

## ANALISA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA PT RAJAWALI INTI PROBOLINGGO

Sinta Luciana Rio Margadinata  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: sintaluciana94@gmail.com

**Abstrak**— Penelitian ini memberikan analisis mengenai kepemimpinan situasional pada PT Rajawali Inti Probolinggo, guna untuk mengetahui tingkat kesiapan pengikut, kemampuan dari *General Manager* dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *General Manager*, berdasarkan perilaku hubungan dan perilaku tugas yang diterapkan *General Manager* kepada Manajernya.

Metode penelitian ini adalah metode kualitatif melalui wawancara untuk memperoleh data dari keempat informan. Uji keabsahan data keempat informan menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesiapan bawahan yang sangat tinggi, adanya perilaku hubungan dan tugas yang tinggi, serta gaya kepemimpinan *selling* yang diterapkan oleh pemimpin kepada ketiga Manajernya. Sehingga, kepemimpinan yang diterapkan oleh *General Manager* tidak situasional. Jadi, seharusnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *General Manager* adalah gaya kepemimpinan *delegating*.

**Kata Kunci**— Kepemimpinan Situasional, *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

### I. PENDAHULUAN

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan melalui jumlah kekuasaan yang dimilikinya, melainkan dengan menunjukkan perhatiannya sebagai pemimpin terhadap kesejahteraan pengikut. Cara tersebut dilakukan dengan menunjukkan sikap menghargai dan memberikan motivasi kepada pengikut untuk meningkatkan kinerja.

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1996) mengatakan bahwa efektifitas pemimpin dapat ditingkatkan jika manajer menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kesiapan, kemauan, dan kemampuan dari pengikut (Chen & Silverthorne, 2005).

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mengatasi atau mengurangi beberapa masalah di dalam perusahaan. Perusahaan memiliki masalah yang sering terjadi yaitu bagaimana cara seorang pemimpin dapat memotivasi tenaga kerja agar menghasilkan kinerja yang maksimal. Selain itu pemimpin juga harus memberikan tugas kepada pengikut untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Kesuksesan dalam sebuah perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang dalam memimpin, sehingga seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah salah satu kunci untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Di era globalisasi gaya kepemimpinan situasional banyak diadopsi oleh organisasi yaitu merupakan gaya kepemimpinan yang melihat tingkat kesiapan pengikut sehingga pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang terbaik dan paling efektif sebagai bentuk pendekatan dalam memimpin pengikutnya. Di dalam kepemimpinan situasional sendiri terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu, *telling*, *selling*, *delegating* dan *participating*, dimana setiap gaya kepemimpinan tersebut diterapkan sesuai tingkat kesiapan bawahan.

PT Rajawali Inti Probolinggo bergerak di bidang angkutan. PT Rajawali Inti Probolinggo memiliki cukup banyak karyawan dengan latar belakang sosial dan karakteristik yang berbeda-beda baik dari segi pendidikan, ekonomi, maupun daerah asalnya. Tanggung jawab, tugas, bahkan jam kerja dari setiap karyawan pun berbeda-beda, maka di perusahaan ini harus memiliki seseorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan yang ada. Penerapan kepemimpinan situasional oleh pemimpin harus dapat menyesuaikan sikap dan perilaku terhadap kesiapan pengikut yang didampinginya sangat diperlukan di dalam PT Rajawali Inti Probolinggo.

PT Rajawali Inti Probolinggo mempunyai karyawan 40 orang, dimana setiap karyawan tersebut terdiri dari berbagai divisi dan dikepalai oleh seorang manajer. Di dalam perusahaan ini memiliki 3 orang manajer yaitu Manajer HRD, Manajer Keuangan, dan Manajer Marketing. Ketiga manajer tersebut dikepalai oleh *General Manager*, yaitu Sandi. Sandi selaku *General Manager* sering terlibat dalam kegiatan operasional dari perusahaan ini selain itu beliau juga banyak menangani permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh para manajernya. *General Manager* mempunyai pengalaman kerja yang lebih sedikit dibandingkan dengan ketiga manajernya. Oleh karena itu, berdasarkan perbedaan latar belakang dan lamanya bekerja dari ketiga manajer di PT Rajawali Inti Probolinggo tersebut maka *General Manager* perlu menerapkan kepemimpinan situasional.

Adanya keragaman dalam PT Rajawali Inti Probolinggo tersebut, Sandi selaku *General Manager*, belajar mengerti setiap karakter yang dimiliki oleh manajernya guna untuk memberikan rasa nyaman terhadap cara memimpin yang diterapkan. Dengan adanya rasa nyaman, manajer dapat bekerja secara efektif sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini juga akan berdampak terhadap para manajer dalam memimpin pengikutnya, sehingga kepemimpinan dari *General Manager* menjadi sebuah contoh bagi para manajernya. Oleh karena itu kepemimpinan yang situasional di dalam perusahaan sangatlah diperlukan. Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menarik untuk diteliti perusahaan karena tingkat kesiapan karyawan berbeda – beda, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pun berbeda – beda dan harus disesuaikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki *General Manager* PT Rajawali Inti Probolinggo

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi, atau hal-hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto, 2010)

Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan dengan cara deksripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pada metode ini, peneliti mengumpulkan dan menganalisa data kualitatif yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan. Sehingga dapat memahami gaya kepemimpinan dari Manajer PT Rajawali Inti Probolinggo.

