

ANALISA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA CV. INTI KARYA UTAMA

Melly Cahyani dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: mellycahyani@yahoo.com, roy@peter.petra.ac.id

Abstrak — Efektifitas pemimpin adalah salah satu cara untuk tetap kompetitif. Menurut teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, efektivitas pemimpin dapat ditingkatkan apabila gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat kesiapan pengikutnya. Subjek penelitian adalah CV. Inti Karya Utama yang bergerak di bidang jasa. Informan pada penelitian ini ditentukan dengan cara *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan cara wawancara dan menyebarkan angket kepada supervisor dan dua pengikutnya di CV. Inti Karya Utama. Hasil menunjukkan bahwa supervisor memiliki gaya *participating* dan tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi. Meskipun tidak cocok antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapannya, namun efektifitas pemimpin dinilai tinggi. Gaya sekunder supervisor adalah *selling* dan tingkat adaptabilitasnya adalah menengah sehingga supervisor memiliki kecenderungan banyak menggunakan gaya primernya yaitu *participating* dan sulit berganti ke gaya keduanya yaitu *selling*.

Kata Kunci—Gaya Kepemimpinan, Kesiapan Pengikut, dan Adaptabilitas kepemimpinan.

I. PENDAHULUAN

Sektor jasa sangat dibutuhkan di suatu negara. Menurut Gita Wirjawan, peran sektor jasa sangat penting karena sebanyak 50% perdagangan global berada di sektor jasa dan produk domestik bruto dari sektor jasa di negara berpendapatan menengah sebesar 52% sedangkan di negara maju bisa mencapai 60%. Untuk itu, perlu adanya dukungan pada sektor jasa karena berpotensi menaikkan daya saing dalam perekonomian global (Zuraya, 2014).

Direktur Jenderal Kerjasama Industri Internasional Kementerian Perindustrian, Agus Tjahjana, juga berpendapat hal yang sama. Pada tahun 2009, 45% dari total perekonomian Indonesia berasal dari sektor jasa. Namun di sisi lain, transaksi dalam sektor jasa sangat lemah dibandingkan dengan India, Thailand, dan Filipina. Saat ini Kantor Kementerian Perindustrian Republik Indonesia sedang melakukan pendataan mengenai kelemahan dan kelebihan sektor jasa supaya siap untuk menghadapi *Asean Economic Community* (AEC) di tahun 2015 (Bisnis Indonesia, 2013).

Dalam keadaan ekonomi yang semakin global, perusahaan harus melakukan apapun supaya tetap kompetitif. Salah satu hal yang bisa membuat perusahaan tetap kompetitif adalah efektivitas pemimpin. Efektivitas pemimpin ini

dibutuhkan untuk memotivasi pekerja sehingga dapat meraih tujuan organisasi (Silverthorne, 2000).

Teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1996) mengatakan bahwa efektivitas pemimpin dapat ditingkatkan jika manajer menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kesiapan, kemauan, dan kemampuan dari pengikut (Chen & Silverthorne, 2005). Dengan demikian, kepemimpinan situasional dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pemimpin sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan global.

Subjek dalam penelitian ini adalah CV. Inti Karya Utama, yang bergerak di bidang jasa perbaikan dan perawatan garbarata di Bandara Internasional Juanda Surabaya. Supervisor dari CV. Inti Karya Utama, Agus Byantoro, merupakan pemimpin yang memiliki pengikut dari beberapa bidang yaitu kepala mekanik, administrasi, dan *engineering*. Tanggung jawab, tugas, bahkan jam kerja dari ketiga jenis pengikutnya memiliki perbedaan sehingga diperlukan gaya yang berbeda ketika memimpin pengikut-pengikutnya. Perbedaan situasi pekerjaan pengikut membuat penelitian mengenai kepemimpinan situasional menarik diteliti pada CV. Inti Karya Utama.

Kepemimpinan situasional oleh Hersey Blanchard pertama kali muncul pada tahun 1969 dengan nama "*Life-cycle theory of leadership*". Pada tahun 1972, nama *life cycle theory of leadership* diubah menjadi kepemimpinan situasional hingga saat ini (Avery & Ryan, 2002). Fillmore H. dalam Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996) mengatakan bahwa faktor yang paling penting dalam semua kejadian di kepemimpinan adalah pengikut. Berkaitan dengan hal itu, kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard juga menggunakan tingkat kedewasaan pengikut sebagai penentu gaya kepemimpinan (Wagner & Hollenbeck, 1995).

Kepemimpinan situasional adalah hubungan saling mempengaruhi antara (1) sejumlah arahan dan petunjuk (*task behavior*) yang diberikan oleh pemimpin; (2) sejumlah dukungan secara sosioemosional (*relationship behavior*) yang disediakan pemimpin; dan (3) kesiapan pengikut dalam menampilkan tugas dan tujuan. Hal yang dipertimbangkan sebagai situasi dalam kepemimpinan situasional adalah kesiapan pengikut.

