

## GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA CV. SARANA JAYA ABADI

Ni Wayan Ayu Intansari dan Roy Setiawan  
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* vvip.lyn@gmail.com, roy@petra.ac.id

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan situasional pada CV. Sarana Jaya Abadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur dengan penetapan narasumber purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional yang digunakan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah gaya kepemimpinan selling (S2) pada tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi (R4). Hal ini sesuai dengan hasil adaptabilitas kepemimpinan yang rendah, sehingga Direktur CV. Sarana Jaya Abadi harus menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk tingkat kesiapan pengikut yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang seharusnya digunakan untuk tingkat kesiapan pengikut R4 adalah delegating (S4).

**Kata Kunci**— Gaya kepemimpinan situasional, tingkat kesiapan pengikut, perilaku tugas, perilaku hubungan, adaptabilitas.

### I. PENDAHULUAN

Tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat melalui kepemimpinan yang terdapat pada organisasi. Seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, tergantung pada bagaimana dia melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya (Bangun, 2012). Pemimpin merupakan motor penggerak dari suatu organisasi karena seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, terutama dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang dapat mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan menurut (Yukl, 2010), dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, dan merupakan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Dari pernyataan tersebut peran seorang pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi, sehingga diharapkan seorang pemimpin mempunyai kemampuan memimpin yang baik, agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Adapun yang dimaksud dengan kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya (Ridwan, 2012). Dengan kemampuan tersebut maka seorang pemimpin akan dapat lebih memahami karakter karyawannya. Hal ini dapat membantu seorang pemimpin dalam menentukan tindakan apa yang harus dilakukan pada karyawan agar dapat mempengaruhi, dan memotivasi perilakunya sehingga dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Selain memiliki interpersonal skill yang baik, seorang pemimpin juga harus mempunyai gaya kepemimpinan yang tepat.

Ada berbagai macam teori mengenai gaya kepemimpinan

yang berkembang. Namun dewasa ini, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan pada semua situasi. Seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai gaya kepemimpinan yang fleksibel, dan dapat disesuaikan dengan situasi organisasi. Dari anggapan inilah, maka teori pendekatan kontingensi berkembang. Esensi dari pendekatan kontingensi adalah bahwa para pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang dapat membuat penyesuaian perilaku mereka terhadap kondisi situasional organisasi, termasuk karakteristik karyawan itu sendiri (Dubrin, 2010).

Salah satu teori mengenai pendekatan kontingensi yang akan dibahas adalah teori kepemimpinan situasional milik Hersey dan Blanchard. Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan pengikutnya (Jacobs, 2006).

Gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard ada empat, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

#### a) *Telling*

*Telling* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan mengarahkan, dan gaya ini sarat dengan perilaku orientasi tugas dan minim perilaku berorientasikan hubungan manusia.

#### b) *Selling*

*Selling* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan otokratis, tapi lebih mengutamakan komunikasi persuasif dan membimbing bawahan.

#### c) *Participating*

*Participating* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya partisipatif dimana gaya ini lebih mengutamakan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia daripada perilaku yang berorientasi pada tugas.

#### d) *Delegating*

*Delegating* merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan lepas kendali di mana pemimpin yakin akan kemampuan dan kesadaran bawahannya sehingga pemimpin tidak menaruh perhatian terhadap tugas maupun hubungan manusia (Irawanto, 2008).

Kesiapan dibagi menjadi dua komponen utama yaitu kemampuan dan keinginan. Kemampuan adalah pengetahuan, pengalaman dan keahlian yang seorang individual atau kelompok itu hadirkan untuk tugas atau aktivitas tertentu. Sedangkan keinginan didefinisikan sebagai tingkat seorang individu atau kelompok mempunyai kepercayaan diri, komitmen, dan motivasi untuk menyelesaikan tugas tertentu. Tingkat kesiapan adalah kombinasi berbeda dari kemampuan dan keinginan yang dibawa seseorang pada tugas masing – masing. Tingkat kesiapan pengikut dibagi menjadi empat tingkat (Hersey, Blanchard, dan Johnson, 1996).

Tingkat kesiapan bawahan terbagi menjadi empat tingkat, rendah (R1), sedang (R2), tinggi (R3) dan sangat tinggi (R4).

