

## GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA CV. SUMBER MAKMUR

Florensia Limantara dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* Renfang94@gmail.com, roy@petra.ac.id

**Abstrak**— Dalam keadaan ekonomi yang semakin tidak menentu, perusahaan harus melakukan cara agar tetap kompetitif untuk itu dibutuhkan kepemimpinan yang tepat untuk dapat mengatasi suatu situasi tertentu. Oleh sebab itu digunakan gaya kepemimpinan situasional untuk meneliti gaya kepemimpinan Direktur CV. Sumber Makmur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan pada CV. Sumber Makmur berada pada tingkat kesiapan sangat tinggi, sedangkan gaya kepemimpinan Direktur menggunakan gaya kepemimpinan *selling* yang diterapkan kepada karyawannya. Hal ini dirasa kurang tepat karena karyawan dengan tingkat kesiapan yang sangat tinggi seharusnya diterapkan gaya kepemimpinan *delegating*. Direktur juga memiliki tingkat adaptabilitas sedang dimana Direktur menggunakan gaya kepemimpinan utama dengan sedikit penggunaan pada gaya kepemimpinan kedua

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

### I. PENDAHULUAN

Di dalam dunia nyata, pemimpin seringkali dihadapkan oleh situasi yang berbeda-beda, untuk itu pemimpin dituntut untuk selalu dapat mempertimbangkan faktor-faktor tertentu terkait dengan lingkungan, hubungan dengan karyawan, situasi dalam organisasi agar dapat menggunakan kepemimpinan yang tepat secara efektif dalam segala situasi (Daft, 2011). Pada CV. Sumber Makmur kepemimpinan yang digunakan selama ini hanya terbatas pada hubungan dan kepercayaan terhadap pemimpin dan karyawannya atas kemampuan karyawannya. Direktur CV. Sumber Makmur juga melihat pengalaman sebagai acuan atas kemampuan karyawannya serta dalam memberikan perlakuan yang berbeda terhadap karyawannya.

#### 1. Rumusan masalah

Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan situasional pada CV. Sumber Makmur ?

#### 2. Tujuan penelitian

Untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan situasional pada CV. Sumber Makmur

Robins (Dalam Bangun 2012), mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu agar pemimpin menjadi lebih efektif, harus terdapat kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan perilaku pemimpin serta kondisi dalam segala situasi.. Salah satu yang akan dibahas oleh penulis adalah teori milik Hersey dan Blanchard mengenai gaya kepemimpinan situasional.

Hersey dan Blanchard (1986) mengelompokan gaya kepemimpinan situasional menjadi empat , dimana setiap gaya kepemimpinan melihat atas kesiapan dan kemauan bawahan yaitu *telling, selling, participating*, dan *delegating*.

#### 1. *Telling*

Gaya kepemimpinan ini sesuai ketika tingkat kesiapan seorang individu atau kelompok rendah. Gaya ini merupakan perhatian terhadap tugas tinggi, namun perhatian terhadap hubungan rendah. Gaya kepemimpinan ini pada *telling* bertujuan untuk mengarahkan, memandu atau mengontrol.

#### 2. *Selling*

Gaya kepemimpinan ini baik digunakan pada pengikut dengan tingkat kesiapan sedang, Gaya ini memiliki perhatian yang tinggi baik terhadap tugas maupun hubungan. Gaya kepemimpinan *selling* ini bertujuan untuk memberikan motivasi, serta memastikan.

#### 3. *Participating*

Gaya kepemimpinan ini digunakan pada pengikut dengan tingkat kesiapan tinggi. Gaya ini memiliki perhatian yang tinggi terhadap hubungan dan perhatian rendah terhadap tugas. Gaya kepemimpinan *participating* mendorong pengikut serta melakukan komunikasi dua arah, dan memfasilitasi pengikut dalam pengambilan keputusan.

