

## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA CV. TRI TUNGGAL ABADI

Jessica Vidya Lukijanto , Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

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

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan Pemimpin pada perusahaan *printing packaging*. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode wawancara dan angket. Penentuan informan wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data yang didapat kemudian diuji keabsahan datanya dengan menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, saat ini CV. Tri Tunggal Abadi menggunakan gaya kepemimpinan *selling* pada bawahan dengan tingkat kesiapan bawahan sangat tinggi. Meski begitu Pemimpin masih memiliki tingkat adaptabilitas sedang sehingga ada sedikit fleksibilitas dalam menggunakan gaya kepemimpinannya.

**Kata kunci:** Gaya kepemimpinan situasional, tingkat kesiapan pengikut, perilaku tugas, perilaku hubungan

### I. PENDAHULUAN

Banyak perusahaan yang ingin berlomba-lomba untuk mencapai profit setinggi mungkin dengan modal sekecil-kecilnya, tetapi perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tetap memikirkan karyawan rekan kerja dan dengan siapapun suatu perusahaan menjalin hubungan kerja yang baik. Peranan pemimpin dalam perusahaan sangatlah penting karena pemimpin adalah otak dari perusahaan itu sendiri yang memutuskan tindakan demi tindakan yang akan ditempuh perusahaan tersebut. Menjadi pemimpin yang bertanggung jawab dan baik bukanlah hal yang mudah, karena pemimpin yang baik adalah orang yang dapat mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengambil keputusan atau kebijakan yang benar dan efisien bagi perusahaan.

Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan memahami apa yang menjadi tanggung jawabnya, dan membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan menurut Kartono (2005) kepemimpinan ialah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Dalam kondisi iklim persaingan kerja yang terus menerus bertambah ketat dibutuhkan suatu kepemimpinan yang fleksibel, handal, dan tepat guna. Namun demikian tidak berarti kita dapat meniru berbagai gaya kepemimpinan perusahaan – perusahaan sukses yang ada, karena kepemimpinan tidak hanya melihat strategi yang akan dilakukan dalam mengatasi suatu permasalahan, namun lebih

komplek, seorang pemimpin juga harus melihat tingkat kesiapan pengikutnya. Wren (Manning dan Curtis, 2007) beranggapan kepemimpinan adalah pengaruh sosial, yaitu penunjukkan jalan dan mempengaruhi perilaku orang lain dengan gagasan dan perbuatan sehingga menghasilkan perubahan karakter atau arahan baru. Hal ini menciptakan pengertian bahwa tidak ada kepemimpinan yang terbaik, yang ada hanyalah kepemimpinan yang efektif yang bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Kebutuhan akan kepemimpinan dapat dilihat sejak tahun 1980an, perusahaan-perusahaan seperti Wal-Mart, PepsiCo dan Hewlett-Packard merasa bahwa kepemimpinan dibutuhkan sebagai motor perubahan (Bass, 2000). Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional focus pada fenomena kepemimpinan dalam suatu situasi tertentu. Dari sudut pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional berdasar pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan / kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan dimana gaya kepemimpinan akan diterapkan oleh seorang pemimpin dan akan menentukan keberhasilan tugas yang dilakukan oleh orang yang dipimpinya.

Dalam pendekatan tersebut ada beberapa tokoh yang mengemukakan teorinya masing-masing, seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard, Path-Goal dan Vroom-Jago. Namun dalam penelitian kali ini penulis akan lebih berfokus pada teori milik Hersey dan Blanchard mengenai kepemimpinan situasional, dikarenakan sudah banyak kesuksesan yang diraih oleh ratusan perusahaan di Fortune 500. Beberapa di antaranya adalah Bank of America, Ricoh, Merck, Shell, Big Lots!, dan Biogen Idec. Salah satu perusahaan yang disebutkan yaitu Biogen Idec menerapkan kepemimpinan situasional di perusahaannya untuk mengubah hubungan antara manajer dan karyawannya, dan setelah diterapkan Biogen Idec merasa bahwa kepemimpinan situasional memberikan manfaat dalam perubahan hubungan karyawan dan manajernya. Manajer jadi menggunakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan sesuai dengan bawahannya sedangkan karyawan dapat mengajukan pertanyaan sesuai dengan tugasnya. Selain itu Biogen Idec jadi menciptakan budaya efektif yang baru bagi perusahaannya. Selain perusahaan bisnis, militer juga menggunakan gaya kepemimpinan situasional dalam kegiatannya (Vechio, Bulis & Brazil, 2006).