#### a) Tingkat kesiapan rendah (R1)

Tingkat kesiapan rendah (R1) menunjukkan pengikut

tidak mampu dan tidak berkeinginan. Pengikut kurang memiliki komitmen, motivasi dan merasa tidak aman.

b) Tingkat kesiapan sedang (R2)

Tingkat kesiapan sedang (R2) menunjukkan pengikut tidak mampu tapi mempunyai keinginan. Pengikut kurang memiliki kemampuan tetapi termotivasi untuk melakukan usaha dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

c) Tingkat kesiapan tinggi (R3)

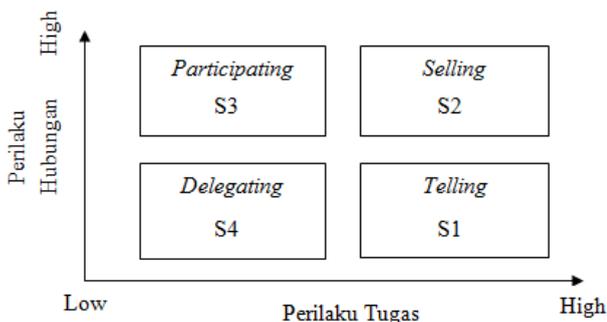
Tingkat kesiapan tinggi (R3) menunjukkan pengikut mampu tapi tidak berkeinginan. Pengikut memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas tapi tidak memiliki keinginan untuk menggunakan kemampuannya itu.

d) Tingkat kesiapan sangat tinggi (R4)

Tingkat kesiapan sangat tinggi (R4) menunjukkan pengikut mampu dan berkeinginan. Pengikut mampu untuk melakukan tugasnya dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugasnya.

Subjek dari penelitian ini adalah CV. Sarana Jaya Abadi yang bergerak dalam bidang pengolahan daur ulang biji plastik. CV. Sarana Jaya Abadi telah berdiri selama 20 tahun, dan memasarkan produknya di area Surabaya, Mojokerto dan Sidoarjo. Direktur CV. Sarana Jaya Abadi mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankannya berdasarkan pada kondisi dan kesiapan yang berbeda-beda pada tiap karyawan. Contohnya dalam pemilihan bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi, karyawan yang sudah lama bekerja tentu akan mengerti bahan baku mana yang baik kualitas dan jenisnya untuk digunakan sebagai bahan produksi sehingga tidak perlu dibimbing lagi. Namun untuk karyawan baru, akan dibimbing dan diajari terlebih dahulu agar mengerti kualitas dan jenis yang akan digunakan dalam proses produksi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana penerapan gaya kepemimpinan situasional Direktur pada CV. Sarana Jaya Abadi.

Gaya Kepemimpinan Situasional di CV. Sarana Jaya Abadi



Tingkat Kesiapan Pengikut di CV. Sarana Jaya Abadi

|                     |                     |                     |                     |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| S4                  | S3                  | S2                  | S1                  |
| Tingkat kesiapan R4 | Tingkat kesiapan R3 | Tingkat kesiapan R2 | Tingkat Kesiapan R1 |

Gambar 1. Kerangka Berpikir

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif karena penelitian ini bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai bidang tertentu (Azwar,2013).

Subjek dari penelitian ini adalah CV. Sarana Jaya Abadi. Teknik penetapan narasumber yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2015). Narasumber dari penelitian ini adalah Lu Lucky selaku Direktur CV. Sarana Jaya Abadi. Kemudian untuk bawahan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah Minarto yang menjabat sebagai kepala bagian teknisi, dan Eka Soehariyanti yang menjabat sebagai kepala bagian administrasi. Pertimbangan tertentu dalam menentukan narasumber yang pertama adalah karena Lu Lucky selaku pemimpin di CV. Sarana Jaya Abadi, sedangkan pertimbangan dalam menentukan kedua narasumber pengikut karena dirasa kedua narasumber tersebut mampu untuk memberikan jawaban atas wawancara dan angket yang akan diberikan kepada narasumber karena telah bekerja selama 20 tahun dan berada di bawah pimpinan Lu Lucky selaku pemimpin di CV. Sarana Jaya Abadi.

Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari wawancara langsung dengan narasumber yang telah ditetapkan di CV. Sarana Jaya Abadi, serta melalui angket RSSM dan angket LEAD yang akan dibagikan kepada narasumber yang telah ditetapkan. Sumber data sekunder dalam penelitian ini menggunakan data dari *company profile*, dan data struktur organisasi perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik wawancara. Jenis wawancara yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Selain menggunakan teknik wawancara, pengumpulan data juga menggunakan angket.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini yaitu angket RSSM (*Readiness Scale Staff Member*), dan angket LEAD (*Leadership Effectiveness and Adaptability Description*). Angket RSSM digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan bawahan. Angket ini terdiri dari dua komponen, yaitu kemampuan dan kemauan bawahan. Angket RSSM terdiri dari dua belas pertanyaan berupa situasi yang dihadapi. Tiap pertanyaan dalam angket tersebut memiliki skala yang dapat dipilih mulai dari angka 1 hingga angka 8. Pertanyaan nomor 1 hingga nomor 6 adalah pertanyaan yang menilai kemampuan bawahan, sedangkan pertanyaan nomor 7 hingga nomor 12 merupakan pertanyaan yang menilai kemauan atau keinginan bawahan. Kombinasi dari dua komponen tersebut dapat mengidentifikasi tingkat kesiapan bawahan yang kemudian akan diberi label R1, R2, R3, atau R4.