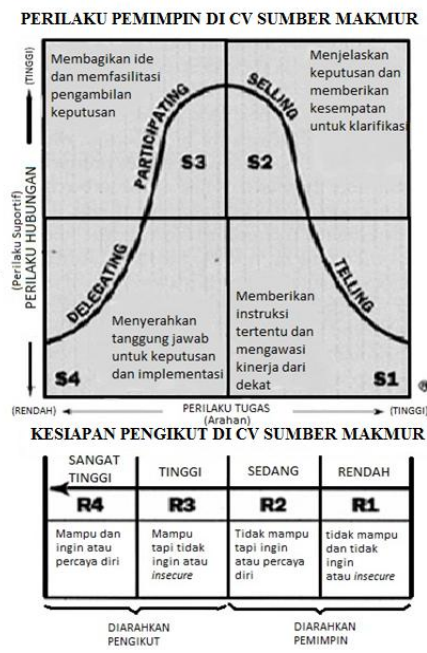
#### 4. *Delegating*

Gaya kepemimpinan ini baik digunakan pada pengikut dengan tingkat kesiapan yang sangat tinggi, pengikut memiliki kemampuan dan kemauan yang sangat tinggi. Gaya kepemimpinan ini memiliki perhatian yang rendah terhadap hubungan dan tugas. Gaya kepemimpinan *delegating* melakukan observasi, dan memonitor pengikut secara dekat, pemimpin melihat perkembangan dan hasil, memberikan otoritas dan tanggung jawab kepada pengikut dan memastikan pengikut mencapai hasil yang diinginkan

Kesiapan merupakan tingkat dimana seorang bawahan mampu menyelesaikan suatu tugas tertentu, dan dapat dilihat melalui kemampuan dan keinginan. Kesiapan memiliki dua komponen utama yaitu kemampuan dan keinginan. Tingkat kesiapan adalah kombinasi dari kemampuan dan keinginan dari setiap orang atas tugas yang diberikan. Tingkat kesiapan pengikut bisa dibagi empat tingkat yaitu tingkat kesiapan rendah, tingkat kesiapan sedang, tingkat kesiapan tinggi, dan tingkat kesiapan sangat tinggi (Hersey, Blanchard dan Johnson, 1996).

1. **Tingkat Kesiapan Rendah (R1)**  
 Pengikut dengan tingkat kesiapan rendah, tidak memiliki kemampuan dan keinginan. Pengikut tidak memiliki komitmen dan dorongan serta kurang percaya diri dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.
2. **Tingkat Kesiapan Sedang (R2)**  
 Pengikut dengan tingkat kesiapan sedang, kurang memiliki kemampuan namun memiliki keinginan serta rasa percaya diri untuk melakukan pekerjaannya. Pengikut membutuhkan arahan dari pemimpin agar tetap percaya diri.
3. **Tingkat Kesiapan Tinggi (R3)**  
 Pengikut dengan tingkat kesiapan tinggi memiliki kemampuan namun tidak memiliki keinginan. Pengikut memiliki pendidikan, keahlian, dan pengalaman tetapi merasa tidak aman dalam menunjukkan kemampuannya sehingga membutuhkan petunjuk dari pemimpin.
4. **Tingkat Kesiapan Sangat Tinggi (R4)**  
 Pengikut dengan tingkat kesiapan sangat tinggi memiliki kemampuan dan keinginan. Pengikut mampu melakukan tugasnya serta memiliki rasa percaya diri dalam mengerjakannya.

Gaya kepemimpinan digunakan untuk melihat tingkat kesiapan karyawan dan hubungan antara bawahan dan pemimpin. Penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada CV. Sumber Makmur. Selain itu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu tingkat kesiapan bawahan. Tingkat kesiapan bawahan dibagi menjadi empat kategori, yaitu bawahan dengan tingkat kesiapan rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Perilaku terhadap tugas dan perilaku terhadap hubungan oleh pemimpin.