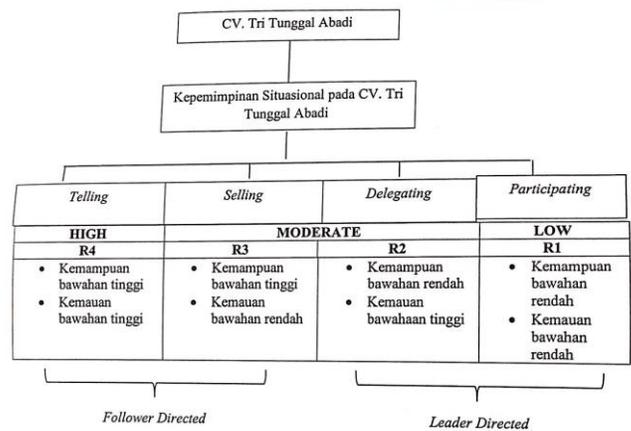
Perusahaan yang menjadi subjek penelitian penulis bergerak di bidang *packaging* dalam bentuk plastik. Didirikan tahun 1992 oleh Alvin Satria yang berlokasi di Sidoarjo. CV. Tri Tunggal Abadi merupakan perusahaan yang jelas dalam memberikan tugas kepada bawahannya. Selama 24 tahun, kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan ini adalah dengan memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan oleh bawahan. Salah satu contoh yang terjadi dalam perusahaan ini adalah ketika Alvin sebagai pemimpin perusahaan, memberikan tugas kepada bawahan untuk mencampurkan bahan baku untuk memproduksi salah satu *packaging*, salah satu bawahannya yang sudah bekerja lebih dari 15 tahun diberikan tugas oleh Alvin untuk mencampurkan bahan baku dengan *design* yang lebih rumit, dan satunya baru bekerja kurang lebih 2 tahun dengan *design* yang lebih sederhana. Alvin sebagai pemimpin selalu mempertimbangkan langkah perusahaannya dengan melihat kesiapan dan kemampuan anggota perusahaan, baik dalam menerima *order* dan mendistribusikan barang dagangan. CV. Tri Tunggal Abadi selalu melihat kemampuan karyawannya dan kesiapan mesinnya dalam produksi dan melihat jumlah pekerjaan yang masih harus dilakukan, sehingga menciptakan situasi kerja yang kondusif dan sesuai dengan kemampuan bawahan dan kesiapan bawahan perusahaan.

Dari contoh diatas tersebut, bahwa ada perbedaan perlakuan antar bawahan yang diterapkan oleh Alvin Satria kepada kedua bawahan yang memiliki pengalaman yang berbeda. Sehingga peneliti merasa dekat dengan memakai teori kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yang menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahannya.

Hersey dan Blanchard (1986) mengelompokkan gaya kepemimpinan situasional menjadi empat, dilihat dari kesiapan bawahan dan lingkungan yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. *Telling* merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung direktif terhadap bawahan karena kesiapan dan keinginannya rendah, sedangkan *selling* lebih memimpin dengan melatih dengan bawahan yang memiliki keinginan dan kesiapan sedang. *Participating*, sesuai dengan namanya, adalah kepemimpinan yang partisipatif dengan bawahan yang memiliki kemampuan dan keinginan tinggi, dan yang terakhir, pemimpin dengan gaya kepemimpinan *delegating* lebih cenderung mengawasi bawahannya yang memiliki kesiapan dan kemampuan sangat tinggi.

Dengan latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, mendorong peneliti ingin melakukan penelitian di CV. Tri Tunggal Abadi, diyakini bahwa pemimpin dalam CV. Tri Tunggal Abadi mempertimbangkan berbagai factor dalam kepemimpinannya, seperti tingkat kesiapan bawahan dan situasi dalam perusahaan. Maka dari itu, peneliti ingin menulis dan membahas lebih detail mengenai penerapan kepemimpinan situasional pada perusahaan CV. Tri Tunggal Abadi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah : Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan situasional pada CV. Tri Tunggal Abadi?



## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang lebih menekankan pada informasi dan data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka (Sugiyono, 2012). Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dan mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul.