Tabel 1 Matriks Tingkat Kesiapan Bawahan

|                        |       |       |       |       |    |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|----|
| 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)

Angket yang digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan adalah angket LEAD. Angket LEAD dulunya dikenal sebagai angket LASI (*Leader Adaptability and Style Inventory*) (Hersey & Blanchard, 1974). Angket ini kemudian dikembangkan oleh *Center for Leadership Studies* (Al-Omari, 2007). Angket LEAD terdiri dari dua, yaitu angket LEAD *Self* dan angket LEAD *Other*. Angket LEAD-*Self* digunakan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin menurut persepsinya sendiri. Angket LEAD *Other* digunakan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dirasakan pada bawahan (Jacobs, 2006).

Angket LEAD *Self* dan LEAD *Other* terdiri dari dua belas pertanyaan yang masing-masing pertanyaan memberikan gambaran atas situasi tertentu. Pilihan jawaban terdiri dari empat pilihan dan berupa tindakan alternatif yang akan dipilih. Setelah responden melingkari jawaban atas situasi tertentu, maka kemudian akan dijumlahkan, dan gaya kepemimpinan akan diidentifikasi dari total dua belas jawaban tersebut.

Tabel 2. Penghitungan Skor Gaya Kepemimpinan

|       | (1) | (2) | (3) | (4) |    | KESIAPAN KELOMPOK DILAKUKAN DALAM 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 |     |     |     |     |    |   |

*Telling (S1)*      *Selling (S2)*      *Participating (S3)*      *Delegating (S4)*

Sumber: Center for Leadership Studies (2004)

Setelah responden menjawab angket LEAD, kemudian dilanjutkan dengan penghitungan tabel adaptabilitas gaya kepemimpinan.

30 – 36 Nilai dalam kisaran nilai ini menunjukkan seorang pemimpin dengan adaptabilitas yang tinggi. Pemimpin secara akurat mendiagnosa kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk situasi dan menyesuaikan dengan tepat.

24 – 29 Kisaran nilai ini menggambarkan tingkat adaptabilitas sedang. Nilai dalam kisaran ini biasanya menunjukkan sebuah gaya kepemimpinan utama yang terungkap dengan sedikit fleksibilitas kedalam gaya kepemimpinan kedua.

0 – 23 Nilai adaptabilitas kisaran ini kurang dari 23 menunjukkan kebutuhan untuk pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan baik kemampuan untuk mengenal kesiapan tugas dan menggunakan perilaku pemimpin yang tepat (Center for Leadership Studies, 2005).

Tabel 3. Penghitungan Skor Adaptabilitas Gaya Kepemimpinan

|          |    | ALTERNATIF TINDAKAN |   |   |   |
|----------|----|---------------------|---|---|---|
|          |    | 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 |
| Subtotal |    | +                   | + | + | = |

Sumber: Center for Leadership Studies (2005)

Setelah melakukan pengumpulan data, selanjutnya data akan dianalisis. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan triangulasi sebagai teknik uji keabsahan data. Teknik triangulasi yang digunakan penulis adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2007). Hasil wawancara, angket RSSM, dan angket LEAD akan di triangulasi untuk diuji keabsahan datanya.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum melakukan wawancara, semua narasumber mengisi angket yang telah disediakan terlebih dahulu. Tingkat kesiapan pengikut akan diteliti terlebih dahulu, barulah kemudian gaya kepemimpinan akan diteliti. Hasil dari angket RSSM Eka Soehariyanti menunjukkan bahwa tingkat kesiapan Eka berada di tingkat kesiapan sangat tinggi (R4). Di bagian kemampuan dari angket RSSM, Eka mendapatkan skor sebanyak 45 poin, sedangkan di bagian keinginan dan kemauan, Eka mendapatkan skor sebanyak 38 poin.