Gambar 1. Kerangka Kerja Pemikiran

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dan kuantitatif (*mixed methods*). Penelitian *mixed methods* menggunakan data kualitatif dan kuantitatif, yang kemudian dari kedua data tersebut dipilih informasi yang paling berguna dan penting. Penelitian *mixed methods*, pertanyaan menggunakan kedua instrument penelitian kuantitatif dan kualitatif yaitu berbasis pada kuisioner, dan juga pertanyaan secara terbuka (Creswell, 2008). Subjek dari penelitian ini adalah Direktur, administrasi, dan kabag gudang CV. Sumber Makmur yang dapat memberikan data bagi penelitian ini. Penelitian kualitatif menggunakan *non-probability sampling* karena ingin membuat sampel representative atau tidak menggunakan statistika (Neuman, 2014). Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang berupa transkrip hasil wawancara dengan informan yang telah ditentukan sebelumnya dan hasil angket LEAD serta data-data perusahaan yang dapat memberi informasi tambahan bagi penelitian ini. pengumpulan data menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder.

Data primer yang digunakan berasal dari wawancara langsung dengan pemimpin dan bawahan di CV. Sumber Makmur, dan juga angket yang dibagikan kepada informan yang sudah ditetapkan. Sedangkan untuk data sekunder, penelitian menggunakan data dari penelitian-penelitian terdahulu yang terkait, seperti sejarah perusahaan, profil perusahaan, dan struktur kepemimpinan perusahaan.

Jenis wawancara yang akan digunakan adalah wawancara semi-terstruktur. Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang digunakan oleh Hersey dan Blanchard yaitu angket RSSM (*Readiness Scale Staff Member*), *LEAD-Self* dan *LEAD-Other*. Penelitian ini menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Analisis data angket untuk mengukur tingkat kesiapan dan kemampuan bawahan diukur menggunakan angket RSSM.

Tabel 1. Tabel Penghitungan 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	
<b>Keinginan atau Kemauan</b>					

Hasil menunjukkan tingkat kesiapan bawahan pada R1, R2, R3 dan R4. R1 menunjukkan tingkat kesiapan bawahan rendah, R2 menunjukkan tingkat kesiapan bawahan sedang, R3 menunjukkan tingkat kesiapan bawahan tinggi, dan R4 menunjukkan tingkat kesiapan bawahan yang sangat tinggi.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dapat dilihat melalui angket *LEAD-self* dan *LEAD-other*. Empat alternatif tindakan masing-masing

mewakili gaya yang diambil pemimpin jika menemui situasi tertentu. Kolom (1) gaya kepemimpinan *telling*, kolom (2) gaya kepemimpinan *selling*, kolom (3) gaya kepemimpinan *participating*, dan kolom (4) gaya kepemimpinan *delegating*.

Tabel 2. Tabel Penghitungan Skor Gaya Kepemimpinan

SITUASI	(1)	(2)	(3)	(4)	KESIAPAN KELOMPOK DITELASKAN DALAM SITUASI
	A	C	B	D	
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)*

Jawaban yang telah dipilih, kemudian dijumlah per kolom. Jumlah per kolom akan menunjukkan gaya kepemimpinan apakah yang paling banyak digunakan oleh pemimpin, dan gaya yang jarang digunakan namun dapat digunakan saat berada dalam situasi tertentu. Jawaban yang telah dipilih dapat dijumlahkan melalui angket LEAD

Tabel 3. Tabel Penghitungan Skor Adaptabilitas Gaya Kepemimpinan

SITUASI	ALTERNATIF TINDAKAN			
	A	B	C	D
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	+	+	+	=

- 0 – 23 Nilai adaptabilitas kurang dari 23 menunjukkan tingkat adaptabilitas rendah, sehingga pemimpin perlu pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan untuk mengetahui kesiapan tugas serta menggunakan gaya kepemimpinan secara tepat.
- 24 – 29 Pemimpin dalam kisaran nilai ini menggambarkan tingkat adaptabilitas sedang. Pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan utama yang paling sering diterapkan dan sedikit diterapkan pada gaya kepemimpinan kedua sehingga kurang fleksibel.
- 30 – 36 Seorang pemimpin dalam kisaran nilai ini menunjukkan seorang pemimpin dengan adaptabilitas yang tinggi. Pemimpin mampu mengetahui kemampuan dan kemauan bawahan secara akurat dan dapat bertindak dengan tepat.

Teknik pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Sugiyono (2010), Triangulasi diartikan sebagai penguji kredibilitas data, mengecek kredibilitas data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Penelitian ini akan melakukan triangulasi dengan melakukan pengecekan data hasil wawancara dengan pimpinan CV. Sumber Makmur dengan bawahannya, Jemi, bagian administrasi CV. Sumber Makmur dan Slamet, kabag gudang CV. Sumber Makmur .

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada karyawan yang ditetapkan sebagai informan, peneliti melakukan penilaian angket pada Jeni untuk menilai tingkat kesiapan bawahan, yaitu melalui angket RSSM. Hasil menunjukkan Jeni berada di tingkat R4 yang memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dan tingkat kemauan yang tinggi namun terdapat beberapa poin yang sedikit rendah. Angket RSSM pada bagian kemampuan menunjukkan skor 40 poin, sedangkan pada bagian kemauan dan keinginan menunjukkan skor 41 poin. Jeni memahami tugas yang diberikan, serta pengalaman kerja yang cukup lama sehingga Jemi dapat mengerti tugas yang harus dilakukan, keahlian yang dimiliki karyawan Jeni juga cukup tinggi, serta Jeni juga merasa tidak memiliki keinginan atas keterlibatan manajerial dalam menyelesaikan tugas tersebut. Jeni juga selalu menyelesaikan tugasnya dengan baik, dan melaporkan perkembangan tugas kepada pimpinan.

Tabel 4 Tabel Penghitungan Tingkat Kesiapan Bawahan (Informan 2)

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 juga menunjukkan Jeni memiliki tingkat kesiapan yang sangat tinggi, Jeni tidak merasa kesulitan saat bekerja sendiri, dan merasa tidak terbebani oleh tugas rutin yang dilakukan. Jeni juga mampu mengambil keputusan yang efektif saat dalam situasi tertentu, mengerjakan laporan sesuai standard dan format yang diminta. Jeni dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan merasa percaya diri saat mengerjakan tugasnya

Slamet sebagai informan yang telah ditetapkan sama halnya dengan Jeni untuk melakukan pengisian angket RSSM agar penulis dapat menilai tingkat kesiapan dan kemauan karyawan.. Dapat dilihat bahwa Slamet memiliki tingkat kesiapan yang sangat tinggi atau R4 meskipun terdapat beberapa poin yang sedikit rendah. Angket RSSM yang diisi menunjukkan skor 40 poin pada bagian kemampuan dan skor 44 poin pada bagian kemauan dan keinginan.

Hasil wawancara juga menunjukkan Slamet merupakan karyawan yang memiliki tingkat kesiapan tinggi (R4), Slamet dapat mengerjakan tugasnya sendiri dan tidak merasa kesulitan saat mengerjakan tugasnya sendiri, pengambilan keputusan yang dilakukan juga efektif, dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai dengan aturan, sering memberikan laporan tentang perkembangan tugas dan merasa percaya diri saat mengerjakan tugas yang memang sudah rutin dilakukan.