Peneliti memilih pendekatan kualitatif karena melalui metode wawancara, peneliti mampu menggali informasi mengenai ciri-ciri gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh general manager dan tingkat kesiapan pengikut serta perilaku tugas dan perilaku hubungan di dalam PT Rajawali Inti Probolinggo lewat pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Selain itu, melalui metode wawancara, peneliti juga mampu membahas mengenai fenomena kepemimpinan yang terjadi di perusahaan ini secara mendalam kepada para informan.

Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Noor, 2011). Teknik *sampling* yang dipakai adalah *purposive sampling* yang menggunakan kriteria tertentu dalam menentukan sampel (Sugiyono, 2012).

Kriteria penentuan informan pada penelitian ini adalah *General Manager* (Sandi Rio), dan mereka yang dibawahi langsung oleh *General Manager* dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, yaitu Manajer HRD (Antonius Eko Susanto) serta Manajer Keuangan (Christina Susilowati) Manajer Marketing (Eni). Informan tersebut dipilih karena dimana keseharian mereka banyak berhubungan dengan Manajer, sehingga mereka adalah informan yang paling memahami gaya kepemimpinan dari *General Manager*.

Pada penelitian ini, data diperoleh melalui sumber data primer. Menurut Sugiyono (2013) sumber primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang digunakan berasal dari wawancara langsung kepada informan di PT Rajawali Inti Probolinggo.

Esterberg (2002) mengemukakan beberapa macam wawancara yaitu wawancara terstruktur, semi-terstruktur dan tidak terstruktur (dalam Sugiyono, 2013). Wawancara ini akan bersifat semi-terstruktur, yang berarti peneliti memiliki topik yang spesifik untuk dipelajari, kemudian pertanyaan sudah disiapkan dengan jumlah yang terbatas, dan berencana untuk bertanya lebih lanjut (Rubin & Rubin, 2013). Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan

secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Analisa data pada penelitian ini menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan / verifikasi. Untuk menguji validitas data pada penelitian ini adalah triangulasi. Menurut Sugiyono (2012), pengertian triangulasi yaitu sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi terdiri dari tiga jenis yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2012). Triangulasi data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan triangulasi sumber yaitu triangulasi data dengan melakukan *cross check* dengan jawaban antar informan penelitian. Wawancara kepada ketiga informan akan diuji menggunakan triangulasi satu sama lain untuk mengetahui keabsahan data dan konsistensi dari hasil wawancara.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Perusahaan

PT Rajawali Inti Probolinggo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transportasi. Sebelum menjadi Perseroan terbatas Rajawali merupakan perusahaan perorangan, setelah tahun 2012 perusahaan perorangan ini berubah menjadi PT Rajawali Inti Probolinggo. Pada awal berdiri perusahaan ini mengangkut palawija, tetapi saat ini perusahaan mengalihkan angkutannya menjadi gula tetes. Namun sejak tahun 1986, PT Rajawali Inti Probolinggo sudah beralih mengangkutan tetes. Angkutan palawija dianggap kurang menguntungkan karena PT Rajawali hanya biasa mengangkut pada saat musiman saja dan menganggur saat tidak ada muatan. Oleh karena itu PT Rajawali lebih memilih angkutan gula tetes yang dianggap lebih menguntungkan dan mudah didapatkan dibandingkan angkutan palawija.

### Visi dan Misi PT Rajawali Inti Probolinggo

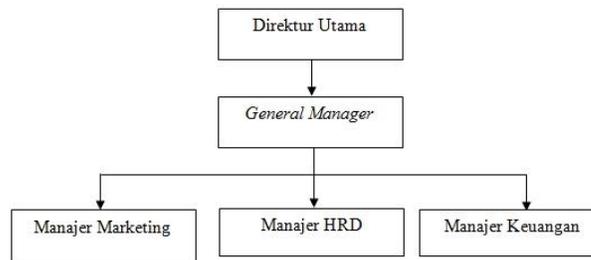
Visi dari PT. Rajawali Inti Probolinggo yaitu “Menjadi perusahaan angkutan yang handal, professional, terpercaya dan terbaik”.

Misi dari PT. Inti Probolinggo yaitu:

1. Menjadi jasa angkutan yang dapat diandalkan
2. Melandaskan budaya kerja yang berlandaskan profesionalitas
3. Menjadi transportir terbaik di Indonesia.

### Struktur Organisasi PT Rajawali Inti Probolinggo

Berikut merupakan struktur organisasi singkat PT Rajawali Inti Probolinggo:



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Rajawali Inti Probolinggo  
Sumber: Direktur Utama PT. Rajawali Inti Probolinggo

## B. Profil Informan

Profil Informan pada penelitian ini adalah:

### Informan 1

Nama : Sandi Wijaya  
Usia : 35 tahun  
Jabatan : *General Manager*  
Lama bekerja : 10 tahun  
Alasan memilih informan I karena peran Sandi sebagai *General Manager* yang banyak dan paling sering terlibat dalam memimpin dan menghadapi bawahan.