Tabel 4. Penilaian Tingkat Kesiapan Eka

|                        |       |      |       |       |       |
|------------------------|-------|------|-------|-------|-------|
| 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 |       |      |       |       |       |

Hasil wawancara yang telah dilakukan juga sesuai dengan hasil angket RSSM. Dalam wawancara, Eka memaparkan

bahwa dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, Eka tidak merasa tertekan atau terintimidasi. Hal ini menunjukkan kepercayaan diri Eka yang tinggi, sehingga sesuai dengan tingkat kesiapan pengikut R4. Selain itu, Eka juga selalu menyelesaikan tugas dengan standar yang tinggi. Ada kalanya jika Eka tidak mampu untuk menyelesaikan tugas dengan standar yang tinggi dikarenakan sedang mengalami kendala, sehingga hasil yang diharapkan tidak sesuai. Namun kebanyakan Eka pasti menyelesaikan dengan standar yang tinggi, karena Eka menyatakan jika menyelesaikan tugas dengan baik, maka ada rasa puas di dalam dirinya. Eka juga memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang diberikan, karena selalu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. Eka selalu melaporkan bagaimana hasil pekerjaan di lapangan melalui laporan tertulis. Jika ada kabar baik maupun kabar buruk yang di terima Eka dalam menyelesaikan pekerjaan, Eka juga akan melaporkan hal tersebut kepada Direktur.

Sama halnya seperti Eka, hasil angket RSSM menunjukkan bahwa tingkat kesiapan Minarto berada di tingkat kesiapan sangat tinggi (R4). Di bagian kemampuan dari angket RSSM, Minarto mendapatkan skor sebanyak 40 poin, dan dari bagian keinginan dan kemauan, Minarto juga mendapatkan skor sebanyak 40 poin.

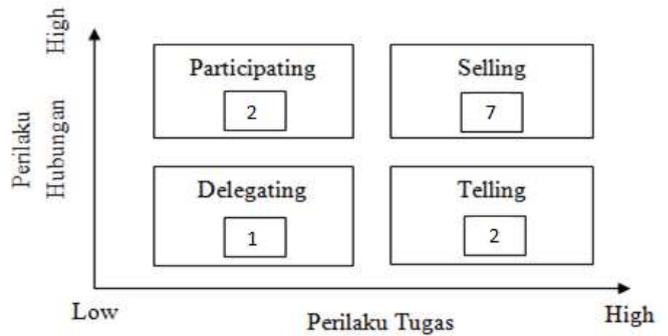
Tabel 5. Penilaian Tingkat Kesiapan Minarto

|                        |       |       |       |       |    |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|----|
| 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 |       |       |       |       |    |

Hasil dari wawancara juga mendukung hasil dari angket RSSM. Minarto memiliki keinginan yang tinggi dalam mengerjakan tugas karena Minarto bersungguh-sungguh dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan kepadanya. Minarto juga selalu menyelesaikan tugas sesuai standar karena Minarto tidak ingin mengecewakan, sehingga ingin selalu mengerjakan dengan hasil yang sesuai dengan keinginan Direktur. Minarto selalu ingin untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari pekerjaan yang dilakukannya. Dalam menghadapi deadline tugas yang diberikan, Minarto juga tidak terintimidasi, dan bersikap biasa saja. Minarto memaparkan, bahwa suatu pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya memang sudah menjadi kewajiban dan harus diselesaikan sesuai dengan kemampuannya. Minarto merasa yakin dan percaya diri bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak akan melebihi batas kemampuannya, sehingga Minarto sanggup untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya. Minarto juga selalu melaporkan perkembangan tugas yang sedang dikerjakannya sehingga Direktur akan mengetahui bagaimana perkembangan tugas Minarto dan bagaimana hasil dari pekerjaan Minarto.

Setelah melakukan penelitian terhadap tingkat kesiapan pengikut, selanjutnya akan diteliti gaya kepemimpinan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi. Angket LEAD *Others* diberikan kepada Eka terlebih dahulu. Hasil dari angket LEAD *Others* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Eka adalah gaya *selling*. Hasil wawancara

juga mendukung hasil angket LEAD *Others* yang telah diperoleh. Hasil wawancara menunjukkan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi termasuk dalam perilaku yang tinggi terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Perilaku yang tinggi terhadap tugas dan hubungan ditunjukkan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi saat memberikan tugas kepada Eka. Eka memaparkan, dalam memberikan tugas kepada Eka, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi selalu menguraikan dan menjelaskan terlebih dahulu apa yang harus dikerjakannya pada hari itu.