Tabel 5. Tabel Penghitungan Tingkat Kesiapan Bawahan (Informan 3)

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				

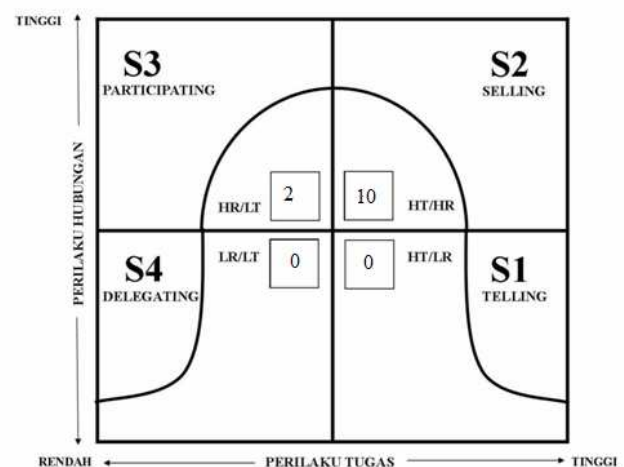
Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Direktur yang diterapkan di CV. Sumber Makmur, dilakukan wawancara secara mendalam dan juga pengisian angket LEAD-*self* yang diberikan kepada Yudi sebagai Direktur mengenai persepsi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan.

Pada dua belas pertanyaan situasi yang terdapat dalam angket, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktur adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku terhadap hubungan dan tugas keduanya tinggi seperti berbicara kepada bawahan mengenai solusi lalu menetapkan deadline tugas atau tujuan, melakukan interaksi dengan bawahan namun memastikan tanggung jawab dan standar kerja terpenuhi, saat bawahan terdapat masalah maka Direktur akan bersama-sama dengan bawahan membuat solusi, mengizinkan bawahan untuk terlibat dalam merencanakan perubahan tetapi tidak terlalu, melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan namun melihat apakah sesuai dengan tujuan, melakukan pelaksanaan perubahan sesuai rekomendasi

karyawan namun melakukan pengontrolan.

Hasil wawancara juga menunjukkan perilaku terhadap hubungan dan tugas yang tinggi seperti dalam pemberian arahan, Direktur memberikan arahan kepada bawahan saat pemberian tugas, direktur juga akan memberikan *feedback* kepada karyawannya seperti nasihat, dan saran. Direktur juga memberikan motivasi kepada bawahan apabila karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik, Direktur juga melakukan diskusi pekerjaan kepada bawahan, Direktur juga melakukan pengawasan kinerja terhadap karyawan. Perilaku terhadap hubungan yang tinggi juga ditunjukkan pada saat bawahan memberikan keluhan, maka Direktur akan melakukan diskusi bersama dengan bawahan untuk mencari solusi bersama, serta komunikasi yang dilakukan baik lisan ataupun melalui media.

Direktur juga menyatakan bahwa kinerja kedua karyawannya selama ini bagus, semua karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, Direktur juga sering memberikan masukan kepada karyawannya tentang bagaimana pekerjaan itu sebaiknya dilakukan. Tentang penilaian kemampuan karyawannya, Direktur melihat kemampuan tersebut berdasarkan hasil pekerjaannya, jika pekerjaan tersebut baik maka kemampuan yang dimiliki oleh kedua karyawannya juga baik.

