 2011, p. 66 dan olahan penulis, 2018
Gaya Kepemimpinan Direktur menurut Informan 4 (Sukris)



Gambar 4 Hasil angket LEAD *Other* informan 4
Sumber: Daft, 2011, p. 66 dan olahan penulis, 2018
Pembahasan

Hasil analisis angket dan wawancara yang telah dipaparkan dari keempat informan yang telah ditentukan menunjukkan kesamaan yang menunjukkan bahwa pemimpin PT Futurefood Wahana Industri menerapkan gaya kepemimpinan *Delegating* yang memiliki perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan rendah dalam memimpin bawahannya. Dalam hal yang berkaitan dengan perilaku tugas seperti, keempat informan menjelaskan bahwa pemimpin PT Futurefood Wahana Industri menjelaskan pemberian tugas secara garis besar saja. Dalam pengawasan kerja, keempat informan juga memberikan informasi bahwa pemimpin hanya mengawasi kinerja bawahan dengan menerima laporan-laporan pengerjaan tugas dari bawahannya. Untuk penetapan standar kerja sendiri keempat informan menyatakan bahwa tidak ada standar kerja khusus melainkan hanya mengikuti aturan perusahaan dan dalam pengambilan keputusan pemimpin mempercayakan bawahan untuk mengambil keputusan sendiri. Dalam pemahaman tugas, pemimpin juga hanya memberi sedikit masukan tetapi lebih mendorong bawahan untuk berkoordinasi sendiri dengan bawahan yang lain sehingga lebih mandiri. Keempat informan menyatakan bahwa ada *deadline* tugas juga yang diberikan dari pemimpin kepada bawahan.

Selanjutnya berkaitan dengan perilaku hubungan yang ditunjukkan oleh pemimpin juga menunjukkan kesamaan informasi seperti, adanya pemberian masukan dari pemimpin kepada bawahan tetapi tidak banyak dan hanya memberi masukan terhadap hal-hal yang membutuhkan perhatian lebih. Untuk intensitas komunikasi sendiri antara pemimpin dengan bawahan, keempat informan menyatakan bahwa sering berkomunikasi tetapi hanya terkait dengan tugas yang dikerjakan. Dalam hal sikap pemimpin kepada bawahan, keempat informan juga menyatakan bahwa pemimpin adalah sosok yang baik, ramah, tidak sombong, dan disiplin dalam pekerjaan. Pemimpin juga jarang memberikan dukungan seperti motivasi dan masing-masing bawahan terlihat memiliki motivasi dari diri sendiri dan sadar dengan tanggung jawab kerja masing-masing.

Untuk tingkat kesiapan bawahan berdasarkan angket RSSM dan hasil analisis wawancara yang telah dilakukan kepada keempat informan, menunjukkan bahwa informan 2 termasuk dalam bawahan dengan tingkat kesiapan sangat tinggi (R4) yang memiliki kemampuan dan kemauan, informan 3 termasuk dalam bawahan dengan tingkat kesiapan tinggi (R3) yang memiliki kemampuan tetapi kurang dalam kemauan atau keinginan, dan informan 4 termasuk dalam bawahan dengan tingkat kesiapan sedang (R2) yang kurang dalam kemampuan tetapi memiliki kemauan atau keinginan. Untuk informan 2 terlihat bahwa lebih nyaman bekerja sendiri, menginginkan tanggung jawab serta kepercayaan lebih dalam tugas yang dikerjakan, tidak bergantung dengan bawahan lain dalam mengerjakan tugasnya, dan didukung dari pengalaman bekerja yang cukup lama di bagian administrasi dan hanya berhubungan dengan kegiatan internal perusahaan. Untuk informan 3 terlihat bahwa lebih nyaman bekerja dalam tim dan membutuhkan koordinasi dengan bawahan lain, tetapi mampu untuk mengambil keputusan yang dipercayakan pemimpin. Untuk informan 4 terlihat bahwa lebih nyaman bekerja dalam tim juga dan lebih banyak membutuhkan koordinasi dengan informan 3 seperti dalam hal pengambilan keputusan yang masih membutuhkan koordinasi dengan informan 3.

Dalam hal adaptabilitas pemimpin dalam menganalisa kesiapan bawahan, skor yang diperoleh adalah 16 yang termasuk dalam pemimpin yang memiliki tingkat adaptabilitas yang rendah. Dalam tingkat ini pemimpin membutuhkan pengembangan diri dalam hal kemampuan untuk mengenal kesiapan tugas dan menggunakan perilaku pemimpin yang tepat. Hal ini terlihat dari sikap pemimpin dalam memimpin bawahan hanya menggunakan gaya kepemimpinan *Delegating* dengan bawahan yang memiliki tingkat kesiapan sedang (R2), tingkat kesiapan tinggi (R3), dan tingkat kesiapan sangat tinggi (R4).

Dari seluruh hasil dan data yang telah dianalisis di atas, gaya kepemimpinan yang diterapkan PT Futurefood Wahana Industri adalah *Delegating* dengan perilaku tugas dan perilaku hubungan yang rendah serta memiliki bawahan dengan tingkat kesiapan sedang (R2), tingkat kesiapan tinggi (R3), dan tingkat kesiapan sangat tinggi (R4).

Dalam penelitian gaya kepemimpinan situasional di PT Futurefood Wahana Industri ini, gaya kepemimpinan direktur paling efektif jika memimpin bawahan dengan tingkat kesiapan sangat tinggi (R4). Tetapi lain halnya untuk

bawahan dengan tingkat kesiapan tinggi (R3) yang lebih efektif jika dipimpin dengan gaya kepemimpinan *Participating*, karena bawahan dalam tingkat ini memiliki kemampuan tetapi terkadang merasa ragu atau tidak yakin dan takut untuk mengambil langkah selanjutnya serta membutuhkan banyak umpan balik sehingga membutuhkan dukungan dari pemimpin berupa motivasi, pujian, dorongan, dan lebih membangun komunikasi dua-arah untuk mengajak bawahan dalam tingkat ini berpartisipasi dan merasa bekerja sebagai sebuah tim. Untuk bawahan dengan tingkat kesiapan sedang (R2) juga akan lebih efektif jika dipimpin dengan gaya kepemimpinan *Selling*, karena bawahan dalam tingkat ini memiliki kemauan atau keinginan tetapi kurang dalam hal pengalaman, kemampuan, dan tetapi terbuka terhadap masukan sehingga membutuhkan pemimpin yang memberikan arahan, masukan, klarifikasi tugas, dan memberi tahu bagaimana tugas harus dilakukan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan pada situasi kesiapan bawahan yang tepat, maka kepemimpinan dalam PT Futurefood Wahana Industri akan berjalan lebih efektif dan memaksimalkan potensi kerja dari perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dalam penelitian yang telah dilakukan di PT Futurefood Wahana Industri, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional dalam PT Futurefood Wahana Industri adalah gaya kepemimpinan *Delegating* yang mencerminkan perhatian rendah terhadap perilaku tugas dan perilaku hubungan. Pemimpin menunjukkan ciri-ciri yang termasuk dalam gaya kepemimpinan *Delegating* yaitu, mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan, melihat sesuatu dari gambaran besarnya, bawahan menjadi pembuat keputusan, melakukan pengawasan ringan, mengawasi aktivitas kerja, memperkuat hasil, dan pemimpin dapat dijangkau oleh bawahan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996).

Hasil juga menunjukkan bawahan di PT Futurefood Wahana Industri memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda seperti, Informan 2 (Diah) bagian manajer administrasi yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi (R4) karena memiliki tingkat pendidikan, pengalaman, dan kesiapan yang sangat tinggi untuk menerima tanggung jawab atas perilaku tugas yang dikerjakan, Informan 3 (Soleman) bagian manajer operasional yang memiliki tingkat kesiapan tinggi (R3) karena memiliki pendidikan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan, namun merasa tidak aman dalam hal kemampuan dan memerlukan beberapa arahan dari pemimpin, dan Informan 4 (Sukris) bagian staf operasional yang memiliki tingkat kesiapan sedang (R2) karena tidak memiliki pendidikan dan pengalaman dalam pekerjaan namun menunjukkan kepercayaan diri, kemampuan, minat, dan kemauan untuk belajar.

Selanjutnya hasil angket adaptabilitas yang digunakan untuk menilai kemampuan pemimpin dalam menganalisa tingkat kesiapan bawahannya juga menunjukkan skor yang rendah yaitu 16 poin. Skor ini termasuk dalam pemimpin yang memiliki tingkat

adaptabilitas rendah dalam menganalisa tingkat kesiapan bawahannya.

Dari hasil yang telah diperoleh dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam PT Futurefood Wahana Industri berjalan efektif pada bawahan yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi (R4) karena direktur menggunakan gaya kepemimpinan *Delegating*. Tetapi lain halnya untuk bawahan yang memiliki tingkat kesiapan tinggi (R3) dan tingkat kesiapan sedang (R2), dalam tingkat ini kepemimpinan dalam PT Futurefood Wahana Industri kurang berjalan dengan efektif karena bawahan yang memiliki tingkat kesiapan tinggi (R3) lebih efektif bila dipimpin menggunakan gaya kepemimpinan *Participating* dan bawahan dengan tingkat kesiapan sedang (R2) lebih efektif bila dipimpin menggunakan gaya kepemimpinan *Selling*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan kepada direktur PT Futurefood Wahana Industri adalah pemimpin perlu mengembangkan diri dalam hal kemampuan sehingga dapat mengenal kesiapan tugas dan menggunakan perilaku pemimpin yang tepat diterapkan kepada bawahan.

Bawahan dalam tingkat kesiapan tinggi (R3) yang telah memiliki pendidikan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan, sebaiknya dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan *Participating* yang membimbing pengembangan pengikut dan bertindak sebagai sumber daya untuk saran dan bantuan, karena bawahan terkadang merasa tidak aman dalam kemampuan yang dimiliki. Dalam tingkat ini diperlukan sosok pemimpin yang mendorong adanya masukan, secara aktif mendengarkan, bawahan menjadi pembuat keputusan, komunikasi dua-arah dan adanya keterlibatan, mendukung perilaku yang beresiko, memuji pekerjaan, memuji dan membangun kepercayaan diri (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996) sehingga dapat membimbing bawahan untuk bekerja dengan lebih efektif.

Untuk bawahan yang memiliki tingkat kesiapan sedang (R2) yang tidak memiliki pendidikan dan pengalaman dalam pekerjaan, diharapkan pemimpin dapat memimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan *Selling* yang memberikan beberapa arahan, mencari masukan dari dan mengklarifikasi tugas untuk bawahan dan bukan hanya menginstruksikan bagaimana tugas harus dilakukan, karena bawahan sebenarnya memiliki rasa percaya diri, minat, serta kemauan untuk belajar yang tinggi. Dalam tingkat ini diperlukan sosok pemimpin yang menyediakan siapa, apa, kapan, dimana, bagaimana dan kenapa, menjelaskan keputusan-keputusannya dan memberikan kesempatan untuk klarifikasi, komunikasi dua-arah, pemimpin pembuat keputusan, menjelaskan peran bawahan, memberi pertanyaan untuk menguji tingkat kemampuan bawahan, dan memperkuat perbaikan-perbaikan kecil (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996) sehingga dapat membimbing bawahan untuk bekerja lebih efektif.

Saran kepada bawahan agar kepemimpinan situasional dalam perusahaan dapat berjalan lebih baik yaitu diharapkan bawahan mengkomunikasikan kesulitan yang dihadapi dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pemimpin sehingga pemimpin dapat menganalisis tingkat

kesiapan seperti, tingkat kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh bawahannya dengan lebih baik.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Avery, G. A., & Ryan, J. (2002). Applying situational leadership in Australia. *Journal of Management Development*.
- Azwar, S. (2013). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Blanchard, K., Hersey, P., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior utilizing human resources* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Center for Leadership Studies. (2005). LEAD Self Leadership Style/Perception of Style. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(4), 2 –7. Retrieved from <http://www.alvarezporter.com/wp-content/uploads/Situational-Leadership-Self-Test0001.pdf>.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership* (5th ed.). South Western: Cengage Learning.
- Fuchs, T. C. (2007). Situational leadership theory: An analysis within the european cultural environment. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/bd8076d5c0a0a962bb229450df4abc9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&di-ss=y>
- Hagemann, G. (1993). *Motivasi untuk pembinaan organisasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Irawanto, D. W. (2008). *Kepemimpinan esensi dan realitas*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Manning, G., & Curtis K. (2007). *The art of leadership second edition*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi penelitian kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2008). *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Northouse, P.G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (6th ed.). Jakarta: Indeks.
- Purhantara, W. (2010). *Metode penelitian kualitatif untuk bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and application*. USA: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schreuder, J. A. H., Groothoff, J. W., Jongsma, D., & Sweeden, N. F. (2012). Leadership effectiveness: A supervisor's approach to manage return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(3), 428–437. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1417959928/fullt>

- extPDF/97D787DA6CEA48
26PQ/1?accountid=38628.
- Silverthorne, C. (2001). Situational leadership theory in Taiwan: A different culture perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 68–74. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/01437730010318156>.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- _____ (2010). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- _____ (2015). *Metode penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Vandayani, P. (2015). The impact of national culture on effectiveness of situational leadership Hersey-Blanchard, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(7), 78–82. Retrieved from <http://www.ijstr.org/final-print/july-2015/The-Impact-Of-National-Culture-On-Effectiveness-Of-Situational-Leadership-Hersey-Blanchard.pdf>.
- Yoshioka, R. (2006). *An empirical test of the situational leadership model in Japan*. Retrieved from <https://uta-ir.tdl.org/uta-ir/bitstream/handle/10106/437/umi-uta-1317.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Zimmerer, T. & Scarborough, N. (2000). *Entrepreneurship the new venture formation*. New Jersey: Prentice Hall.