Tujuan dalam menggunakan kualitatif deskriptif karena lebih menuju ke pengungkapan fakta yang ada di dalam perusahaan, menggambarkan keadaan yang terjadi pada saat penelitian berjalan.

Tujuan dalam menggunakan kualitatif deskriptif karena lebih menuju ke pengungkapan fakta yang ada di dalam perusahaan, menggambarkan keadaan yang terjadi pada saat penelitian berjalan.

Penelitian kualitatif menggunakan *non-probability sampling* sehingga diharapkan bahwa sampel yang digunakan bukanlah merepresentasikan secara statistik. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu agar data yang didapat nantinya bisa lebih representatif (Sugiyono, 2012). Teknik *purposive sampling* pada dasarnya dilakukan sebagai sebuah teknik yang diambil secara sengaja mengambil sampel tertentu yang sesuai dengan persyaratan atau criteria, dimana hal sample itu harus mencerminkan populasi dari *sample* itu sendiri. Narasumber dalam penelitian ini meliputi : Pemimpin dari CV. Tri Tunggal Abadi, Kepala Bagian Keuangan dan Kepala Bagian Produksi.

Penelitian ini memperoleh data melalui dua sumber yaitu sumber data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2012), sumber data primer memiliki pengertian yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Peneliti memperoleh hasil data primer melalui wawancara langsung kepada informan di perusahaan CV. Tri Tunggal Abadi, sedangkan data sekunder berasal dari hasil angket RSM dan LEAD.

Sumber data yang digunakan oleh perusahaan ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang

langsung memberikan informasi kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data primer ini berupa hasil wawancara yang akan dilakukan oleh untuk mengetahui bagaimana model kepemimpinan perusahaan yang sedang diteliti. Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012). Angket diberikan kepada pimpinan dan dua orang bawahan di CV. Tri Tunggal Abadi.

Angket yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang juga digunakan oleh Hersey dan Blanchard yaitu : (1) *Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) Self* yang diisi supervisor (Hersey & Blanchard,1989); (2) *LEAD Other* yang diisi pengikut dan (3) *Readiness Scale Staff member (RSSM)* yang diisi oleh pengikut. Angket LEAD digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan supervisor dan tingkat adaptabilitas pemimpin, sedangkan RSSM digunakan untuk mengetahui tingkat kesiapan pengikut.

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

Angket LEAD *Self* diberikan pada Pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi untuk dijawab sehingga dapat diketahui pemikirannya terhadap gaya kepemimpinannya sendiri. Sedangkan angket LEAD *Other* akan diberikan pada bawahan atau kepala bagian yang ada di CV. Tri Tunggal Abadi untuk mendapatkan penilaian terhadap gaya kepemimpinan pemimpin yang dirasakan oleh bawahan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep Milles & Huberman dalam Sugiyono (2012) yang memberikan tiga langkah dalam proses analisis data, yaitu :

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi data yang diperoleh dari hasil wawancara pada narasumber di PT. Penta Ocean dan hasil yang diperoleh dari sumber lainnya (*company profile*, observasi).

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Penyajian data yang dilakukan adalah menyajikan hasil wawancara dalam bentuk kanvas sehingga akan memudahkan peneliti untuk mengolah data.

3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan adalah proses memverifikasi data tersebut, dimana pada tahap ini akan memberikan kesimpulan dari data yang sudah diperoleh untuk diketahui maknanya.

Teknik analisis data sekunder pada penelitian ini meliputi :

a. Tingkat Kesiapan Pengikut

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

Kemampuan	39-48	R3	R3	R4	R4
	27-38	R3	R3	R3	R4
	15-26	R1	R2	R2	R2
	6-14	R1	R1	R2	R2
	6-14	15-26	27-38	33-40	
	Kemauan				

Sumber: Yoshioka (2006)

Pertanyaan 1 sampai 6 dijumlah sesuai dengan apa yang dijawab narasumber, sehingga dapat mengetahui tingkat kemampuan bawahan, begitu pula dengan pertanyaan 7 sampai 12, dijumlahkan sesuai dengan angka yang dijawab oleh narasumber, sehingga dapat mengetahui tingkat keinginan bawahan. Setelah itu barulah dikombinasikan dengan hasil jumlah kemampuan bawahan.