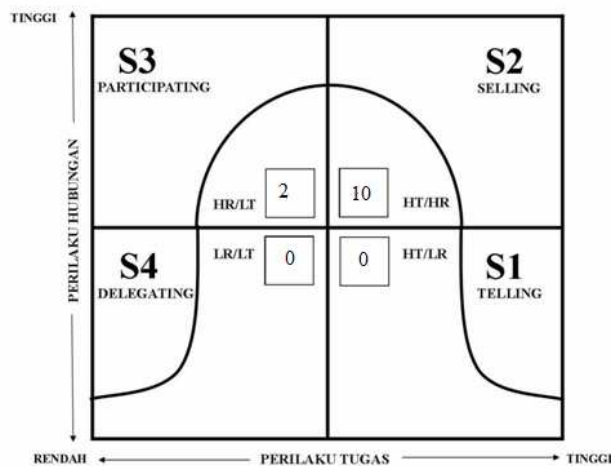


Gambar 2. Hasil Penilaian Angket LEAD Self Informan 1

Hasil angket yang diisi tidak hanya menunjukkan gaya kepemimpinan yang digunakan, namun juga dapat menilai skor adaptabilitas pemimpin. Direktur menunjukkan skor adaptabilitas sedang, Gaya kepemimpinan utama Direktur adalah gaya kepemimpinan *selling*, dan gaya kepemimpinan kedua adalah *participating*. Hasil skor gaya kepemimpinan pemimpin tidak hanya ditunjukkan pada angket Direktur saja namun juga dilihat melalui hasil angket karyawan.

Angket LEAD-*others* yang telah dijawab oleh Jeni menunjukkan Direktur memiliki perilaku hubungan dan tugas yang tinggi seperti saat kinerja bawahan menurun dan tidak memenuhi standar kerja, maka Direktur akan berbicara kepada bawahan mengenai solusi dan menetapkan tujuan. Direktur juga memastikan karyawan tetap memenuhi standar kerja serta melakukan tanggung jawab meskipun kinerja karyawan sudah baik, Jeni juga merasa saat karyawan menemukan sebuah

masalah maka pemimpin akan bekerja dengan karyawan untuk membuat solusi masalah. Perilaku tugas yang tinggi juga ditunjukkan oleh Direktur dimana Direktur melibatkan karyawan dalam merencanakan perubahan, melakukan pelaksanaan perubahan sesuai rekomendasi karyawan dengan adanya pengontrolan. Selain itu karyawan dapat memberikan pendapat atas pengambilan keputusan namun Direktur tetap melihat apakah sesuai dengan tujuan atau tidak, memberikan kesempatan pada karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendukung kontribusi baik karyawan, saat adanya permasalahan internal maka Direktur akan memberikan solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan diskusi.



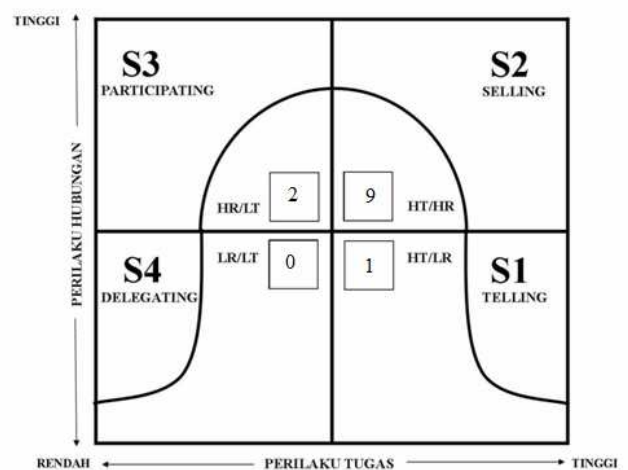
Gambar 3. Hasil Penilaian Angket LEAD Other Informan 2

Hasil wawancara dengan Jeni menunjukkan Direktur memiliki perilaku terhadap tugas yang tinggi seperti memberikan arahan tugas, meskipun tidak terdapat *deadline* dalam pemberian tugas namun Jeni sebagai karyawan tetap mengerjakan langsung tugas tersebut sampai selesai. Direktur tidak memberikan standar kerja dalam mengerjakan tugas, namun prosedur laporan keuangan tetap dibuat dengan format yang dapat dibaca oleh Direktur. Hasil laporan juga diminta oleh Direktur dalam bentuk tertulis atau sudah diprint, pengawasan yang dilakukan oleh Direktur saat Direktur berada di dalam kantor. Perilaku hubungan yang tinggi yang dilakukan oleh Direktur juga ditunjukkan seperti adanya diskusi yang dilakukan terkait tugas dan pengambilan keputusan, pemberian motivasi kepada karyawan saat karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik, komunikasi juga sering dilakukan dengan karyawan melalui lisan saat Direktur berada di kantor dan komunikasi melalui media. Direktur juga memberikan masukan kepada karyawan berupa nasihat dan solusi permasalahan