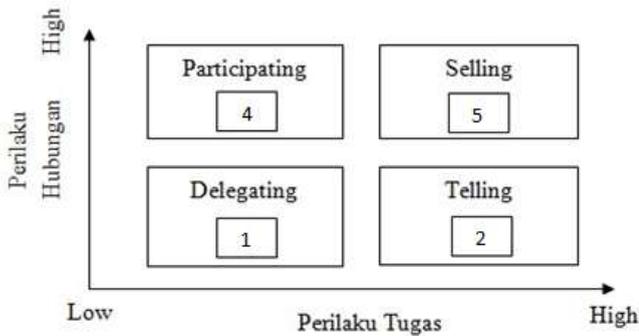


Gambar 2. Hasil Angket LEAD *Others* Eka

Misalnya saja, pada hari itu akan dilakukan pengiriman barang, jadi yang harus dikerjakan adalah order yang ini terlebih dulu, baru kemudian selanjutnya order yang itu yang harus dikerjakan. Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga melakukan pengawasan. Tetapi pengawasan yang dilakukan tidak ketat jika terkait tugas-tugas rutin dan hanya dilakukan secara berkala saja. Selain melakukan pengawasan, Eka memaparkan jika Direktur memberikan tugas namun Eka kurang memahami tugas tersebut, Eka akan menelepon dan berkonsultasi dengan Direktur. Penetapan standar kerja juga diterapkan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi. Eka memaparkan bahwa standar kerja yang dilihat, berdasarkan laporan yang diberikan Eka sehari-hari karena dari laporan yang telah dikerjakan Eka terlihat bagaimana hasil produksi pada hari itu. Selain itu, ketika Direktur CV. Sarana Jaya Abadi akan mengambil keputusan, Eka selalu dilibatkan saran dan pendapatnya. Penetapan *deadline* terkait dengan tugas juga diberikan. Namun bila Eka tidak mampu menyelesaikan tugas dengan *deadline* yang diberikan karena ada kendala yang dihadapi dalam proses produksi, maka Eka akan menelepon dan mengabarkan kepada Direktur mengenai kendala yang dihadapi sebelum batas *deadline* yang telah ditetapkan.

Selain itu, Eka memaparkan bahwa Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga memberikan feedback terkait tugas yang diberikan kepada Eka. Feedback yang diberikan berupa saran atau masukan, tetapi terkadang juga berbentuk solusi jika Eka menghadapi masalah dalam menyelesaikan tugas. Tidak hanya memberikan feedback, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga mendengarkan feedback dari bawahan berupa saran dan pendapat terkait proses-proses produksi. Lebih lanjut lagi, Eka memaparkan bahwa Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga memberikan dukungan kepada bawahan ketika menghadapi masalah pribadi. Eka menjelaskan bahwa Direktur CV. Sarana Jaya Abadi terkadang memberikan nasihat dan saran terkait masalah yang dihadapi Eka. Eka juga mendeskripsikan bahwa Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah sosok yang ramah. Hal ini dikarenakan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi sering berkomunikasi dengan bawahan dengan nada yang bercanda dan tidak tegang.

Angket LEAD *Others* yang diberikan kepada Minarto juga menunjukkan hasil yang sama. Hasil dari angket LEAD *Others* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Minarto adalah gaya *selling*. Hasil wawancara juga mendukung hasil angket LEAD *Others* yang telah diperoleh. Hasil wawancara menunjukkan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi termasuk dalam perilaku yang tinggi terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Perilaku yang tinggi terhadap tugas dan hubungan ditunjukkan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi saat memberikan tugas kepada Minarto.



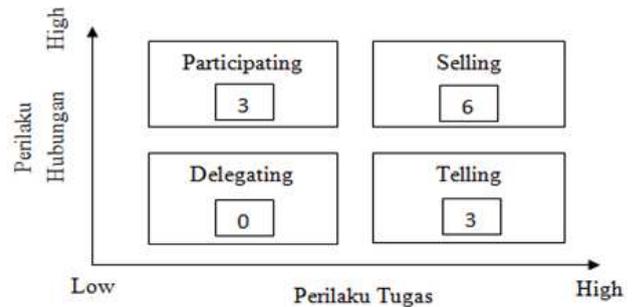
Gambar 3. Hasil Angket LEAD Others Minarto

Minarto memaparkan dalam memberikan tugas, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi menjelaskan terlebih dulu pada Minarto apa tugas yang harus diselesaikan hari itu. Penjelasan tugas terkait dengan tipe barang apa, bagian apa yang harus dikerjakan, dan kapan tugas harus sudah diselesaikan oleh Minarto. Ketika menyelesaikan tugas, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga melakukan pengawasan, tetapi tidak pengawasan yang ketat. Direktur tidak melakukan pengawasan yang ketat karena Direktur memberikan kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, asalkan yang penting hasilnya selesai tepat waktu. Perilaku pekerjaan yang tinggi juga ditunjukkan melalui adanya penetapan standar kerja dan *deadline* terkait tugas yang diberikan kepada Minarto. Penetapan standar kerja ditetapkan sesuai aturan yang ada, yaitu aturan mengenai jangan sampai adanya barang cacat dalam hasil produksi. Laporan hasil kerja Minarto disampaikan secara lisan kepada Direktur CV. Sarana Jaya Abadi saat pagi hari setelah melakukan proses produksi saat malam.