Angket yang digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan adalah angket LEAD *Self* dan LEAD *Other*. Angket LEAD *Self* dan LEAD *Other* terdiri dari 12 pertanyaan yang masing-masing menjelaskan situasi tertentu dan pilihan jawaban berupa alternatif tindakan yang mungkin diambil sebanyak empat pilihan. Pertanyaan nomor 1, 5, dan 9 mewakili tingkat kesiapan bawahan yang rendah (R1). Pertanyaan 2, 6, dan 10 mewakili tingkat kesiapan bawahan yang sedang (R2). Pertanyaan 3, 7, dan 11 mewakili tingkat kesiapan bawahan yang tinggi (R3). Pertanyaan 4, 8, dan 12 mewakili tingkat kesiapan bawahan yang sangat tinggi (R4). (Tabel 2.2).

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

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

Responden yang telah menjawab angket LEAD dapat dihitung dengan menggunakan tabel 3.3 berikut.

		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		+	+	+	=

Bobot nilai “3” menunjukkan alternatif tindakan yang paling efektif, sedangkan “0” adalah alternatif tindakan yang paling tidak efektif. Setelah melakukan penjumlahan pada bobot nilai maka ditotal vertikal, baru ditotal secara horizontal untuk menjadi subtotal.

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.

Penelitian ini menggunakan triangulasi untuk menguji validitas data. Sugiyono (2012) mengatakan bahwa terdapat tiga macam triangulasi, yaitu: triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, serta triangulasi waktu.

Pada penelitian ini triangulasi yang digunakan triangulasi sumber data yang lebih mengacu pada pengecekan beberapa data yang telah diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran umum perusahaan

CV. Tri Tunggal Abadi adalah perusahaan yang tereletak di Jl. Tropodo no 104, Sidoarjo, berdiri pada tahun 1992. Perusahaan ini dipimpin oleh Alvin Satria. Tugas dan tanggung jawab perusahaan ini bergerak dalam bidang *printing packaging* dimana perusahaan ini memproduksi *printing* yang memiliki kualitas tidak kalah bersaing dengan

produk-produk cetak lainnya. Pada awalnya, perusahaan ini dapat dikatakan sebagai *home industry*, karena produksinya masih kecil dan memiliki sedikit *customer*. Semakin berkembangnya waktu, Alvin mulai mengembangkan perusahaannya dan mulai mendapatkan banyak *order*. *Order* tersebut didapatkan dari relasi dan teman-teman Alvin yang ingin membuat *packaging* untuk produk mereka. Awalnya, mesin yang digunakan oleh Alvin hanya mesin sablon tangan atau bisa dikatakan masih manual. Sekarang, mesin yang digunakan sudah menggunakan mesin otomatis yang hanya memerlukan sumber daya manusia 1 orang per mesinnya.

Perusahaan ini memiliki segmen pasar yang cukup luas, dimana wilayah pemasarannya mencakup wilayah Surabaya, Sidoarjo, Pasuruan, Jember, Malang, Kalimantan dan Sulawesi. Ini membuktikan bahwa perusahaan ini mampu dikelola dengan baik dan mampu bersaing dengan industri *printing packaging* lainnya. Dalam pengembangannya CV. Tri Tunggal Abadi memiliki rencana untuk mengembangkan segmen pasarnya hingga wilayah Indonesia bagian timur.

#### Visi dan Misi Perusahaan

Visi CV. Tri Tunggal Abadi adalah menjaga stabilitas perusahaan serta mengembangkan perusahaan dan menyejahterakan karyawan.

Misi CV. Tri Tunggal Abadi

- Melaksanakan proses produksi sesuai dengan standar perusahaan.
- Melaksanakan proses produksi dengan efektif dan efisien.