Hasil wawancara dan angket menunjukkan hasil yang sama, dimana menurut persepsi gaya kepemimpinan pemimpin yang dirasakan oleh Jeni adalah pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *selling* (S2). Yudi sebagai Direktur memiliki perilaku hubungan dan tugas yang tinggi yang dirasakan oleh Jeni sebagai karyawan pada bagian

keuangan di CV. Sumber Makmur.

Hasil angket LEAD-*others* yang telah dijawab oleh Slamet juga menunjukkan perilaku hubungan yang tinggi seperti saat kinerja bawahan menurun maka pemimpin akan berdiskusi kepada bawahan mengenai solusi yang kemudian ditetapkan tujuan, saat terdapat masalah Direktur juga akan bekerja bersama dengan bawahan membuat solusi permasalahan, melakukan interaksi yang ramah namun tetap memastikan karyawan dapat memenuhi tanggung jawab dan standar kerja meskipun kinerja karyawan meningkat, mendiskusikan kinerja masa lalu dengan karyawan dan menilai kebutuhan untuk pengalaman baru, dan juga mempertimbangkan rekomendasi karyawan dengan memastikan selaras dengan tujuan. Perilaku tugas yang tinggi juga ditunjukkan saat terdapat permasalahan internal antar karyawan maka Direktur akan bertindak secara cepat untuk memperbaiki dan mengarahkan, dalam pengambilan keputusan Direktur akan melihat apakah sesuai dengan tujuan perusahaan, melakukan pelaksanaan perubahan dan mengizinkan karyawan ikut mengatur pelaksanaan perubahan. Hasil dari angket LEAD-*others* yang telah dijawab oleh Slamet menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pemimpin adalah gaya kepemimpinan *selling* yaitu perilaku yang tinggi terhadap hubungan dan tugas.



Gambar 4. Hasil Penilaian Angket LEAD Other Informan 3

Selain dari hasil pengisian angket, hasil yang sama pada wawancara juga menunjukkan Direktur memiliki perilaku yang tinggi terhadap hubungan dan tugas. Perilaku hubungan yang tinggi ditunjukkan oleh Direktur yang meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan-keluhan karyawannya pada rapat yang dilakukan setiap dua minggu sekali, dalam rapat tersebut Direktur memberikan masukan berupa nasihat dan solusi dari keluhan karyawannya. Selain itu Direktur juga memberikan motivasi kepada karyawan jika karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik, Direktur juga sering melakukan komunikasi dengan bawahan dan didalam komunikasi tersebut jika terdapat masalah dalam pekerjaan maka Direktur akan membantu memberikan solusi, pengambilan keputusan juga dilakukan dengan berdiskusi dengan karyawan jika pendapat karyawan tersebut baik dan termasuk efektif maka pendapat tersebut akan diterima. Pengambilan keputusan yang

dilakukan bukan terkait dengan pengeluaran biaya, dan pengambilan keputusan yang signifikan.

Perilaku tugas yang tinggi juga ditunjukkan oleh Direktur seperti dilakukan pengawasan saat Direktur berada di kantor, biasanya pengawasan yang dilakukan adalah Direktur turun langsung ke lapangan. Laporan perkembangan tugas yang dilakukan baik secara langsung bertatap muka, ataupun melalui media komunikasi atau media sosial, Direktur tidak memberikan standar tugas namun pengerjaan tugas tetap harus sesuai dengan tujuan perusahaan, selain itu tidak adanya *deadline* yang diberikan juga oleh Direktur tetapi karyawan tetap langsung mengerjakan tugasnya hingga selesai karena hal tersebut merupakan tanggung jawab karyawan.