Selain itu, komunikasi yang digunakan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi kepada Minarto juga merupakan komunikasi dua arah, di mana ada timbal balik. Jika Minarto mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas, maka Direktur CV. Sarana Jaya Abadi akan membantu Minarto dengan memberikan saran dan membantu secara langsung dengan turun ke lapangan. Minarto memaparkan bahwa Direktur sering turun tangan langsung ke lapangan dan bekerja sama dengan Minarto. Tidak hanya itu, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga mendengarkan feedback yang diberikan bawahan. Minarto memaparkan bahwa terkadang Direktur CV. Sarana Jaya Abadi akan berkonsultasi dan meminta saran dari Minarto mengenai proses produksi yang akan dijalankan. Dalam hal membuat keputusan, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga sering meminta pendapat kepada Minarto sebelum membuat keputusan. Perilaku yang tinggi terhadap hubungan juga ditunjukkan dari adanya pemberian dukungan emosional kepada bawahan. Minarto menjelaskan bahwa ketika dirinya menghadapi masalah, atau ada keluhan, maka Direktur CV. Sarana Jaya Abadi akan mendengarkan

dan memberikan motivasi serta saran-saran kepada Minarto. Minarto juga mendeskripsikan bahwa Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah sosok pemimpin yang ramah dan bersahabat, bukan sosok yang kaku terhadap bawahan.

Setelah memberikan angket LEAD *Others* kepada kedua pengikut, maka angket LEAD *Self* diberikan kepada Direktur CV. Sarana Jaya Abadi. Hasil dari angket LEAD *Self* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya *selling*.



Gambar 4. Hasil Angket LEAD Self Direktur

Hasil wawancara juga mendukung hasil angket yang telah diperoleh. Hasil wawancara menunjukkan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi termasuk dalam perilaku yang tinggi terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Perilaku yang tinggi terhadap tugas ditunjukkan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi saat memberikan tugas kepada kedua bawahannya. Pemberian tugas dilakukan dengan menguraikan secara langsung apa yang harus dikerjakan oleh kedua bawahannya yang terkait dengan tugas-tugas rutin. Tugas-tugas rutin yang diuraikan misalnya adalah tugas mengenai pesanan atau order dari pelanggan yang harus dikerjakan pada hari itu. Namun bila ada tugas yang khusus ataupun tugas baru, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi akan mengarahkan dan menjelaskan terlebih dahulu secara detail mengenai rincian tugasnya. Tugas khusus maupun baru ini terkait dengan adanya produk baru, sehingga kedua bawahan belum mengenal dan akan dijelaskan secara mendetail oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi. Jika kedua bawahan kurang memahami tugas yang diberikan, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga akan menjelaskan kepada kedua bawahan sampai dipahami dengan baik. Selain pemberian tugas, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga melakukan pengawasan terhadap kinerja kedua bawahannya, terlebih bila tugas yang diberikan merupakan tugas khusus ataupun baru. Tetapi jika kedua bawahan hanya mengerjakan tugas rutin seperti biasa, pengawasan tetap dilakukan tapi tidak akan dilakukan secara ketat. Perilaku yang tinggi terhadap tugas juga ditunjukkan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi dengan menetapkan *deadline* tugas dan adanya penetapan standar kerja. CV. Sarana Jaya Abadi bergerak dalam bidang produksi bahan baku yang akan dikirimkan ke *supplier*, sehingga *deadline* ditetapkan sesuai dengan kebutuhan yang ada, sehingga tugas yang diberikan akan selesai tepat pada waktunya. Penetapan standar kerja untuk Eka berupa laporan dari hasil produksi pada hari itu yang harus rapi, sesuai format, dan tepat pada waktunya. Sedangkan standar kerja Minarto lebih ditekankan kepada kualitas hasil produksi jangan sampai ada kerusakan atau cacat dalam hasil produksi.

Perilaku hubungan yang tinggi terlihat dari hasil wawancara, di mana Direktur CV. Sarana Jaya Abadi melakukan komunikasi dua arah dengan bawahannya. Direktur tidak hanya memerintah atau memberitahukan apa