### Informan 2

Nama : Antonius  
Usia : 53 tahun  
Jabatan : Manajer HRD  
Lama bekerja : 16 tahun  
Alasan memilih informan II karena Antonius adalah Manajer HRD yang dibawah langsung oleh *General Manager*, sehingga merupakan orang yang paling mengenal dan merasakan langsung kepemimpinan dari *General Manager*.

### Informan 3

Nama : Christina  
Usia : 30 tahun  
Jabatan : Manajer Keuangan  
Lama bekerja : 13 tahun  
Alasan memilih informan III karena Christina adalah Manajer Keuangan yang dibawah langsung oleh *General Manager*, sehingga merupakan orang yang paling mengenal dan merasakan langsung kepemimpinan dari *General Manager*.

### Informan 4

Nama : Eni Deswanti  
Usia : 29 tahun  
Jabatan : Manajer Marketing  
Lama bekerja : 13 tahun  
Alasan memilih informan IV karena Eni adalah Manajer Marketing yang dibawah langsung oleh *General Manager*, sehingga merupakan orang yang paling mengenal dan merasakan langsung kepemimpinan dari *General Manager*.

## C. Deskripsi Data

### Tingkat Kesiapan Manajer

Peneliti menggunakan metode wawancara untuk melihat dan mengukur tingkat kesiapan para Manajer.

#### Tingkat Kesiapan Manajer HRD (Antonius)

Antonius menyatakan melalui wawancara bahwa dirinya menguasai tugas dan tanggung jawab terutama di bagian HRD yang dipegangnya. Selain karena faktor pengalaman kerja, Antonius juga senang dengan posisinya sebagai Manajer HRD, sehingga Antonius yakin akan kemampuannya dalam pengerjaan tugas yang diberikan. Antonius sudah menunjukkan kemauan dan inisiatifnya dalam tugas dan tanggung jawabnya, dengan cara memberikan ide-ide yang membuat pengikut di perusahaan ini semakin akrab dan membaur. Menurut Antonius, keberhasilan dari perusahaan ini dimulai dari adanya rasa kekeluargaan antar pengikut. Oleh

karena itu, Antonius menunjukkan kemauan dan kemampuan yang tinggi dalam bekerja.

#### Tingkat Kesiapan Manajer Keuangan (Christina)

Christina menyatakan melalui wawancara bahwa dirinya sudah berpengalaman di bidang keuangan. Tujuan dari pekerjaan Christina yaitu dapat meminimalkan keuangan yang ada di Perusahaan PT Rajawali Inti Probolinggo. Christina yakin dengan kemampuannya dapat meminimalkan keuangan di perusahaan tersebut supaya dapat meningkatkan omzet per tahunnya. Kemauan Christina tersebut terlihat dari inisiatif yang tinggi dari Christina untuk mengirimkan laporan keuangan kepada pemimpin tanpa harus diminta. Dengan demikian, pemimpin mengerti omzet yang didapatkannya per bulan. Selain itu Christina juga tegas dan teliti ketika ada permintaan pengeluaran yang banyak. Christina selalu mengecek apakah permintaan atas pengeluaran tersebut diperlukan, guna untuk memperkecil pengeluaran supaya omzet naik. Oleh karena itu, Christina menunjukkan sikap kemauan dan kemampuan yang tinggi terhadap pekerjaannya.

#### Tingkat Kesiapan Manajer Marketing (Eni)

Eni melalui wawancara menyatakan bahwa mampu menguasai tugas yang diberikan yaitu mengatur keluar masuknya truk, supaya tidak adanya truk dan pekerja yang menganggur. Eni juga menunjukkan sikap kemauan yang tinggi terhadap kerjanya melalui inisiatifnya dalam mengontrol karyawan. Setiap saat pengikut membutuhkan informasi tentang pekerjaan, Eni selalu siap untuk menginformasikannya secara langsung maupun melalui telepon. Eni juga mau terus belajar tentang hal-hal baru untuk menambah pengetahuannya. Oleh karena itu, Eni menunjukkan sikap kemauan dan kemampuan yang tinggi dalam bekerja.

### Perilaku Tugas (*Task Behavior*) dan Perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*) pada Pengikut

Ada 2 perilaku kepemimpinan pada kepemimpinan situasional, yaitu perilaku yang mengacu pada tugas (*task behavior*) dan perilaku yang mengacu pada hubungan (*relationship behavior*). Perilaku yang mengacu pada tugas memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut:

- Penyusunan tujuan,
- Pengorganisasian,
- Menetapkan batas waktu,
- Pengarahan, dan
- Pengendalian

Sedangkan perilaku yang mengacu pada hubungan memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut:

- Memberikan dukungan,
- Mengkomunikasikan,
- Memudahkan interaksi,
- Aktif menyimak, dan
- Memberikan umpan balik (*feedback*).

### Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan pada Manajer HRD (Antonius)

Pada tanggal 21 November 2016 wawancara dilakukan kepada Bapak Antonius, wawancara dilakukan di PT Rajawali Inti Probolinggo. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan Bapak Antonius adalah sebagai berikut:

### 1. Perilaku Tugas

- a. Adanya penetapan target atau tujuan yang diberikan oleh *General Manager* terhadap Antonius pada bagian yang HRD yaitu memilih pengikut yang sesuai dengan kriteria. *General Manager* menetapkan target harus sesuai dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan.
- b. *General Manager* menetapkan peraturan yang telah disepakati bersama untuk memperlancar kinerja Antonius dan seluruh pengikut di perusahaan.
- c. *General Manager* menentukan batas waktu pengerjaan tugas sesuai dengan tingkat kesulitan tugasnya.
- d. Setiap permasalahan yang dihadapi Antonius, *General Manager* membantu untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Bentuk pengarahan yang dilakukan oleh *General Manager* berupa tukar pendapat mencari jalan keluar bersama.
- e. *General Manager* melakukan pengawasan kerja melalui laporan tertulis hasil kerja manajer setiap bulannya.

### 2. Perilaku Hubungan

- a. *General Manager* sering memberikan dukungan berupa motivasi secara moral kepada Antonius dalam bekerja. *General Manager* juga bertukar pikiran membagikan pengalaman dan memberikan solusi saat mengalami kesulitan.
- b. Antonius dapat berkomunikasi secara langsung *General Manager* mengenai pekerjaan. Komunikasi yang dilakukan yaitu komunikasi dua arah, antara Antonius dan Sandi selaku *General Manager* sering berkomunikasi menyampaikan progres maupun masalah yang terjadi.
- c. Antonius sebagai manajer merasa mampu dan tidak pernah mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan *General Manager* ketika dibutuhkan.
- d. *General Manager* merespon positif terhadap masalah-masalah yang disampaikan oleh Antonius, selain menanggapi masalah-masalah yang terjadi *General Manager* juga memberikan solusi yang terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut.
- e. *General Manager* belum pernah memberikan hadiah kepada Antonius, dikarenakan Antonius belum terlalu lama bekerja di bidang HRD.

### Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan pada Manajer Keuangan (Christina)

Wawancara dilakukan dengan Christina pada tanggal 21 November 2016 di PT Rajawali Inti Probolinggo. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan Christina adalah sebagai berikut:

#### 1. Perilaku Tugas

- a. *General Manager* menetapkan target kepada Christina dan target yang diberikan adalah meminimalkan pengeluaran guna untuk menaikkan omzet.
- b. Adanya peraturan kerja yang ditentukan oleh *General Manager* untuk menertibkan para pengikut. Salah satu peraturannya adalah ketepatan waktu untuk datang ke tempat kerja
- c. Penetapan batas waktu/*deadline* diterapkan oleh *General Manager* kepada Christina tergantung tingkat kesulitan pekerjaan yang diberikan. Apabila pekerjaan tersebut mudah maka waktu yang dibutuhkan tidak lama sebaliknya apabila pekerjaannya susah maka membutuhkan waktu

yang sedikit lebih lama.

- d. *General Manager* tidak mengawasi pekerjaan Christina secara langsung karena *General Manager* tidak ada di tempat, tetapi *General Manager* memberikan pengarahan yang spesifik sesuai dengan keinginan *General Manager*.
- e. Bentuk pengendalian *General Manager* kepada Christina melalui laporan keuangan yang dikerjakan Christina tiap bulannya.

#### 2. Perilaku Hubungan

- a. *General Manager* akan memberikan bonus kepada Christina apabila Christina dapat meningkatkan omzet tiap bulannya.
- b. *General Manager* berkomunikasi dengan Christina menggunakan komunikasi dua arah, dimana Christina selalu bertukar pendapat dengan *General Manager* untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Christina dapat berinteraksi dengan mudah dengan *General Manager*. Christina tidak pernah mengalami hambatan dalam berkomunikasi dengan *General Manager*.
- d. *General Manager* menanggapi keluhan Christina dengan sangat baik dan memberikan solusi terhadap keluhan yang disampaikan.
- e. Pengikut yang mencapai target dan memiliki prestasi mendapat bonus dari *General Manager*, tetapi selama ini Christina belum mendapatkan bonus.

### Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan pada Manajer Marketing (Eni)

Pada tanggal 21 November 2016 dilakukan wawancara dengan Eni di PT Rajawali Inti Probolinggo. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan Eni adalah sebagai berikut:

#### 1. Perilaku Tugas

- a. *General Manager* menetapkan target untuk Eni dan target tersebut harus dilaksanakan tepat waktu. Target yang ditetapkan untuk Eni yaitu menaikkan omzet tiap tahunnya.
- b. Adanya peraturan yang ditetapkan oleh *General Manager* untuk Eni yaitu mengerjakan tugasnya secara tepat waktu dan harus sesuai dengan peraturan yang sudah ada.
- c. Adanya penetapan batas waktu untuk mengerjakan tugas, penetapan batas waktu yang ditetapkan untuk Eni tergantung dari tingkat kesulitan tugas tersebut.
- d. *General Manager* melakukan pengarahan yang sederhana kepada Eni, dengan demikian pengarahan yang sederhana tersebut membuat Eni mudah mengerti tugas yang telah diberikan
- e. Laporan tertulis sebagai cara pengendalian *General Manager* kepada Eni. Eni harus memberikan laporan tertulis kepada *General Manager* tiap bulannya.