Hasil dari kedua data tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan pemimpin yaitu gaya kepemimpinan *selling* (S2). Direktur memiliki perilaku yang tinggi terhadap tugas dan hubungan, untuk itu gaya kepemimpinan yang diterapkan ke Slamet sebagai karyawan dalam CV. Sumber Makmur adalah gaya kepemimpinan *Selling*.

Direktur juga merasa meskipun kemampuan yang dimiliki kurang, namun kedua karyawannya dapat bekerja dengan baik, mampu mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan baik. Seperti yang ditunjukkan pada angket RSSM yang telah diisi oleh kedua karyawan menunjukkan keduanya memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi (R4).

Semua data yang terkumpul memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Direktur CV. Sumber Makmur adalah *Selling* (S2) yang memiliki perilaku tinggi terhadap hubungan dan tugas, yang diterapkan pada karyawan dengan tingkat kesiapan sangat tinggi (R4). Penerapan gaya kepemimpinan *Selling* yang diterapkan pada tingkat kesiapan R4 dapat dibilang kurang efektif karena karyawan dengan tingkat kesiapan sangat tinggi lebih efektif jika menggunakan gaya kepemimpinan *delegating* dimana gaya kepemimpinan ini pengambilan keputusan didelegasikan kepada karyawan.

Akibat dari kurang efektif dalam penerapan gaya kepemimpinan adalah kemampuan karyawan tidak dapat berkembang karena pengambilan keputusan dilakukan dengan berdiskusi dengan Direktur, serta adanya pengawasan dan pengontrolan secara berkala dari Direktur.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Hasil dari pengisian angket dan wawancara pada kedua karyawan di CV. Sumber Makmur menunjukkan bawahan berada pada tingkat kesiapan sangat tinggi (R4). Tingkat kesiapan ini menunjukkan bawahan memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam melakukan tugasnya, memiliki komitmen, motivasi, rasa percaya diri, serta tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya.

Direktur pada CV. Sumber Makmur termasuk dalam gaya kepemimpinan *selling*, dimana perilaku terhadap tugas dan hubungan tinggi.

Hasil juga menunjukkan tingkat adaptabilitas yang dimiliki oleh Direktur adalah adaptabilitas sedang, dimana Direktur menggunakan gaya kepemimpinan utama *selling* pada bawahan yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi (R4) dan sedikit menggunakan gaya kepemimpinan kedua yaitu *participating*. Penerapan gaya kepemimpinan ini kurang efektif karena bawahan memiliki tingkat kesiapan yang sangat tinggi, yang memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya, sedangkan pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan *selling* dalam memimpin bawahannya dimana pemimpin cenderung tidak memberikan atau mendelegasikan wewenang kepada bawahan, dan dalam melakukan tugasnya dilakukan komunikasi dua arah.

Berdasarkan hasil dari data diatas, saran yang dapat diberikan kepada Direktur CV. Sumber Makmur adalah pemimpin dapat mempertimbangkan untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih efektif kepada karyawan. Penggunaan gaya kepemimpinan *delegating* dirasakan cocok untuk diterapkan kepada bawahan dengan tingkat kesiapan sangat tinggi. Gaya kepemimpinan *delegating* adalah pemimpin memberikan otoritas dan tanggung jawab kepada pengikut namun dengan pengawasan, keputusan diambil oleh pengikut, pemimpin hanya melakukan *monitoring* kegiatan atau tugas yang diberikan, pemimpin melihat perkembangan dan hasil, pemimpin menjelaskan tujuan kepada pengikut, dan memastikan pengikut mencapai hasil yang diinginkan (Blanchard, Hersey, & Johnson, 1996).

#### DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches second edition*. USA: Sage Publications.
- Daft, R. L. (2011). *The Leadership Experience Fourth Edition*. USA: Thomson South Western.
- Neuman, W. L. (2014). *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif edisi tujuh*. Jakarta: Indeks.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif & 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>>