Tingkat kesiapan pengikut dinilai dari kemampuan dan kemauan, yang dibagi menjadi beberapa tipe yaitu:

a. Tingkat kesiapan rendah (R1)

Pengikut tidak mampu dan tidak mau untuk mengambil tanggung jawab. Pengikut pada golongan ini memiliki sifat tidak berkompeten dan tidak percaya diri.

b. Tingkat kesiapan sedang (R2)

Pengikut tidak mampu untuk melakukan tugas, tetapi sebenarnya mau untuk melakukannya. Pengikut pada golongan ini sudah termotivasi tetapi tidak memiliki keterampilan yang memadai.

c. Tingkat kesiapan tinggi (R3)

Pengikut sebenarnya mampu tetapi tidak mau melakukan apa yang diinginkan pemimpin

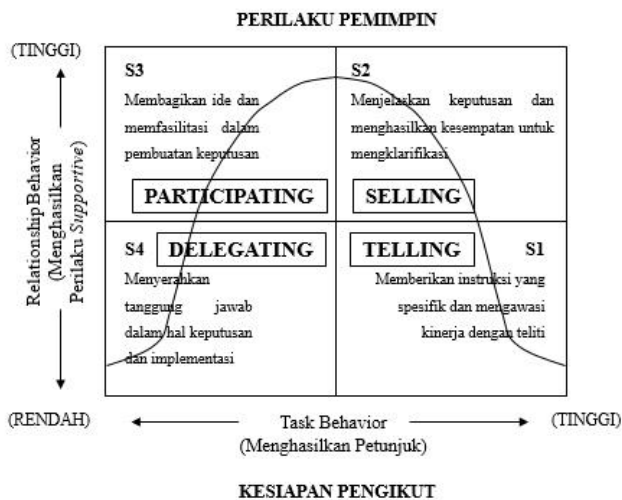
d. Tingkat kesiapan sangat tinggi (R4)

Pengikut pada golongan ini mau dan mampu untuk menjalankan apa yang diperintahkan kepada mereka.

TINGGI	SEDANG		RENDAH
Mampu dan mau atau percaya diri	Mampu tetapi tidak mau atau merasa tidak aman	Tidak mampu tetapi mau atau percaya diri	Tidak mampu dan tidak mau
← R4	R3	R2	R1

Gambar 1. Rangkaian dari Kesiapan Pengikut
Sumber: Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996)

Perilaku pemimpin dalam menghadapi seseorang ada dua yaitu perilaku yang mengacu pada tugas (*task behavior*) dan perilaku yang mengacu pada hubungan (*relationship behavior*).



TINGGI	SEDANG		RENDAH
Mampu dan mau atau percaya diri	Mampu tetapi tidak mau atau merasa tidak aman	Tidak mampu tetapi mau atau percaya diri	Tidak mampu dan tidak mau
← R4	R3	R2	R1
← ARAHAN DARI PENGIKUT		ARAHAN DARI PEMIMPIN →	

Gambar 2. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard
Sumber: Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996)

Kadar tinggi rendahnya *task behavior* dan *relationship behavior* akan menentukan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional ada empat yaitu:

a. *Telling*

Adalah gaya kepemimpinan yang tinggi pada segi *task behavior* dan memiliki *relationship behavior* yang rendah. Gaya ini sangat efektif untuk kesiapan pengikut tipe R1.

Ciri pemimpin pada gaya *telling* adalah menyediakan secara spesifik tugas mengenai siapa, apa, kapan, dimana, dan bagaimana, menjelaskan aturan, komunikasi satu arah secara dominan, pemimpin membuat keputusan, pengawasan dan pertanggungjawaban secara tertutup, instruksi secara incremental, dan menjaga kemudahan dan spesifik (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996; Vandayani, 2013).

b. *Selling*

Adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada *task behavior* dan *relationship behavior*. Gaya ini sangat efektif untuk kesiapan pengikut tipe R2. Ciri pemimpin pada gaya *selling* adalah menyediakan tugas yang mencakup tentang siapa, apa, kapan, dimana, bagaimana, dan mengapa, menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan untuk menjelaskan, dialog dua arah, pemimpin membuat keputusan, menjelaskan peran pengikut, dan menanyai pengikut untuk mengetahui tingkat kemampuan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996; Vandayani, 2013).

c. *Participating*

Adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada *relationship behavior* yang tinggi terhadap pekerja, namun hanya melakukan *task behavior*. Gaya ini sangat efektif untuk kesiapan pengikut tipe R3. Ciri pemimpin pada gaya *participating* adalah sebagai berikut: menganjurkan input; mendengar secara aktif; keputusan diambil oleh pengikut; keterlibatan dan komunikasi dua arah, mendukung pengambilan resiko; dan memuji dan membangun kepercayaan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996; Vandayani, 2013).

d. *Delegating*

Adalah gaya kepemimpinan yang baik *task behavior* dan *relationship behavior*-nya kecil. Gaya ini sangat efektif untuk tingkat kesiapan pengikut R4. Ciri pemimpin pada gaya *delegating* adalah melakukan pendelegasian tugas, memberikan tugas berupa gambaran besar, keputusan dibuat oleh pengikut, memonitor aktivitas, dan tetap memberi masukan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996; Vandayani, 2013).

Tabel 1. Kemungkinan Efektif Gaya Kepemimpinan Situasional

Level Kesiapan	Kemungkinan Efektif			
	Paling Tinggi	Tinggi	Rendah	Paling Rendah
R1	S1	S2	S3	S4
R2	S2	S1	S3	S4
R3	S3	S2	S4	S1
R4	S4	S3	S2	S1

Sumber: Vandayani (2013)

Tabel 1 mencerminkan kemungkinan efektifitas apabila pemimpin menggunakan gaya yang tidak sesuai dengan kesiapan pengikutnya. Pada tingkat kesiapan pengikut rendah (R1), maka gaya kepemimpinan yang tingkat keefektifannya paling tinggi untuk menghadapi pengikut adalah *telling* (S1). Bila pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang lain, maka tingkat efektifitasnya akan berkurang. Pada tingkat kesiapan pengikut R1, maka gaya

yang paling efektif setelah *telling* adalah *selling* (S2), dilanjutkan dengan *participating* (S3), dan yang paling tidak efektif adalah *delegating* (S4).