#### 2. Perilaku Hubungan

- a. Cara *General Manager* memberi dukungan dan motivasi kepada Eni yaitu dengan memberikan bonus setiap kali Eni memenuhi target yang telah ditetapkan.
- b. *General Manager* selalu menggunakan komunikasi dua arah dengan setiap manajernya termasuk Eni. Karena dengan komunikasi dua arah *General Manager* dengan Eni dapat bertukar pikiran dan menyelesaikan masalah bersama.
- c. Tidak ada hambatan yang pernah terjadi antara komunikasi *General Manager* dengan Eni, karena *General Manager* selalu menyempatkan waktu untuk berkomunikasi dengan manajernya termasuk Eni.

- d. Respon *General Manager* terhadap keluh kesah yang disampaikan oleh Eni sangat baik, selain itu *General Manager* juga memberikan solusi yang terbaik untuk mengatasi keluh kesah yang dihadapi oleh Eni.
- e. Belum adanya penghargaan yang didapatkan Eni dari *General Manager*.

#### **Gaya Kepemimpinan *General Manager* kepada Manajer HRD (Antonius)**

Pada wawancara yang dilakukan kepada Manajer HRD (Antonius), peneliti menemukan adanya indikator dan ciri-ciri dari penerapan beberapa gaya kepemimpinan yang dilakukan *General Manager* kepada Antonius.

Pada beberapa konteks dalam melaksanakan pekerjaannya, *General Manager* juga memiliki ciri-ciri gaya kepemimpinan *selling*, *telling*, *delegating* dan *participating*. Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *selling*:

- 1) Pemimpin memberikan dukungan dan motivasi kepada pengikut
- 2) Pemimpin memberi penjelasan terhadap tugas
- 3) Pemimpin selalu berkomunikasi dengan pengikutnya

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Antonius adalah sebagai berikut:

- a. *General Manager* memberikan dukungan dan motivasi kepada Antonius dengan cara berkomunikasi lewat telepon, karena *General Manager* tidak selalu berada di tempat
- b. *General Manager* selalu memberikan penjelasan atas tugas yang diberikan kepada Antonius, supaya sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh *General Manager*
- c. *General Manager* sering berkomunikasi dengan Antonius, komunikasi yang dilakukan bersifat dua arah. *General Manager* dan Antonius saling bertukar pikiran

Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *telling*:

- 1) Pemimpin memberikan instruksi secara spesifik
- 2) Pemimpin mengawasi pekerjaan secara langsung
- 3) Keputusan banyak diambil oleh pemimpin

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Antonius adalah sebagai berikut:

- a. *General Manager* memberikan arahan terhadap target yang diberikan kepada Antonius. Arahan yang diberikan kepada Antonius bersifat sederhana supaya mudah dimengerti dan dipahami
- b. Adanya pengawasan yang dilakukan oleh *General Manager* secara tidak langsung melalui laporan data tertulis, dikarenakan *General Manager* tidak ada di tempat setiap saat. Oleh karena itu *General Manager* memantaunya lewat laporan yang dikirim setiap bulannya.
- c. *General Manager* memperbolehkan Antonius untuk mengambil keputusan. Karena *General Manager* sudah mempercayakan semua keputusan kepada Antonius.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *participating*:

- 1) Pemimpin mendorong pengikut untuk berani mengambil resiko
- 2) Pemimpin mendengar dan memperhatikan keluhan pengikut

- 3) Pemimpin membina hubungan yang baik antar individu dan kelompok secara langsung

Berdasarkan hasil wawancara dengan Antonius, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *participating*:

- a. Antonius menyatakan bahwa *General Manager* mendorong pengikut untuk mengambil resiko karena *General Manager* tidak selalu berada di tempat. Oleh karena itu Antonius diajarkan untuk berani mengambil resiko.
- b. *General Manager* selalu menanggapi masalah yang disampaikan oleh Antonius. *General Manager* juga memberikan solusi yang terbaik.
- c. *General Manager* sering berinteraksi dengan Antonius dan tim tetapi tidak secara langsung karena *General Manager* tidak ada di tempat. Tetapi hal tersebut tidak menutup kemungkinan *General Manager* sering berinteraksi dengan Antonius dan tim. Cara berinteraksinya salah satunya melalui telepon.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating*:

- a) Pemimpin tidak banyak memberikan arahan kepada pengikut
- b) Pemimpin memberikan kebebasan kepada pengikut dalam mengambil keputusan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Antonius, berikut informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *delegating*:

- a. Antonius mampu mengerjakan tugas yang diberikan tanpa hambatan apapun, karena Antonius menyukai pekerjaannya di bidang HRD
- b. *General Manager* memberikan kebebasan kepada Antonius untuk mengambil keputusan. Keputusan yang diambil oleh Antonius sesuai dengan peraturan yang ada.

#### **Gaya Kepemimpinan *General Manager* kepada Manajer Keuangan (Christina)**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara dengan Christina, ditemukan beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan *selling*, *telling*, *participating* dan *delegating* yang juga ada pada kepemimpinan *General Manager* pada Christina.

Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *selling*:

- 1) Pemimpin memberikan dukungan dan motivasi kepada pengikut
- 2) Pemimpin memberi penjelasan terhadap tugas
- 3) Pemimpin selalu berkomunikasi dengan pengikutnya

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Christina adalah sebagai berikut:

- a. *General Manager* memberikan dukungan kepada Christina dengan memberikan *reward* atau hadiah. Dengan begitu Christina menjadi termotivasi dan ingin mendapatkan hadiah tersebut
- b. *General Manager* selalu memberikan penjelasan terhadap tugas yang diberikan kepada Christina, agar sesuai dengan keinginan *General Manager*
- c. *General Manager* melakukan komunikasi dua arah dengan Christina. *General Manager* saling bertukar pendapat dengan Christina

Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *telling*:

- 1) Pemimpin memberikan instruksi secara spesifik
- 2) Pemimpin mengawasi pekerjaan secara langsung
- 3) Keputusan banyak diambil oleh pemimpin

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Christina adalah sebagai berikut:

- a. *General Manager* memberikan arahan yang sederhana sesuai dengan keinginannya kepada Christina, guna agar Christina mudah mengerti terhadap tugas yang diberikan.
  - b. *General Manager* tidak memantau Christina secara langsung, tetapi tetap memantau kinerja Christina melalui laporan-laporan yang sudah diinput oleh Christina
  - c. Christina selalu merundingkan setiap keputusan yang ingin diambil kepada *General Manager*, karena keputusan tersebut biasanya diambil oleh *General Manager*. Tetapi apabila keputusan tersebut sudah pernah diambil, maka keputusan tersebut dapat diputuskan sendiri oleh Christina
- Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *participating*:

- 1) Pemimpin mendorong pengikut untuk berani mengambil resiko
- 2) Pemimpin mendengar dan memperhatikan keluhan pengikut
- 3) Pemimpin membina hubungan yang baik antar individu dan kelompok secara langsung

Berdasarkan hasil wawancara dengan Christina, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *participating*:

- a. *General Manager* mendorong Christina untuk mengambil resiko tetapi Christina kurang berani dalam mengambil resiko terhadap uang.
- b. *General Manager* selalu bertukar pikiran dengan Christina tentang tugas maupun masalah yang sedang terjadi. Setelah bertukar pikiran *General Manager* akan memberikan masukan terhadap masalah tersebut.
- c. *General Manager* sering berinteraksi baik dengan Christina maupun dengan tim meskipun tidak secara langsung.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating*:

- 1) Pemimpin tidak banyak memberikan arahan kepada pengikut
- 2) Pemimpin memberikan kebebasan kepada pengikut dalam mengambil keputusan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Christina, berikut informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *delegating*:

- a. Christina dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa arahan dari *General Manager* karena sudah terbiasa dengan tugas yang diberikan
- b. *General Manager* memberikan kebebasan kepada Christina untuk mengambil keputusan terutama dalam keadaan yang mendesak, karena *General Manager* tidak selalu ada di tempat.

### **Gaya Kepemimpinan *General Manager* kepada Manajer Marketing (Eni)**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara, ditemukan beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan *selling*,

*telling, participating dan delegating* yang juga ada pada kepemimpinan *General Manager* terhadap Eni.

Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *selling*:

- 1) Pemimpin memberikan dukungan dan motivasi kepada pengikut
- 2) Pemimpin memberi penjelasan terhadap tugas
- 3) Pemimpin selalu berkomunikasi dengan pengikutnya

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Antonius adalah sebagai berikut:

- a. *General Manager* sering memberikan motivasi kepada Eni, supaya Eni lebih semangat dalam mengerjakan tugasnya
- b. *General Manager* memberi penjelasan kepada Eni guna untuk menyesuaikan dengan kriteria *General Manager*
- c. Komunikasi yang dilakukan Eni dengan *General Manager* adalah komunikasi dua arah, oleh karena itu *General Manager* sering berkomunikasi dengan Eni

Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *telling*:

- 1) Pemimpin memberikan instruksi secara spesifik
- 2) Pemimpin mengawasi pekerjaan secara langsung
- 3) Keputusan banyak diambil oleh pemimpin

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Eni adalah sebagai berikut:

- a. Ada arahan dari *General Manager*, Eni mendiskusikan terlebih dahulu tugas-tugas yang diberikan lalu *General Manager* memberikan penjelasan tugas yang diberikannya. Instruksi yang diberikan bersifat sederhana
- b. *General Manager* tidak secara langsung mengawasi kinerja Eni di lapangan, meskipun tidak mengawasi secara langsung *General Manager* tetap mengawasi kinerja Eni. Cara pengawasannya melalui telepon.
- c. *General Manager* lebih banyak mengambil keputusan, tetapi *General Manager* memberikan kebebasan kepada Eni untuk mengambil keputusan. Eni mengambil keputusan sendiri apabila keadaannya mendesak, apabila tidak mendesak Eni akan mendiskusikannya terlebih dahulu.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *participating*:

- 1) Pemimpin mendorong pengikut untuk berani mengambil resiko
- 2) Pemimpin mendengar dan memperhatikan keluhan pengikut
- 3) Pemimpin membina hubungan yang baik antar individu dan kelompok secara langsung

Berdasarkan hasil wawancara dengan Eni, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *participating*:

- a. *General Manager* mendorong Eni untuk mengambil resiko, guna untuk mendisiplinkan Eni supaya tergantung dengan *General Manager*
- b. *General Manager* mendengarkan keluhan Eni tentang masalah yang dihadapinya, karena menurut Eni, *General Manager* harus mengetahui masalah yang sedang terjadi. Selain mendengarkan, *General Manager* juga memberikan respon yang baik terhadap keluhan Eni.
- c. *General Manager* sering berinteraksi dengan Eni dan tim meskipun tidak pada satu tempat. Cara berinteraksi *General Manager* melalui telepon.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating*:

- 1) Pemimpin tidak banyak memberikan arahan kepada pengikut
- 2) Pemimpin memberikan kebebasan kepada pengikut dalam mengambil keputusan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Eni, berikut informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *delegating*:

- a. Eni dapat mengerjakan tugasnya tanpa arahan dari *General Manager*, karena Eni sudah berpengalaman dalam tugasnya
- b. *General Manager* memberikan kebebasan kepada Eni untuk mengambil keputusan. Karena menurut Eni untuk mendisiplinkan diri sendiri, Eni tidak boleh selalu bergantung pada *General Manager*.