#### Deskripsi Data Informan 1

Hasil wawancara dengan Alvin menunjukkan hasil yang sama dengan hasil yang didapat dari pemberian angket, dimana Pemimpin memiliki perilaku pada tugas dan hubungan yang tinggi. Perilaku tugas yang tinggi dapat dilihat dari beberapa hal, misalnya dalam pengerjaan tugas, Pemimpin melakukan pengawasan melalui laporan tertulis karena Lenny merupakan kepala bagian keuangan, sehingga pengawasan dapat dilihat melalui hasil laporan tersebut sedangkan pengawasan terhadap Paulus biasanya Alvin akan datang dan langsung melakukan pengecekan pada produksi. Pemimpin dengan perilaku tugas yang tinggi cenderung melakukan pengawasan demi penyelesaian tugas yang sesuai dengan keinginannya. Jika kedua bawahan kurang memahami tugasnya, Alvin akan memberikan penjelasan kepada bawahannya sampai dipahami dengan baik. Perilaku yang tinggi terhadap tugas juga ditunjukkan oleh Pemimpin dengan menetapkan *deadline* terhadap tugas dan adanya standar dalam pengerjaan tugas. CV. Tri Tunggal Abadi bergerak dalam bidang *printing packaging*, sehingga setiap hasil dari tugasnya memiliki *deadline*, sehingga tugas tersebut harus selesai tepat pada waktunya. Penetapan standar kerja untuk Lenny berupa hasil laporan keuangan yang harus sesuai format perusahaan dan harus selesai tepat pada waktunya, sedangkan standar kerja Paulus lebih berfokus pada kualitas dari hasil produksi supaya tidak ada kesalahan atau cacat hasil produksi yang mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian.

#### Deskripsi Data Informan 2

Tingkat kesiapan R4 adalah dimana bawahan memiliki kemampuan dan kemauan dalam mengerjakan tugasnya. Kesiapan Lenny dalam mengerjakan tugas seperti menghitung

biaya pengeluaran yang biasanya tidak menentu sesuai dengan orderan. Bawahan yang memiliki tingkat kesiapan R4 dijelaskan sebagai bawahan yang mampu untuk melakukan tugasnya dan mempunyai rasa percaya diri untuk mengerjakannya. Dari segi kemauan, Lenny memiliki kemauan dan kepercayaan diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Dengan melihat adanya kemauan dan kepercayaan diri yang tinggi, hasil angket pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa Lenny merupakan bawahan yang tergolong memiliki tingkat kesiapan yang tinggi (R4). Contoh dari tingkat kesiapan dan kemauan Lenny yang tinggi dapat diperlihatkan ketika Lenny dapat menyelesaikan laporan keuangan sesuai yang diminta oleh Alvin sesuai dengan *deadline* yang sudah ditentukan.

Hasil wawancara penulis dengan Lenny menunjukkan bahwa Lenny merupakan karyawan atau bawahan yang mampu bekerja sendiri tanpa bantuan dari bawahan lainnya. Lenny juga merupakan karyawan satu-satunya yang bertanggung jawab atas laporan keuangan perusahaan sehingga sudah terbiasa bekerja sendiri. Lenny juga merasa bahwa proses itu penting karena hasil tidak bisa diperoleh tanpa proses. Saat mendapat kabar buruk, Lenny akan segera mencari tau penyebab adanya kabar buruk karena menurut Lenny, kabar buruk membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman. Selain itu, Lenny juga dapat mengambil keputusan terkait dengan tugas dalam pekerjaannya. Lenny sudah terbiasa untuk mengambil keputusan sendiri tanpa melapor ke Alvin karena Lenny sudah diberi kepercayaan oleh Alvin untuk mengambil keputusan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Meski begitu, Lenny juga masih berdiskusi dengan Alvin mengenai keputusan yang diambil apakah sudah sesuai dengan kemauan Alvin. Keputusan-keputusan yang selama ini diambil oleh Lenny dianggap keputusan yang efektif, misalnya jika Alvin tidak ada ditempat maka Lenny harus mengambil keputusan sendiri, contohnya dalam melakukan pembayaran kepada *supplier*, Lenny harus dapat mengutamakan kepada siapa pembayaran dilakukan. Setelah itu baru Lenny melapor ke Alvin yang nantinya Alvin akan memberi masukan atau *feedback* bahwa keputusan yang diambil oleh Lenny sudah benar atau tidak. Dalam menyelesaikan tugasnya Lenny sudah menyelesaikannya sesuai dengan standar perusahaan yang sudah ada. Lenny juga menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemauan Alvin. Jika terdapat kesalahan dalam pengerjaan, Lenny akan segera mengoreksi dan berkonsultasi kepada Alvin sehingga nantinya hasil pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan. Lenny juga selalu melaporkan hasil pekerjaannya kepada Alvin, karena Alvin juga melakukan pengawasan dan pengecekan terhadap hasil akhir dari tugas yang dikerjakan oleh Lenny.