Mengelola pengikut yang memiliki tingkat kesiapan sedang (R2) akan paling efektif jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *selling* (S2). Gaya kepemimpinan lain seperti *telling* (S1) memiliki efektifitas yang tinggi, *participating* (S3) memberikan efektifitas rendah, dan yang paling rendah adalah *delegating* (S4).

Jika diurutkan dari tingkat efektifitas pemimpin yang paling tinggi sampai paling rendah untuk menghadapi pengikut yang memiliki tingkat kesiapan tinggi (R3), maka gaya kepemimpinannya adalah: (1) *participating* (S3); (2) *selling* (S2); (3) *delegating* (S4); dan *telling* (S1).

Tingkat kesiapan pengikut yang paling tinggi (R4) akan efektif jika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan *delegating* (S4). *Participating* (S3) merupakan gaya yang efektif setelah *delegating*, yang diikuti dengan *selling* (S2), dan *telling* (S1), merupakan gaya yang paling tidak efektif untuk menghadapi pengikut dengan tingkat kesiapan R4 (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996).

Adaptabilitas pemimpin adalah tingkatan sejauh mana perilaku pemimpin sesuai dengan tuntutan situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki satu gaya kepemimpinan saja akan efektif pada satu situasi sedangkan pemimpin yang gaya kepemimpinannya merata dapat efektif pada situasi yang lebih beragam.

Penelitian terdahulu diambil melalui penelitian Silverthorne (2000) yang melakukan penelitian di Taiwan, dan Avery dan Ryan (2002) yang melakukan penelitian di Australia. Hasil menunjukkan bahwa pemimpin di Taiwan dan Australia memiliki gaya kepemimpinan *participating*.

Penelitian kepemimpinan situasional di Indonesia dilakukan oleh Vandayani (2013). Hasilnya adalah pemimpin memiliki gaya kepemimpinan *participating*, sedangkan pengikutnya adalah *delegating*.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan dalam bentuk umum atau generalisasi (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010).

Informan dipilih menggunakan purposive sampling dengan kriteria yaitu pemimpin dengan lebih dari satu pengikut, dan pengikut langsung yang bekerja paling lama dibawah kepemimpinannya. Dari kriteria tersebut, dipilih Biyant, supervisor CV. Inti Karya Utama, dan pengikutnya yaitu Atik (karyawan administrasi) serta Solichin (kepala mekanik).

Sumber data adalah primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan cara wawancara dan angket, sedangkan data sekunder diperoleh dari supervisor berupa *job description*, struktur organisasi, dan data karyawan.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara kepada supervisor, dan angket. Angket yang digunakan ada tiga macam yaitu: (1) *Leader Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD) *Self* yang diisi supervisor (Hersey & Blanchard, 1989); (2) LEAD *Other* yang diisi pengikut

(Yoshioka, 2006); dan (3) *Readiness Scale Staff member* (RSSM) yang diisi oleh pengikut (Yoshioka, 2006). Angket LEAD digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan supervisor dan tingkat adaptabilitas pemimpin, sedangkan RSSM digunakan untuk mengetahui tingkat kesiapan pengikut.

Teknik analisa data untuk wawancara dilakukan dengan cara membuat transkrip dan kesimpulan dari wawancara, membuat coding, mengurutkan dan menyimpulkan, mengurutkan dan membandingkan (Rubin & Rubin, 2013). Sedangkan teknik analisa data untuk angket adalah dengan memindahkan jawaban narasumber ke tabel yang dapat menginterpretasi gaya kepemimpinan, adaptabilitas pemimpin, dan kesiapan pengikut.

Tabel 2. Menentukan Gaya Kepemimpinan Situasional

ALTERNATIF PILIHAN						
	S1	S2	S3	S4		
SITUASI	1	A	C	B	D	R1
	2	D	A	C	B	R2
	3	C	A	D	B	R3
	4	B	D	A	C	R4
	5	C	B	D	A	R1
	6	B	D	A	C	R2
	7	A	C	B	D	R3
	8	C	B	D	A	R4
	9	C	B	D	A	R1
	10	B	D	A	C	R2
	11	A	C	B	D	R3
	12	C	A	D	B	R4
Total						

Sumber: Hersey & Blanchard (1989)

Butir-butir jawaban mewakili gaya yang diambil pemimpin jika menemui situasi pengikut yang bermacam-macam. Kolom S1 mewakili gaya kepemimpinan *telling*, kolom S2 mewakili gaya kepemimpinan *selling*, kolom S3 mewakili gaya kepemimpinan *participating*, dan kolom S4 mewakili gaya kepemimpinan *delegating*.

Jawaban yang dipilih oleh narasumber diisi ke dalam tabel 2, kemudian dijumlah per kolom. Jumlah per kolom akan menunjukkan gaya apakah yang paling banyak digunakan oleh supervisor (gaya primer), dan gaya yang kurang dominan namun bisa digunakan supervisor ketika menghadapi situasi tertentu (gaya sekunder).

Kesiapan pengikut diukur menggunakan angket RSSM. Dalam angket tersebut terdapat 12 pertanyaan dengan jawaban berupa *multiple rating list scale*. Narasumber diminta untuk memilih angka satu sampai delapan sesuai dengan kemampuan dan kemauan mereka dalam menyelesaikan tugas. Nomor 1-6 digunakan untuk menilai kemampuan pengikut, sedangkan nomor 7-12 digunakan untuk mengukur kemauan pengikut.

Tabel 3. Matrix Kesiapan Pengikut

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	Kemauan	

Sumber: Yoshioka (2006)

Jawaban dari nomor 1-6 dijumlah untuk mengetahui tingkat kemampuan pengikut, begitu pula dengan nomor 7-12 yang digunakan untuk mengetahui kemauan pengikut. Kombinasi dari kemampuan dan kemauan pengikut menunjukkan kode dari tingkat kesiapan pengikut. R1 menunjukkan bahwa pengikut memiliki tingkat kesiapan rendah, R2 menunjukkan tingkat kesiapan sedang, R3 menunjukkan tingkat kesiapan tinggi, dan R4 menunjukkan tingkat kesiapan sangat tinggi.

Tabel 4. Adaptibilitas Gaya Kepemimpinan

		ALTERNATIF PILIHAN			
		A	B	C	D
SITUASI	1	3	1	2	0
	2	3	0	2	1
	3	2	1	0	3
	4	2	0	3	1
	5	0	2	3	1
	6	1	2	0	3
	7	0	3	1	2
	8	3	1	0	2
	9	0	2	3	1
	10	2	0	1	3
	11	0	3	1	2
	12	1	3	0	2
Sub total		+	+	+	=
		Adaptabilitas Gaya Kepemimpinan			

Selain dapat digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan, angket LEAD juga digunakan untuk menilai tingkat adaptibilitas pemimpin. Butir jawaban diberi bobot kemudian dijumlah lalu diinterpretasi tingkat adaptibilitasnya. Tabel 4 akan menunjukkan pemberian bobot pada setiap masing-masing butir jawaban.

Jawaban dari narasumber dipindah ke dalam kolom dengan melingkari angka yang sesuai dengan nomor dan huruf yang dipilih. Angka yang sudah selesai dilingkari, kemudian dijumlah per kolom lalu ditotal dan ditulis kedalam kotak adaptibilitas gaya kepemimpinan.

Butir jawaban yang memiliki bobot “3” merupakan gaya yang paling sesuai dilakukan untuk menghadapi situasi

tertentu. Semakin kecil bobot, maka semakin kecil juga keefektifan gaya terhadap situasi tersebut. Bobot yang bernilai “0” berarti memiliki kemungkinan yang sangat kecil untuk sukses dalam menghadapi situasi dari pertanyaan. Kotak adaptibilitas gaya kepemimpinan memiliki kemungkinan jawaban dari 0 sampai dengan 36. Interpretasi dari adaptibilitas gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga tingkat yaitu sangat adaptif, adaptif, dan kurang adaptif.

30–36 Jika pemimpin memiliki adaptabilitas gaya kepemimpinan dengan nilai antara 30-36, maka tergolong sebagai pemimpin yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi. Pada tingkat ini, pemimpin mampu menilai kemauan dan kemampuan pengikut dan bertindak secara tepat.

24–29 Pemimpin yang memiliki nilai 24–29 digolongkan sebagai pemimpin dengan tingkat adaptabilitas menengah. Pemimpin pada tahap ini memiliki gaya primer yang tinggi dengan jarak ke gaya sekunder yang jauh sehingga kurang fleksibel.

0–23 Nilai adaptabilitas dibawah 23 menunjukkan tingkat adaptabilitas rendah, sehingga pemimpin membutuhkan pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan untuk mendiagnosa tingkat kesiapan pengikut dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi sumber yaitu pengecekan data kepada sumber yang berbeda dengan teknik yang sama (Sugiyono, 2012). Wawancara dengan supervisor akan ditriangulasi dengan pengikut, sedangkan angket LEAD Self akan ditriangulasikan dengan LEAD Other.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dimensi *task behavior* ada lima yaitu penyusunan tujuan, pengorganisasian situasi kerja, penetapan batas waktu, pengarahan, dan pengendalian (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996).

Penyusunan tujuan adalah sejauh mana pemimpin menetapkan tujuan yang perlu dicapai oleh pengikutnya. Pada CV. Inti Karya Utama, supervisor memberikan perintah berupa kalimat perintah, dan cara menyelesaikan perintah tersebut akan dipikir sendiri oleh pengikutnya. Supervisor tidak memberikan langkah pengerjaan tugas karena beliau menganggap Solichin (kepala mekanik) dan Atik (administrasi) sudah mampu untuk mengerjakan tugas, tanpa perlu diberitahu cara mengerjakannya. Perintah kepada Atik dilakukan dengan cara lisan, sedangkan untuk Solichin melalui perintah tertulis di papan lalu diadakan briefing untuk menjelaskan tugas. Tugas rutin sudah diketahui oleh Atik maupun Solichin.

Pengorganisasian situasi kerja dilakukan kepada Solichin dengan memberikan kepercayaan untuk menangani ketiga shift di bandara, menangani keluhan dari *customer*, dan bertanggung jawab terhadap operasional bandara. Sedangkan Atik tidak diberi tanggung jawab khusus karena pekerjaan administrasi bersifat rutin.

Supervisor tidak pernah menetapkan batas waktu untuk pekerjaan pengikutnya. Untuk karyawan administrasi, pekerjaan diberikan secara lisan, dan ketika sudah selesai,

pekerja administrasi akan memberitahukan kepada supervisor. Pekerjaan administrasi tidak diberi batas waktu pengerjaan karena Sugiati bisa mengerjakan tugas administrasi secara cepat dan tidak memakan waktu yang lama. Kepala mekanik seperti Solichin tidak diberi batasan waktu dalam bekerja karena garbarata digunakan untuk mengangkut orang dari bandara ke pesawat sehingga harus dipastikan benar-benar aman sebelum digunakan. Ketika garbarata akan digunakan namun belum selesai diperbaiki atau dirawat, maka supervisor memberitahu pihak bandara untuk menggunakan tangga manual sebagai pengganti garbarata.

Arahan diberikan oleh supervisor dengan internsitas kecil. Atik sudah memahami tugas rutin dan hanya membutuhkan arahan dari supervisor ketika ada pergantian jabatan pada pihak Angkasa Pura I. Sedangkan Solichin diberi arahan seminggu sekali pada saat briefing untuk membahas apa yang belum selesai dikerjakan, apa yang harus dikerjakan pada minggu berikutnya, dan membahas masalah-masalah yang terjadi. Arahan hanya berupa hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan dan dikerjakan oleh Solichin dan pengikutnya.

Pengendalian dari supervisor tidak ketat karena kontrol ke bandara hanya dilakukan dua kali seminggu untuk mengecek kinerja karyawan, stok barang, kondisi garbarata, dan peralatan. Komunikasi ketika supervisor tidak berada di bandara dilakukan melalui telepon atau *chatting*. Supervisor tidak meminta laporan tertulis dari pengikutnya, dan semua kontrol dilakukan secara lisan.

Dimensi dari *task behavior* meliputi dalam pemberian tujuan, pengorganisasian situasi kerja, penetapan batas waktu, arahan kepada pengikut, dan pengendalian. Dari penjelasan diatas bisa diperoleh kesimpulan bahwa *task behavior* pemimpin kecil karena tugas hanya ditetapkan tujuannya saja, memiliki karyawan yang dipercaya untuk mengatasi situasi tertentu seperti Solichin, tidak menetapkan batas waktu, memberikan sedikit arahan dan pengendalian kepada pengikut tidak ketat.

Relationship behavior memiliki lima dimensi yaitu: pemberian dukungan, komunikasi dengan karyawan, memudahkan interaksi, mendengar secara aktif, dan pemberian saran (Hersey, Blanchard, & Johnson, Management of organizational Behavior, 1996).

Pemberian dukungan jarang dilakukan oleh supervisor karena beliau merasa pengikutnya sudah pandai dan tidak membutuhkan dukungan. Ketika memberi dukungan, dukungan diberikan melalui nasehat. Atik dan Solichin merasa membutuhkan dukungan dari supervisor karena merasa diperhatikan oleh supervisor.

Komunikasi dilakukan secara fleksibel menggunakan tatap muka atau telepon dan *chatting* ketika supervisor tidak bertemu dengan pengikutnya. Supervisor memiliki hubungan yang akrab dengan Atik karena beliau berada di kantor empat hari dalam seminggu. Sedangkan kepada Solichin, komunikasi banyak dilakukan menggunakan telepon. Solichin sudah bisa menangani masalah di bandara, sehingga supervisor menelepon hanya untuk mengontrol. Kedua pengikut juga patuh dengan perintah supervisor karena supervisor bisa membantu pekerjaan pengikut dan mendengarkan saran dari pengikut.

Pemudahan interaksi dilakukan supervisor ketika ada karyawan baru dengan cara memberi nasehat kepada

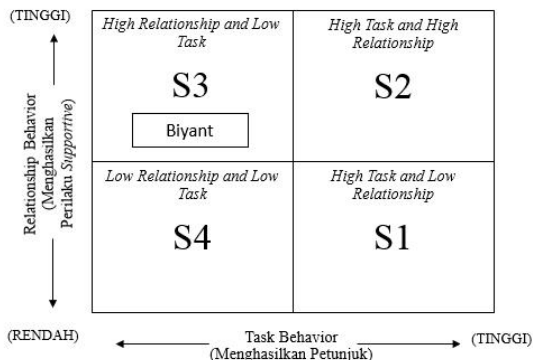
karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru diberi nasehat agar tidak malu bertanya dan mau belajar, sedangkan karyawan senior diberi nasehat untuk mau mengajari dan mau mendekati diri pada karyawan baru.

Shift kerja untuk karyawan dijadwalkan sebulan sekali. Jadwal yang sudah dibuat selalu ditanyakan kepada Solichin untuk mengetahui pendapat beliau mengenai kecocokan pekerja dilihat dari kemampuannya. Pendapat Solichin selalu dipakai oleh supervisor karena menurut beliau, Solichin adalah orang yang selalu berada di lapangan sehingga tahu kondisi yang sebenarnya. Ketika berbeda pendapat, Solichin juga berani untuk mengutarakan pendapat dan pendapat tersebut dipertimbangkan oleh supervisor. Menurut Solichin, pendapatnya sering dipakai oleh supervisor dalam hal yang menyangkut operasional di bandara. Lain halnya dengan Atik. supervisor jarang meminta pendapat kepada Atik karena pekerjaan sebagai administrasi merupakan pekerjaan rutin yang format penulisannya sudah ada sebelumnya. Ketika berkomunikasi, supervisor akrab dengan Atik, namun Atik jarang memberikan saran kepada supervisor karena pekerjaannya merupakan rutinitas.

Menurut supervisor, Solichin dan Atik merupakan pekerja yang paling senior di bidangnya yaitu mekanik dan administrasi sehingga tidak membutuhkan saran darinya. Begitu pula dengan Solichin yang merasa bahwa supervisor jarang memberikan nasehat atau saran kepadanya. Atik sebaliknya, beliau merasa sering dinasehati oleh supervisor dan merasa senang mendengarkan nasehat karena bisa memperbaiki kesalahan di masa datang.

Dimensi dari *relationship behavior* meliputi pemberian dukungan, komunikasi dengan karyawan, memudahkan interaksi, mendengar secara aktif, dan pemberian saran. Meskipun pemberian dukungan dan saran memiliki intensitas yang kecil, namun supervisor masih berkomunikasi secara intens dengan karyawan, memudahkan interaksi ketika ada karyawan baru, dan mau meminta pendapat karyawan ketika mengambil keputusan. Oleh sebab itu *relationship behavior* dari supervisor tergolong tinggi.

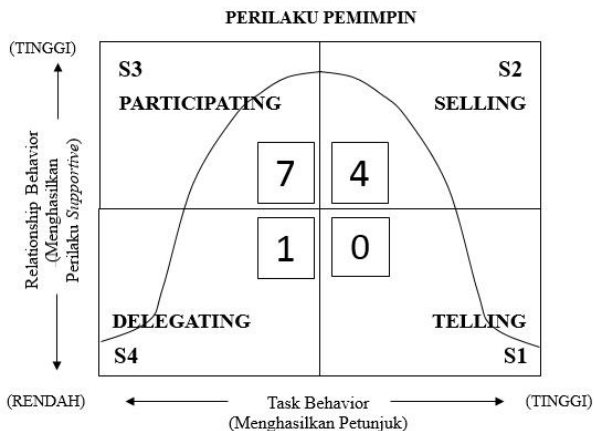
Dari hasil wawancara terlihat bahwa *task behavior* supervisor rendah dan *relationship behavior*-nya tinggi. Hal ini akan membentuk satu gaya kepemimpinan yang disebut *participating*.



Gambar 3. Perilaku Supervisor CV. Inti Karya Utama

Ciri dari gaya kepemimpinan *participating* menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996) yaitu: memberikan masukan, mendengar secara aktif, keputusan diambil oleh pengikut, ada komunikasi dua arah, mendukung pengambilan

resiko, memuji, dan membangun kepercayaan. Ciri-ciri tersebut sama dengan perlakuan yang supervisor berikan kepada Atik dan Solichin.



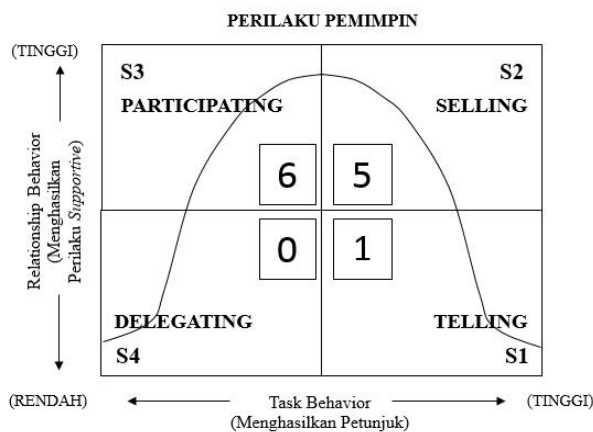
Gambar 4. Hasil Gaya Kepemimpinan menurut LEAD-Self

Angket LEAD-Self yang diisi oleh supervisor menunjukkan gaya *participating* memiliki nilai yang paling tinggi. Oleh sebab itu, gaya *participating* disebut sebagai gaya primer. Gaya primer berarti gaya yang paling sering digunakan oleh pemimpin (Hersey & Blanchard, 1989). Hal ini berarti, dalam keadaan apapun pemimpin cenderung menggunakan gaya *participating* untuk menghadapi pengikutnya.

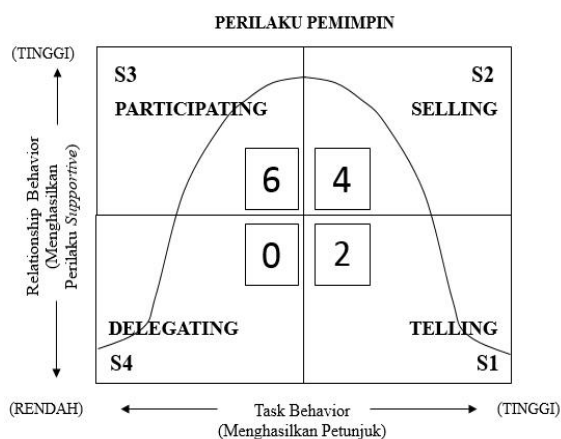
Gaya kedua atau gaya sekunder dari supervisor menurut angket LEAD-Self adalah *selling*. Gaya kepemimpinan *selling* memiliki ciri yaitu: menyediakan tugas yang mencakup siapa, apa, kapan, dimana, bagaimana, dan mengapa; menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan untuk menjelaskan; dialog dua arah; pemimpin membuat keputusan; menjelaskan peran pengikut; dan bertanya kepada pengikutnya untuk mengetahui tingkat kemampuan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996). Gaya sekunder adalah gaya cadangan atau gaya yang digunakan ketika tidak menggunakan gaya primer (Hersey & Blanchard, 1989). Sehingga, ketika supervisor tidak menggunakan gaya *participating*, maka beliau cenderung menggunakan gaya *selling* untuk menghadapi pengikutnya.

Angket LEAD-Other yang diisi oleh Atik dan Solichin juga menunjukkan hasil yang sama. Meskipun dengan skor yang berbeda, namun ketika di total maka menunjukkan gaya kepemimpinan *participating* sebagai gaya primer, dan *selling* sebagai gaya sekunder. Hasil penilaian perilaku pemimpin melalui LEAD-Other dapat dilihat pada gambar 5 dan gambar 6 berikut ini.