### **Gaya Kepemimpinan *General Manager* menurut Diri Sendiri (Sandi)**

Berdasarkan penelitian dari hasil wawancara menunjukkan adanya sikap dan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan *selling* yang diterapkan oleh *General Manager* kepada manajernya.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *selling*:

- 1) Pemimpin memberikan dukungan dan motivasi kepada pengikut
- 2) Pemimpin memberi penjelasan terhadap tugas
- 3) Pemimpin selalu berkomunikasi dengan pengikutnya

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Sandi, berikut informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *selling*:

- a. *General Manager* memberikan dukungan berupa motivasi kepada setiap Manajernya guna memberikan semangat kerja kepada para Manajer. *General Manager* juga memberikan hadiah atau bonus kepada para Manajernya apabila Manajernya menghasilkan prestasi dalam bekerja.
- b. *General Manager* memberikan pengarahan dan penjelasan terhadap tugas yang diberikan kepada Manajernya, supaya sesuai dengan keinginan *General Manager*.
- c. Komunikasi yang dilakukan oleh *General Manager* dengan Manajer bersifat dua arah. *General Manager* sering bertukar pikiran dan juga bertukar pendapat dengan Manajer.

*General Manager* memiliki beberapa ciri-ciri dari gaya kepemimpinan *telling*, *participating* dan *delegating*, yang ditemukan dari hasil wawancara. Salah satu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *General Manager* adalah *telling*.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *telling*:

- 1) Pemimpin memberikan instruksi secara spesifik
- 2) Pemimpin mengawasi pekerjaan secara langsung
- 3) Keputusan banyak diambil oleh pemimpin

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Sandi, berikut ini informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *telling*:

- a. *General Manager* memberikan arahan dan bimbingan dengan sederhana kepada Manajernya supaya tugas yang diberikan sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan.
- b. *General Manager* selalu mengawasi kinerja manajernya, tetapi tidak secara langsung karena *General Manager*

tidak berada di Probolinggo. *General Manager* mengawasinya melalui laporan yang diberikan manajer tiap bulannya.

- c. *General Manager* memberikan kebebasan kepada Manajernya untuk mengambil keputusan, karena *General Manager* sudah mempercayai para Manajernya.

Berikut ini merupakan ciri-ciri pada gaya kepemimpinan *participating*:

- 1) Pemimpin mendorong pengikut untuk berani mengambil resiko
- 2) Pemimpin mendengar dan memperhatikan keluhan pengikut
- 3) Pemimpin membina hubungan yang baik antar individu dan kelompok secara langsung

Melalui hasil wawancara dengan *General Manager*, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *participating*:

- a. *General Manager* mendorong dan memberikan kebebasan kepada manajernya untuk mengambil keputusan, karena *General Manager* tidak selalu di tempat. Oleh karena itu *General Manager* sangat mendorong manajernya mengambil resiko atau keputusan.
- b. *General Manager* mendengarkan semua keluhan dari manajernya, setelah itu *General Manager* beserta Manajer mencari solusi dan menyelesaikan masalah bersama-sama
- c. *General Manager* tidak secara langsung berinteraksi dengan Manajernya, meskipun demikian *General Manager* tetap melakukan komunikasi melalui telepon

Berikut ini merupakan ciri-ciri pada gaya kepemimpinan *delegating*:

- 1) Pemimpin tidak banyak memberikan arahan kepada pengikut
- 2) Pemimpin memberikan kebebasan kepada pengikut dalam mengambil keputusan

Melalui hasil wawancara dengan *General Manager*, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *delegating*:

- a. Menurut *General Manager*, semua Manajernya bisa mengerjakan semua tugasnya tanpa arahan dari *General Manager* karena mereka sudah terbiasa
- b. *General Manager* memberikan kebebasan kepada Manajernya untuk mengambil keputusan, karena *General Manager* tidak selalu berada di tempat.

### **Pembahasan**

Hasil informasi yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan kepada ketiga Manajer menunjukkan tingkat kesiapan R4 (sangat tinggi) yang dimiliki oleh ketiga pengikut dari *General Manager*. Berdasarkan teori Hersey dan Blanchard, tingkat kesiapan R4 (sangat tinggi) seharusnya ditangani dengan gaya kepemimpinan pada S4 (*delegating*). Melalui hasil wawancara tingkat kesiapan pengikut R4 tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan S2 yang dilakukan oleh *General Manager* (Sandi).