Dari penjelasan diatas bisa dikatakan bahwa Lenny merupakan bawahan dengan tingkat kemauan dan kemampuan yang tinggi, karena mampu untuk mengerjakan tugasnya secara rutin dan mampu mengambil keputusan sendiri yang dianggap efektif bagi perusahaan. Lenny juga selalu mengerjakan tugas sesuai dengan standar perusahaan dan memiliki sikap percaya diri dalam mengerjakan tugas yang dilihat dari sikapnya yang tidak pernah mengeluh dan memiliki keyakinan penuh atas hasil yang dikerjakan.

### Deskripsi Data Informan 3

Dilihat dari hasil dan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa Paulus adalah karyawan dengan tingkat kesiapan tinggi (R4) dilihat dari kemampuannya dalam mengerjakan tugas dan kemauannya untuk mengerjakan tugas sendiri tanpa arahan lagi dari Pimpinan CV. Tri Tunggal. Contoh dalam pelaksanaan tugasnya, Paulus dapat mengoperasikan mesinnya sendiri bahkan Paulus juga dapat memberi arahan kepada karyawan lainnya dan Paulus juga memiliki kemauan dan tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan tugas nya sesuai standar perusahaan dan menyelesaikannya sesuai dengan *deadline* yang sudah ditentukan. Selain itu, Paulus juga dipercaya oleh Alvin untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang di kerjakannya dan juga diberi kewenangan sesuai dengan porsinya untuk memberi arahan pada bawahan yang lain karena Paulus merupakan kepala bagian produksi.

Peneliti melihat Pemimpin CV. Tri Tunggal Abadi sebagai seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan utamanya yaitu *selling*, dimana perilaku pemimpin masih memperhatikan tingginya perilaku hubungan dan tugas. Perilaku tinggi tugas ditunjukkan saat pemimpin masih harus mengawasi hasil tugas yang diberikan kepada bawahan dengan bentuk yang berbeda-beda, misal kepala bagian keuangan melalui laporan tertulis dan kepala bagian produksi dengan cara langsung terjun ke lapangan untuk melihat hasil kerja. Selain itu, Pemimpin sering melakukan *check* pada hasil kerja Paulus karena Paulus masih dianggap lebih membutuhkan pengawasan dibanding Lenny yang dilepas dalam melihat hasil akhir tugas dan pengawasannya, padahal pengawasan umumnya dilakukan oleh pemimpin pada bawahannya namun intensitas yang dilakukan oleh Pemimpin berbeda karena faktor situasi di dalamnya yaitu tingkat kesiapan bawahan itu sendiri. Pemberian *feedback* masih sering dilakukan, seperti nasihat, masukan dan solusi jika ada masalah yang timbul dalam pekerjaan. Dengan adanya penetapan standar atau *deadline*, pemimpin masih sangat memperhatikan hasil akhir dari tugas yang diberikannya kepada bawahan. Pemimpin berharap agar pengerjaan dan hasil akhir tugas bisa sesuai dengan apa yang diinginkan, yang juga bergantung pada kemampuan karyawan. Dalam kenyataannya, Pemimpin menetapkan *deadline* pada Lenny dan Paulus untuk mencapai hasil kerja yang maksimal yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Perilaku tinggi hubungan ditunjukkan oleh Pemimpin dengan seringnya berkomunikasi dengan bawahan. Pemimpin juga sering meminta pendapat bawahan jika ingin melakukan perubahan, karena pendapat bawahan dianggap penting sebagai orang yang mengerti kondisi lapangan. Pendapat bawahan juga sering didengar oleh Pemimpin, terutama masukan positif dan memberikan dampak positif juga bagi perusahaan. Pemimpin juga menunjukkan sikap perilaku tinggi hubungan dengan seringnya memberikan nasihat, motivasi dan pujian pada bawahannya.

Dengan begitu, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pemimpin CV. Tri Tunggal Abadi adalah gaya kepemimpinan *selling* (S2) terhadap tingkat kesiapan bawahan tinggi (R4).