Dari hasil wawancara dan angket, maka dapat disimpulkan bahwa supervisor memiliki gaya kepemimpinan situasional tipe ketiga yaitu *participating*. Gaya ini dominan digunakan oleh beliau, dan ketika tidak menggunakan gaya *participating*, supervisor cenderung menggunakan gaya *selling* untuk memimpin pengikutnya. Hasil angket LEAD-Other yang diisi oleh Solichin dan Atik dapat dilihat pada gambar 5 berikut



Gambar 5. Hasil Gaya Kepemimpinan menurut LEAD-Others (Atik)



Gambar 6. Hasil Gaya Kepemimpinan menurut LEAD-Others (Solichin)

Gaya *participating* supervisor terhadap Atik ditunjukkan dengan adanya banyak komunikasi sehingga akrab seperti rekan kerja dan banyak memberikan saran kepadanya. Di sisi lain, gaya *selling* supervisor terhadap Atik ditunjukkan ketika Atik memiliki banyak tugas, maka supervisor membantu Atik agar pekerjaannya cepat selesai.

Gaya *participating* supervisor terhadap Solichin ditunjukkan dengan adanya komunikasi dua arah atau diskusi mengenai pekerjaan dan adanya kepercayaan sehingga saran Solichin selalu dipakai. supervisor bisa memimpin dengan gaya *selling* misalnya saat terjadi masalah. Ketika Solichin tidak bisa mengatasi permasalahan di bandara, maka supervisor mengarahkan dan mendikte apa yang harus dilakukan oleh Solichin dan pengikutnya karena beliau memiliki keahlian elektrikal dan mekanikal juga.

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	33-40	
	Kemampuan				

Gambar 7. Penilaian Angket RSSM Atik

Hasil angket RSSM Atik menunjukkan bahwa beliau memiliki tingkat kesiapan pengikut yang sangat tinggi atau R4. Dari angket diketahui bahwa Atik memiliki tingkat kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam mengerjakan tugas. Ciri dari pengikut yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi menurut Robbin (2005) dan Vandayani (2013) yang terdapat pada Atik adalah mampu menginformasikan kepada pemimpin mengenai perkembangan tugas, dapat melakukan operasional sendiri, berorientasi pada hasil, memberi tahu kabar baik maupun buruk kepada pemimpin, menyadari akan keahlian yang dimilikinya.

Atik selalu melaporkan kepada supervisor ketika menghadapi kesulitan dan ketika pekerjaan sudah selesai dikerjakan. Beliau juga sudah paham dan mengetahui semua file yang diminta oleh supervisor dan mengetahui tugas rutin seperti penagihan kepada *costumer*. Selain itu Atik juga percaya diri bahwa beliau bisa mengerjakan tugas yang diberikan supervisor dan jarang mendapat teguran darinya.

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	33-40	
	Kemauan				

Gambar 8. Penilaian Angket RSSM Solichin

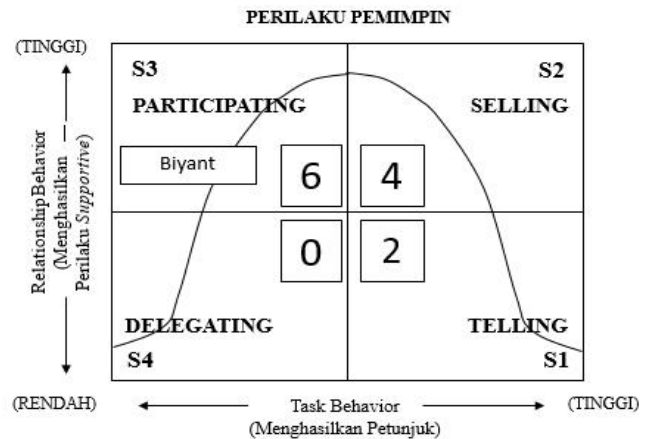
Hasil angket RSSM Solichin menunjukkan bahwa beliau memiliki tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi atau R4. Perilaku Solichin yang mencerminkan bahwa beliau memiliki tingkat kesiapan pengikut yang tinggi menurut Robbins (2005) dan Vandayani (2013) adalah mampu menginformasikan kepada pemimpin mengenai perkembangan tugas, dapat melakukan operasional sendiri, berorientasi pada hasil, mengabarkan kabar baik maupun buruk, membuat keputusan yang efektif, dan menyadari akan keahlian yang dimilikinya.

Saat bekerja, Solichin dipercaya untuk mengepalai pergantian sparepart garbarata yang merupakan tugas yang berat, menghadapi keluhan dari vendor, bertanggung jawab untuk semua shift, dan datang ketika dibutuhkan meskipun tidak berada pada jam kerja. Beliau juga percaya diri bisa melakukan tugas karena sudah terbiasa melakukan tugas rutin maupun tugas perbaikan, bisa memberikan masukan dan saran terhadap keputusan supervisor, dan menyadari bahwa beliau merupakan karyawan senior mekanik.

Dari hasil angket RSSM dan wawancara kepada pengikut dapat diketahui bahwa Atik dan Solichin merupakan pengikut yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi (R4). Hal ini berarti, baik Atik maupun Solichin memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan yang dijalannya.

Kesiapan pengikut yang berada di R4 akan sangat efektif jika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan S4 yaitu delegating yang memberikan tugas secara global dan memberikan otoritas untuk menjalankan tugas sendiri. Namun gaya kepemimpinan yang digunakan supervisor kepada pengikutnya adalah *participating*, yang masih banyak

memberikan nasehat, berkomunikasi dengan sangat sering, bertanya pendapat kepada pengikut, dan memudahkan interaksi antar pengikut.



KESIAPAN PENGIKUT			
TINGGI	SEDANG		RENDAH
Atik			
Solichin			
R4	R3	R2	R1
ARAHAN DARI PENGIKUT		ARAHAN DARI PEMIMPIN	

Gambar 9. Penggabungan Gaya Kepemimpinan Supervisor dan Pengikut CV. Inti Karya Utama

Penggunaan gaya *participating* pada tingkat kesiapan pengikut yang sangat tinggi (R4) sebenarnya memiliki tingkat efektifitas yang tinggi. Sehingga bisa dikatakan bahwa gaya *participating* yang digunakan supervisor memiliki kemungkinan berhasil yang tinggi untuk memimpin Atik dan Solichin. Namun, efektifitas kepemimpinan bisa menjadi lebih efektif lagi jika supervisor menggunakan gaya *delegating* untuk memimpin Atik dan Solichin karena mereka sebenarnya sudah mampu dan mau untuk melakukan tugas yang diberikan (Vandayani, 2013).

Adaptabilitas gaya pemimpin diketahui dari angket LEAD-Self menunjukkan bahwa tingkat adaptabilitas gaya kepemimpinan supervisor berada pada tingkat menengah. Hal ini berarti supervisor sebagai pemimpin sering menggunakan gaya primernya, yaitu *participating*, dengan kemungkinan yang rendah untuk memakai gaya sekundernya, yaitu *selling* (Hersey & Blanchard, 1989).

Dalam memimpin Atik dan Solichin, supervisor memang cenderung menggunakan gaya *participating* yang menggunakan banyak komunikasi dan pertukaran pendapat. Gaya *selling* hanya digunakan oleh supervisor ketika pengikutnya mengalami kesulitan. *Task oriented* ditunjukkan dengan cara membantu mengerjakan atau mendikte pekerjaan yang harus dilakukan pengikutnya.

Penggunaan gaya *selling* ketika pengikut mengalami kesulitan adalah gaya yang tepat karena pada saat pengikut mengalami kesulitan, mereka berada pada tingkat kesiapan sedang (R2) dan akan sangat efektif jika pemimpin menggunakan gaya *selling* untuk memimpin. Adaptabilitas supervisor terhadap gaya *selling* sudah baik, namun beliau

membutuhkan adaptasi yang lebih untuk menggunakan gaya *delegating* karena pada saat pengikut tidak mengalami kesulitan, mereka berada di tingkat kesiapan yang sangat tinggi (R4).

Kesiapan pengikut yang sangat tinggi memberi dampak positif kepada perusahaan. Atik dan Solichin sama-sama bisa mengerjakan pekerjaan dengan benar dan selesai dengan cepat. Mereka sudah mengetahui tugas rutin sehingga supervisor memiliki beban yang lebih ringan karena tidak perlu mengingatkan mengenai apa yang harus dilakukan. Solichin sebagai kepala mekanik yang sudah ahli memberi pengurangan biaya secara finansial kepada perusahaan karena masalah-masalah biasanya bisa diatasi sehingga perusahaan tidak perlu memanggil teknisi ahli dari pabrik.

Dampak gaya kepemimpinan supervisor yang *participating* adalah memiliki hubungan akrab dengan pengikut-pengikutnya, pengikut yang merasa dihargai dan senang ketika diberi nasehat, pengikut juga menjadi tidak takut sehingga bisa terbuka dengan supervisor mengenai masalah yang sedang dihadapi. Gaya *selling* sebagai gaya sekunder juga memberi dampak yaitu pengikut yang patuh dengan perintah Supervisor dan masalah menjadi cepat selesai.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari penelitian mengenai analisis kepemimpinan situasional di CV. Inti Karya Utama, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan situasional supervisor CV. Inti Karya Utama adalah *participating*.
2. Kesiapan pengikut karyawan administrasi (Atik) dan kepala mekanik (Solichin) sangat tinggi, artinya mereka mampu dan mau untuk mengerjakan tugas.
3. Dengan situasi kesiapan pengikut yang mampu dan mau, maka efektivitas gaya kepemimpinan supervisor CV. Inti Karya Utama adalah tinggi, yang berarti kemungkinan berhasil memimpin pengikutnya tinggi.
4. Tingkat adaptabilitas supervisor CV. Inti Karya Utama berada di tingkat menengah yang berarti supervisor berkemungkinan kecil untuk menggunakan gaya sekunder (*selling*).

DAFTAR PUSTAKA

Avery, G. A., & Ryan, J. (2002). Applying Situational Leadership in Australia. *Journal of Management Development*, 242-262.

Bisnis Indonesia. (2013, July 04). *Sektor Jasa Industri Dipetakan*. Retrieved from Kementrian Perindustrian Republik Indonesia: www.kemenperin.go.id/artikel

Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Styles, and Employee Readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 280-288.

Hersey, B. (1989). *LEAD Self*. NC, United States: Center for Leadership Studies.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1989). *Leader Effectiveness and Adaptability Description Self*. Leadership Studies.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational Behavior*. New Jersey 07458: Prentice-Hall International 1996.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. USA: Apprentice Hall.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2013). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. California: SAGE Publications, Inc.

Silverthorne, C. (2000). Situational Leadership Theory in Taiwan: a different culture perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 68-74.

Stashevsky, S., & Burke, R. (2006). *Leadership in Organizations*. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing, Ltd.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.m

Vandayani, P. (2013). Measurement of The Effectiveness of Leadership Styles By Using the Calculation of Method Hershey-Blanchard: Case Study at Bank Nagari Branch Bandung. *Banking & Management Review*, 214-229.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1995). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International.

Yoshioka, R. (2006). *An Empirical Test of The Situational Leadership Model in Japan*. Arlington.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*. Canada: South Western, Cengage Learning.

Zuraya, N. (2014, April 14). *Sektor Jasa Berpotensi Naikkan Daya Saing Indonesia*. Retrieved April 14th, 2014. from Republika: m.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/