Wawancara yang dilakukan mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa ketiga Manajer memiliki perilaku tugas (*task behavior*) dan perilaku hubungan (*relationship behavior*) yang tinggi. Bentuk perilaku tugas yang tinggi terlihat pada pernyataan ketiga Manajer yang menunjukkan bahwa adanya target yang diberikan oleh *General Manager*. *General*

*Manager* selalu memberikan arahan untuk tugas-tugas yang diberikan dan melakukan pengawasan kerja pengikutnya. Meskipun *General Manager* tidak mengawasi secara langsung kinerja dari pengikutnya, *General Manager* mengawasinya dalam bentuk laporan hasil kerja setiap bulannya. Selain itu, *General Manager* juga memiliki hubungan yang sangat baik dengan pengikutnya terlihat dari *General Manager* memberikan dukungan dan motivasi kepada pengikutnya setiap kali menghadapi masalah kerja. Bahkan *General Manager* sering bertukar pikiran dan juga bertukar pendapat dengan ketiga Manajernya. *General Manager* selalu menanggapi keluhan dari ketiga Manajernya dengan respon yang baik dan juga *General Manager* mudah untuk dihubungi saat pengikutnya membutuhkan pendapat atau bantuan. *General Manager* tidak segan memberikan hadiah atau *reward* kepada ketiga Manajernya apabila mereka melakukan prestasi dalam kinerjanya.

Wawancara juga dilakukan kepada *General Manager* selaku pemimpin dari ketiga Manajer menunjukkan indikasi yang sama dengan ketiga Manajer lainnya bahwa gaya kepemimpinan dari *General Manager* memiliki gaya kepemimpinan S2 (*selling*) dan juga memiliki gaya kepemimpinan S4 (*delegating*). Melalui hasil wawancara ini, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *General Manager* kepada ketiga Manajernya tidak situasional karena gaya kepemimpinan *delegating* yang diterapkan *General Manager* tidak sesuai dengan tingkat kesiapan pengikutnya. Jika gaya kepemimpinan *General Manager* kurang situasional maka para manajer kurang maksimal dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Pada situasi tertentu, *General Manager* telah menerapkan beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan S4 (*delegating*) dimana ketika melakukan tugas dan proyek tertentu, pengikut dapat menyelesaikannya sendiri tanpa arahan dari pemimpin, karena ketiga Manajer tersebut sudah berpengalaman pada tugas tugas yang diberikan. *General Manager* tidak selalu berada di tempat tetapi pengikutnya tetap dapat melaksanakan pekerjaan dengan sangat baik. Gaya kepemimpinan S4 (*delegating*) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *General Manager* berdasarkan hasil wawancara kepada ketiga Manajer. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh *General Manager* masih dapat berjalan dengan cukup baik, meskipun tidak situasional, karena ada beberapa situasi dan kondisi dimana pemimpin juga menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Tingkat kesiapan dari ketiga Manajer menunjukkan hasil pada tingkat kesiapan sangat tinggi dimana pengikut mampu mengerjakan tugasnya dengan baik dan memiliki kemauan serta insiatif yang tinggi dalam bekerja. Ketiga Manajer memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dan itu terlihat dari kinerja selama ini di PT Rajawali Inti Probolinggo.

*General Manager* memiliki gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan *selling*. Gaya kepemimpinan *selling* memiliki perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi kepada pengikut. Pada gaya kepemimpinan *selling*, pemimpin tetap

mengarahkan pencapaian target, tetapi juga menjelaskan apa yang harus dilakukan, dan juga mendorong keterlibatan dalam pengambilan keputusan. *General Manager* juga memiliki gaya kepemimpinan lainnya yaitu gaya kepemimpinan *delegating*, berdasarkan hasil wawancara kepada ketiga Manajer hal ini menunjukkan adanya perpaduan gaya kepemimpinan *selling* lebih sering diterapkan oleh *General Manager* pada situasi kerja tertentu.

*General Manager* menerapkan gaya kepemimpinan *selling* kepada ketiga Manajernya yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi sehingga menjadi tidak situasional. Ketiga Manajer pada tingkat kesiapan sangat tinggi memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### SARAN

Peneliti memberikan saran kepada *General Manager* untuk menerapkan gaya kepemimpinan S4 (*delegating*) kepada ketiga Manajernya, karena ketiga Manajernya sudah memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi. Dan juga supaya ketiga Manajer tersebut dapat memaksimalkan potensi yang mereka miliki dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik. *General Manager* sebaiknya sering berkunjung ke Probolinggo untuk memantau langsung kinerja para manajernya. Peneliti berharap *General Manager* dan seluruh pengikut di PT Rajawali Inti Probolinggo dapat menerapkan pendekatan kepemimpinan situasional sebagai metode untuk meningkatkan efektivitas kerja sebagai pemimpin terhadap pengikut.

Adanya penerapan kepemimpinan situasional dalam perusahaan akan membantu pemimpin dalam melakukan pendekatan yang baik terhadap pengikut sesuai dengan kesiapan yang dimiliki oleh pengikut. Dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan situasional, perusahaan dapat mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Chen, J-C , & Silverthone, C (2005). *Leadership Effectiveness, Leadership Style, and Employee Readiness*. *Leadership & Organization Development Journal*, 280-288
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey 07458: Prentice-Hall International
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. . (2013). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. California: SAGE Publications, Inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta