



Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Model Hersey-Blanchard*) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman D.I.Y

Surya Darmawan¹,
Bella Thalia Roselini²
Universitas Teknologi Yogyakarta,
Indonesia^{1,2}

Korespondensi
bella.thalia487@gmail.com

Diterima Oct 1, 2021
Direvisi Apr 12, 2022
Disetujui Jul 8, 2022
Dipublikasi Jul 12, 2022

DOI [10.35917/tb.v23i1.248](https://doi.org/10.35917/tb.v23i1.248)



Copyright © 2022 Authors.
This is an open-access
article distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution License.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan situasional beserta keterampilan situasional pada pemimpin di rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman D. I. Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan pemilihan narasumber (responden) melalui teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer melalui wawancara terstruktur, observasi, dan dokumentasi terhadap sebelas narasumber (responden) rumah makan Padang di wilayah Kabupaten Sleman. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan naratif deskriptif dengan metode Miles dan Huberman. Hasil penelitian menerangkan bahwa terdapat ketidaksesuaian penerapan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dengan tingkat kesiapan pengikut. Pimpinan rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman kategori menengah cenderung bergaya kepemimpinan *selling/coaching* (S2) dan *delegating* (S4). Sedangkan rumah makan Padang kategori besar cenderung menerapkan gaya kepemimpinan partisipasi/*supporting* (S3). Kesiapan pengikut rumah makan Padang cenderung berada pada tingkat kesiapan yang tinggi (R4).

Kata kunci: gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard, keterampilan situasional pemimpin, kesiapan pengikut

Pendahuluan

Topik kepemimpinan sudah tidak asing lagi untuk diangkat menjadi pembahasan dan perdebatan sejak zaman dahulu di seluruh dunia, mulai dari organisasi kecil sampai dengan organisasi berskala besar. Topik kepemimpinan membahas banyak aspek. Beberapa ahli berpendapat, sukses atau gagalnya suatu organisasi terletak pada pemimpinnya. Suatu organisasi yang sukses maka pemimpinnya akan mendapatkan pujian. Begitu juga jika mengalami kegagalan, pimpinan yang akan mendapatkan kritikan (Ivancevich dkk., 2014). Dengan adanya gaya kepemimpinan, tentunya akan berdampak terhadap beberapa aspek, seperti *image*, produktivitas, dan kinerja karyawan pada organisasi.

Banyak teori berkembang terkait beragamnya gaya kepemimpinan dengan berbagai pendekatan yang mengarah ke perilaku organisasi. Pendekatan situasional menjadi teori yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri, khususnya pada model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard. Model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard (*Situational Leadership Model/SLM*) telah digunakan oleh manajer perusahaan yang besar maupun kecil, *SLM* memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka (Ivancevich dkk., 2014). Situasi yang berbeda harus ditangani dengan cara yang berbeda, karena setiap situasi memiliki karakteristiknya sendiri-sendiri (Ghazzawi dkk., 2017).

Jika membahas situasi yang bersifat dinamis, dapat diamati, bahwa Provinsi Yogyakarta khususnya pada Kabupaten Sleman tetap menjadi destinasi dari banyak wisatawan maupun pelajar, karena banyaknya tempat wisata dan perguruan tinggi berkualitas, walaupun situasi selalu berubah. Wisata kuliner adalah salah satu keunggulan dari pariwisata Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tentu dengan munculnya kuliner baru akan menjadi suatu tantangan bagi rumah makan yang menyajikan makanan prasmanan dengan menu familiar, yang bukan ciri khas dari daerah setempat, seperti rumah makan Padang pada Kabupaten Sleman D.I. Yogyakarta.

Menjadi penting untuk dipertanyakan mengenai gaya kepemimpinan di rumah makan Padang kategori besar dan menengah (terdapat manajer atau penanggung jawab) yang karyawannya banyak, untuk dapat bertahan dalam menghadapi situasi yang tidak cukup kondusif (akibat pandemi *covid-19*) dengan mempertimbangkan situasi tenaga kerja yang beragam dari berbagai aspek. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menganalisis secara mendalam dengan metode kualitatif (wawancara terstruktur), bagaimana gaya kepemimpinan model situasional Hersey-Blanchard yang diimplementasikan pada pemimpin rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta dan apakah tiap pemimpin pada rumah makan Padang sudah memiliki keterampilan situasional yang baik untuk mengelola usahanya.

Tinjauan Pustaka & Hipotesis

Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki arti yang luas dengan berbagai teori, hasil penelitian dan aplikasinya. Dikenal sebagai proses pemberian pengaruh terhadap orang lain demi mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Kepemimpinan menurut Ivancevich dkk. (2014) adalah penggunaan pengaruh dalam pengaturan atau situasi organisasi yang dapat memberi efek bermakna serta berdampak langsung pada pencapaian tujuan yang menantang. Sementara itu, menurut Northouse (2019), “kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama”. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi pengikutnya agar muncul keinginan untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan perusahaan.