saja tugas yang harus diselesaikan, tetapi Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga memberikan *feedback* pada kedua bawahannya. *Feedback* diberikan berupa masukan-masukan yang terkait dengan tugas. Tidak hanya memberikan *feedback*, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga secara aktif mendengarkan *feedback* yang diberikan oleh kedua bawahannya. Direktur CV. Sarana Jaya Abadi aktif mendengarkan *feedback* untuk mengetahui masalah-masalah apa yang sedang dihadapi, untuk memecahkan persoalan yang ada. Selain itu jika ingin mengambil suatu keputusan, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga melibatkan kedua bawahannya untuk meminta pendapat. Pendapat kedua bawahan dirasa penting oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi karena kedua bawahan yang sehari-hari mengalami kegiatan di lapangan secara langsung dan yang melaksanakannya, sehingga kedua bawahan lebih tahu bagaimana kondisi dan keadaannya. Jadi Direktur CV. Sarana Jaya Abadi tidak semena-mena mengambil keputusan tanpa mendengarkan saran dari kedua bawahannya. Perilaku yang tinggi hubungan juga ditunjukkan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi karena memberikan dukungan kepada bawahan berupa dukungan emosional ketika bawahan menghadapi masalah, terlebih bila masalah yang dihadapi adalah masalah pribadi. Direktur CV. Sarana Jaya Abadi lebih memberikan nasihat, saran serta motivasi terhadap bawahannya. Selain itu, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi juga memaparkan bahwa di dalam kepemimpinannya diterapkan perlakuan yang berbeda kepada kedua bawahan tergantung kesiapan masing-masing bawahan. Hal ini yang menyebabkan adanya perbedaan jumlah skor *selling* di antara kedua bawahan pada angket LEAD *Others*. Hasil gaya kepemimpinan *selling* pada Eka berjumlah 7 poin sedangkan jumlah gaya kepemimpinan *selling* pada Minarto berjumlah 5 poin. Perbedaan skor ini dikarenakan adanya perlakuan yang sedikit berbeda dari Direktur CV. Sarana Jaya Abadi. Seperti yang sudah dijelaskan di atas, terkadang Eka tidak bisa memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan karena sedang mengalami masalah. Eka juga kadang-kadang tidak dapat memenuhi deadline yang telah ditetapkan, sehingga membuat Direktur CV. Sarana Jaya Abadi selalu memantau dan mengingatkan Eka mengenai tugas-tugasnya. Namun terlepas dari itu semua, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi menyatakan bahwa kemampuan kedua bawahan sama-sama sudah bagus. Hal ini juga ditunjukkan oleh hasil angket RSSM, yang menyatakan bahwa tingkat kesiapan kedua bawahan sangat tinggi (R4).

Selain menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi, angket LEAD *Self* juga digunakan untuk menilai skor adaptabilitas pemimpin. Skor adaptabilitas pemimpin yang didapatkan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah 23. Nilai adaptabilitas 23 menunjukkan tingkat adaptabilitas yang rendah, sehingga Direktur CV. Sarana Jaya Abadi membutuhkan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kemampuan untuk mendiagnosa tingkat kesiapan pengikut dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah gaya kepemimpinan *selling* (S2), terhadap tingkat kesiapan bawahan sangat tinggi (R4). Gaya yang digunakan terhadap kedua bawahan tidak cocok atau kurang efektif. Seyogyanya, Direktur CV. Sarana Jaya Abadi menggunakan gaya kepemimpinan delegating (S4) karena lebih efektif untuk tingkat kesiapan bawahan yang sangat tinggi (R4).

Dampak dari penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak

sesuai ini adalah *misleading*, menyebabkan kedua bawahan terlalu bergantung pada Direktur CV. Sarana Jaya Abadi dan kurang bisa mandiri. Bawahan terlalu bergantung pada Direktur CV. Sarana Jaya Abadi karena harus dijelaskan terlebih dulu tipe apa dan bagaimana mengerjakannya. Padahal dengan adanya pengalaman 20 tahun bekerja, tentu seharusnya kedua bawahan sudah mengerti bagaimana seharusnya tugas dikerjakan dengan hanya memberikan gambaran besar saja. Bawahan juga kurang bisa mandiri karena keputusan masih harus dibuat oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi. Walaupun bawahan terkadang dapat membuat keputusan sendiri, namun mereka tetap merasa lebih nyaman bila berkonsultasi atau bertanya terlebih dahulu pada Direktur CV. Sarana Jaya Abadi.

Solusi dari ketidakcocokan gaya kepemimpinan di atas adalah, dengan semakin tingginya tingkat kesiapan bawahan, seyogyanya Direktur CV. Sarana Jaya Abadi merespon dengan melakukan penurunan kontrol terhadap aktivitas bawahan dan juga melakukan penurunan perilaku terhadap hubungan (Hersey, Blanchard, dan Johnson, 1996). Bawahan dengan tingkat kesiapan tinggi tidak membutuhkan dukungan sosio-emosional, yang mereka butuhkan adalah kebebasan. Maka dari itu seyogyanya Direktur CV. Sarana Jaya Abadi lebih memberikan kedua bawahan tanggung jawab yang lebih besar dengan perlahan-lahan mulai melepas kedua bawahan. Misalnya saja, dalam memberikan tugas seyogyanya Direktur CV. Sarana Jaya Abadi langsung saja memberikan gambaran besar kepada kedua bawahannya karena kedua bawahan sudah mengerti dan memiliki pengalaman kerja selama 20 tahun. Selain itu, seyogyanya Direktur CV. Sarana Jaya Abadi mendorong kebebasan untuk mengambil resiko. Kedua bawahan seyogyanya lebih didorong lagi untuk mengambil keputusan sendiri, asalkan sesuai dengan peraturan perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis serta pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah, tingkat kesiapan kedua bawahan di CV. Sarana Jaya Abadi tergolong sangat tinggi (R4). Tingkat kesiapan sangat tinggi menunjukkan bahwa bawahan memiliki kemampuan dan keinginan. Terbukti dari kedua bawahan yang mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, selalu melaporkan perkembangan tugas yang sedang dikerjakan, dan membagikan kabar baik maupun buruk kepada Direktur CV. Sarana Jaya Abadi.

Gaya kepemimpinan yang digunakan Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah gaya kepemimpinan *selling* (S2). Gaya kepemimpinan *selling* menunjukkan perilaku yang sama-sama tinggi terhadap tugas maupun perilaku terhadap hubungan. Dalam gaya kepemimpinan *selling*, pemimpin menyediakan kesempatan untuk berdialog bersama, menyediakan arahan, serta untuk mengklarifikasi dan membantu bawahan agar sejalan dengan keinginan pemimpin (Hersey, Blanchard, dan Johnson, 1996).

Selain itu, skor adaptabilitas pemimpin yang didapatkan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah 23. Nilai adaptabilitas 23 menunjukkan tingkat adaptabilitas yang rendah, sehingga Direktur CV. Sarana Jaya Abadi membutuhkan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kemampuan untuk mendiagnosa tingkat kesiapan pengikut dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Direktur CV. Sarana Jaya Abadi adalah gaya kepemimpinan *selling* (S2) yang digunakan pada tingkat kesiapan bawahan sangat tinggi (R4). Gaya kepemimpinan yang digunakan tidak sesuai, sehingga berjalan kurang efektif. Gaya kepemimpinan *selling* lebih cocok digunakan pada tingkat kesiapan bawahan sedang, di mana bawahan merasa tidak mampu tapi mempunyai keinginan. Sedangkan kedua bawahan di CV. Sarana Jaya Abadi termasuk dalam kesiapan sangat tinggi, dan mempunyai kemampuan serta keinginan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Omari, A. A. (2007). Leadership Adaptability and Learning Styles of the Hashemite University Students in Jordan. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 8(1). Retrieved March 27, 2016, from <https://journal.journals.uob.edu.bh/Article/ArticleFile/649>.
- Azwar, S. (2013). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Blanchard, K., Paul Hersey, & Dewey Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources Seventh Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership* (6th ed.). South Western: Cengage Learning.
- Hersey, P., & Ken Blanchard. (1974). So You Want to Know Your Leadership Style. *Training and Development Journal*. Retrieved March 30, 2016 from <http://bipard-bih.nic.in/downloads/management/so%20you%20want%20to%20know%20your%-20leadership%20style.pdf>
- Irawanto, D. W. (2008). *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Jacobs, G. A. (2006). Servant Leadership and Follower Commitment. *Servant Leadership Research Roundtable*. Retrieved March 28, 2016, from [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2006/gilbert.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/gilbert.pdf)
- LEAD Self Leadership Style/Perception of Style. (2005). Retrieved March, 27 2016 from <http://www.alvarez-porter.com/wp-content/uploads/Situational-Leadership-Self-Test0001.pdf>
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ridwan. (2012). Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada Sekretariat DPRD Kota Kediri. *Jurnal OTONOMI*, 12(3). Retrieved March 27, 2016 from <http://publikasi.uniska.kediri.ac.id/data/uniska/otonomi/otonomi-vol12no3juli-2012/Otonomi-vol12no3juli2012-008Ridwan.pdf>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Yoshioka, R. (2006). An Empirical Test Of The Situational Leadership® Model In Japan. (Master Of Arts In Urban Affairs), The University Of Texas At Arlington, Arlington. Retrieved March 30, 2016 from <https://uta-ir.tdl.org/uta-ir/bitstream/handle/10106/437/umi-uta-1317.pdf?sequence=1>
- Yukl, G, Rubina Mahsud. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 62, No. 2, p.81-93. Retrieved 2 March, 2016 from <http://challenge2050-ufas.ufl.edu/wp-content/uploads/2013/10/Yukl-Mashud.2010.AdaptiveLeadership.pdf>