Semua data yang terkumpul menunjukkan bahwa tingkat kesiapan karyawan adalah sangat tinggi (R4), dan perilaku pemimpin menurut karyawan dan direktur sendiri adalah perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan sehingga

merupakan gaya kepemimpinan *selling* (S2). Penggunaan gaya kepemimpinan *selling* (S2) pada karyawan dengan tingkat kesiapan (R4) adalah kurang situasional atau kurang efektif karena karyawan dengan tingkat kesiapan R4 akan lebih efektif jika diterapkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan *delegating* (S4) dimana gaya kepemimpinan ini sudah bisa mengalihkan pengambilan keputusan pada bawahannya. Dengan tingkat adaptabilitas sedang, pemimpin memiliki fleksibilitas dalam penggunaan gaya kepemimpinan situasional saat menghadapi situasi yang berbeda-beda sehingga keefektifan dalam memimpin bawahannya jadi berkurang, karena semakin tinggi tingkat adaptabilitas maka semakin tinggi pula efektifitas gaya kepemimpinan yang diterapkan (Blanchard, Hersey dan Johnson, 1996).

Akibat dari kurang situasionalnya gaya kepemimpinan Direktur maka karyawan jadi kurang mandiri dalam bertindak, misalnya dalam pengambilan keputusan, bawahan merasa lebih nyaman jika melakukan diskusi atau berkonsultasi dengan atasan terlebih dahulu meski bawahan bisa mengambil keputusan sendiri. Dalam pengerjaan tugas, bawahan menjadi kurang inovatif karena berpaku pada standar perusahaan dan adanya pengawasan dari atasan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab 4, maka kesimpulan yang di dapat adalah tingkat kesiapan kedua bawahan di CV. Tri Tunggal Abadi tergolong sangat tinggi (R4). Tingkat kesiapan yang tinggi menunjukkan bahwa kedua bawahan memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam mengerjakan tugas nya. Hal ini terbukti bahwa kedua bawahan memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas, selalu melaporkan hasil perkembangan tugas yang sedang dikerjakan, dan membagikan kabar baik maupun buruk kepada Pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi adalah gaya kepemimpinan *selling* (S2). Gaya kepemimpinan *selling* menunjukkan perilaku tinggi tugas dan tinggi 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).

Pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi menerapkan gaya kepemimpinan *selling* terhadap tingkat kesiapan bawahan yang tinggi. Penerapan gaya kepemimpinan ini kurang efektif atau kurang situasional karena bawahan tergolong sebagai bawahan dengan tingkat kesiapan yang sangat tinggi (R4) yaitu memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam mengerjakan tugas, sedangkan gaya kepemimpinan *selling* cenderung tidak memberikan wewenang atau memberi kebebasan pada bawahan dan menuntut interaksi dengan bawahan untuk melakukan pengawasan atau *control* terhadap tugas mereka.

Berdasarkan hasil penelitian, berikut saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada Pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi bahwa Pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi mempertimbangkan untuk menggunakan gaya kepemimpinan

yang lebih situasional atau lebih efektif untuk diterapkan pada bawahan. Dalam hal ini, bawahan CV. Tri Tunggal Abadi yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi sehingga Pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan *delegating*. Penerapan gaya kepemimpinan *delegating* dapat diterapkan oleh Pemimpin dengan cara memberi kepercayaan lebih kepada bawahannya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan *delegating*, diharapkan dapat membuat bawahan lebih mandiri dalam mengambil keputusan terkait tugas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 7 (No 3). doi:10.1177/107179190000700302. Retrieved Sept 20, 2015 from [https://www.essr.net/~jafundo/mestrado\\_material\\_itg\\_jkhnd/IV/Lideran%C3%A7as/Leadership%20in%20Learning%20Orgns.pdf](https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itg_jkhnd/IV/Lideran%C3%A7as/Leadership%20in%20Learning%20Orgns.pdf)
- Blanchard, K., Paul Hersey, and Dewey Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources Seventh Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Daft, R. L. (2011). *The Leadership Experience Fifth Edition*. USA: Thomson South Western.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat* (A. Dharma, Trans.). Jakarta: Erlangga.
- Kadarusman, D., (2012). *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kartono, K., (2005). "Pemimpin dan Kepemimpinan", Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Manning, G., & Curtis K. (2007). *The Art of Leadership Second Edition*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2015). *Organizational Behavior Sixteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen P., T. A. J. (2013). *Organizational Behavior Fifteenth Edition* (L. Paoli Ed.): Pearson Education, Inc.,
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (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 Oct 1, 2015 from <https://uta-ir.tdl.org/uta-ir/bitstream/handle/10106/437/umi-uta-1317.pdf?sequence=1>
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ketujuh* (B. Sarwiji Ed.).