Pendekatan dalam Kepemimpinan

Northouse (2019) memandang terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan yang efektif pada suatu organisasi, seperti: Pendekatan ciri atau *trait approach*, menekankan pada karakteristik pemimpin seperti kepribadian, intelegensi, karakteristik fisik, keramahan dan integritas yang menentukan efektivitas pemimpin. Bertujuan untuk menemukan berbagai sifat yang menjamin keberhasilan kepemimpinan. Pendekatan keahlian atau *skills approach*, memberi penekanan pada pengetahuan dan kemampuan pemimpin yang dapat mempelajari keterampilan tertentu dan mengubah diri mereka sendiri dengan cara yang luar biasa. Pendekatan perilaku atau *behavioral approach*, menekankan pada apa yang sebenarnya dilakukan manajer di tempat kerja dan bagaimana melakukannya. Pendekatan situasional atau *situational approach*, anggapan teori ini adalah situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda pula. Pendekatan ini melepaskan diri dari asumsi tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi.

Setiap pendekatan terdiri dari beberapa teori. Untuk pendekatan situasional sendiri hanya terdiri atas teori kepemimpinan jalur-sasaran dan teori kepemimpinan situasi (Northouse, 2019). Todorović & Todorović (2020) berpendapat bahwa pemimpin harus menjadi ahli diagnosa yang baik dan beradaptasi dengan situasi yang berbeda untuk menyelesaikan tugas secara efektif.

Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard (*Situational Leadership Model*)

Menurut Alobaidan dkk. (2020) kepemimpinan situasional akan memberi efektivitas yang dimaksimalkan dengan mencocokkan kategori gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan individu. Teori kepemimpinan ini pertama kali dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard yang menguraikan pendekatan ini secara mendalam dalam buku Manajemen Perilaku Organisasi.

Dijelaskan oleh Sudirgo (2020), bahwa teori ini awalnya disebut “*Life Cycle Theory of Leadership*” dan kemudian berganti nama menjadi Teori Kepemimpinan Situasional pada pertengahan tahun 1970-an. Sekitar akhir 1970-an dan awal 1980-an, kedua penulis akhirnya memisahkan dan mengembangkan teori kepemimpinan situasional mereka sendiri. Paul Hersey menyebutnya sebagai “*Situational Leadership Model*,” sedangkan Ken Blanchard menyebutnya sebagai “*Situational Leadership II*.”

Terdapat beberapa bukti memberikan hasil penggunaan pola perilaku tugas dan hubungan yang bergantung dengan situasi pada teori ini akan menjadikan pemimpin yang lebih efektif. Sudirgo (2020) juga memaparkan bahwa keterampilan kepemimpinan situasional membutuhkan tiga keterampilan yang perlu dikuasai oleh para pemimpin, yaitu: *Goal Setting* yang merupakan bagian dari manajemen dan proses perencanaan kinerja serta penetapan tujuan harus didefinisikan dengan jelas, spesifik, terukur dan tepat waktu. Semakin sering pimpinan mengevaluasi *goal setting*, maka kinerja yang didapatkan akan semakin tinggi. Pada Northouse (2019) menyatakan bahwa menetapkan tujuan harus spesifik dan dapat diamati, dapat dicapai dan menantang, berdasarkan komitmen dari atas ke bawah, serta dirancang untuk memberikan umpan balik kepada personel tentang kemajuan mereka ke arah mereka. *Diagnosis*, penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan dalam mengetahui dan menganalisis kompetensi para pengikutnya. *Matching*, pemimpin perlu sesuaikan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan atau kesiapan (situasi) pengikut.

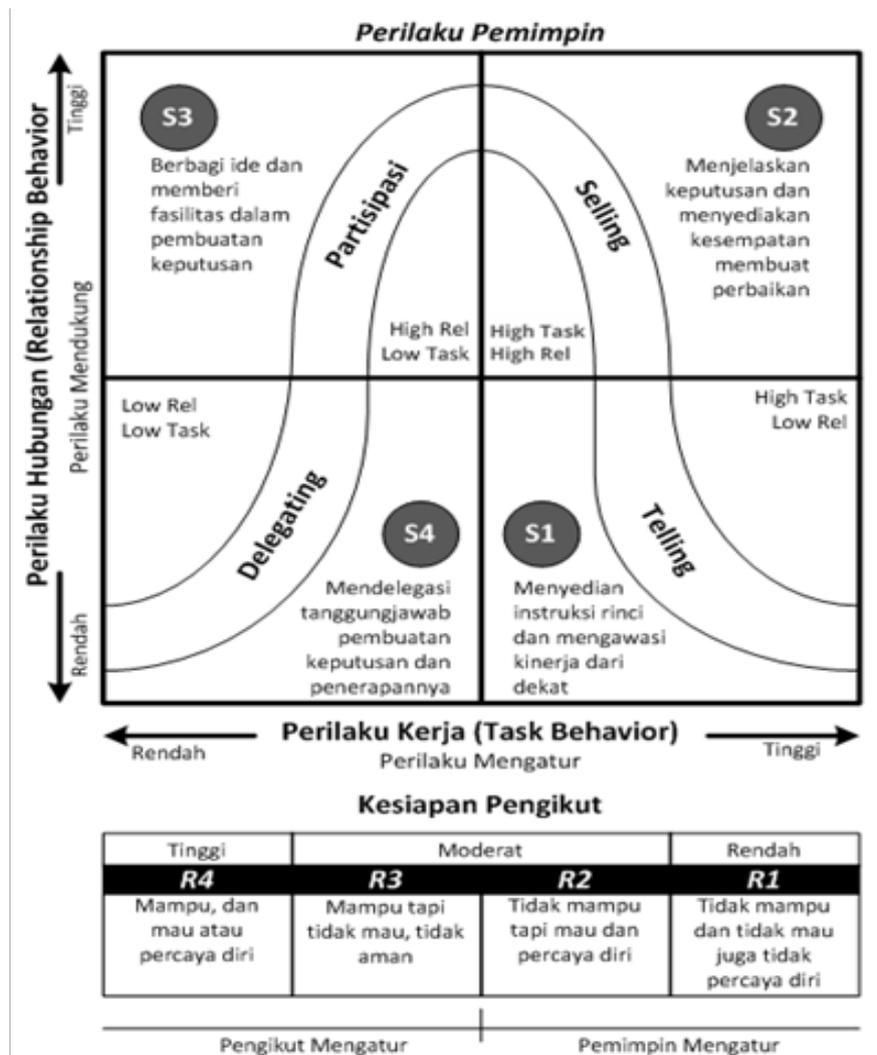
Konsep utama teori kepemimpinan situasional terdiri dari dua bagian: dimensi perilaku tugas (sumbu horizontal) dan perilaku hubungan (sumbu vertikal). Kemudian kombinasi kedua dimensi ini menghasilkan empat gaya kepemimpinan, yaitu: Telling/Directing (S1), gaya yang sangat direktif dan tidak mendukung. Dalam pendekatan ini, pemimpin berfokus pada komunikasi satu arah, mencapai tujuan, dan meluangkan sedikit waktu untuk dukungan. Dengan menggunakan gaya ini, pemimpin menginstruksikan bawahan tentang tujuan apa dan bagaimana tujuan itu harus dicapai dan kemudian dengan cermat memantaunya.

Dilihat dari Gambar 1, gaya kepemimpinan ini berada pada sumbu perilaku kerja yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah. *Selling/Coaching* (S2), pemimpin berfokus pada komunikasi, mencapai tujuan, dan mendukung kebutuhan sosial serta emosional bawahan. Gaya ini mengharuskan pemimpin untuk membantu bawahan dengan memberikan dorongan dan membangkitkan minat bawahan. Dilihat dari Gambar 1, gaya kepemimpinan ini berada pada sumbu perilaku kerja dan perilaku hubungan yang tinggi.

Partisipasi/*Supporting* (S3), pemimpin tidak fokus secara eksklusif pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku suportif yang mendorong keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini memberi bawahan kendali atas keputusan harian, tetapi tetap tersedia untuk membantu memecahkan masalah. Dilihat dari Gambar 1, gaya kepemimpinan ini berada pada sumbu perilaku hubungan yang tinggi dan perilaku kerja yang rendah.

Delegating (S4), pendekatan ini adalah gaya perintah dan dukungan yang rendah. Dalam pendekatan ini, pemimpin mendukung dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin yang mendelegasikan mengurangi keterlibatannya dalam perencanaan, pengontrolan detail, dan klarifikasi tujuan. Pemimpin mentransfer kendali kepada bawahan dan

menahan diri dari campur tangan dengan dukungan yang tidak perlu. Dilihat dari Gambar 1, gaya kepemimpinan ini berada pada sumbu perilaku hubungan dan perilaku kerja yang rendah.



Sumber: Hersey & Blanchard (2013)

Gambar 1. *Situational Leadership Model Hersey-Blanchard*

Dalam teori kepemimpinan situasional Hughes dkk., (2012), tingkat perkembangan atau kesiapan pengikut yang dilambangkan dengan “D” atau “R” (*Development/Readiness*), dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kemampuan dan komitmen. Pengertian komitmen merupakan kombinasi antara motivasi individu untuk menyelesaikan tugas dan rasa percaya diri (*self confidence*) untuk menyelesaikan tugas dengan benar. Pertama kali pada tahun (1977), sebelum terjadi pembaharuan, teori situasional Hersey-Blanchard diperkenalkan dengan istilah *Maturity* dan dilambangkan dengan “M” yang digunakan untuk mewakili tingkat kedewasaan pengikut. Teori kepemimpinan situasional menekankan perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan (rekan kerja). Dalam teori ini, "kemampuan yang relevan untuk melakukan tugas" dianggap berkaitan dengan kemampuan dan kemauan rekan untuk melakukan tugas.

Terdapat empat tingkat kesiapan pengikut, yaitu R1, R2, R3, dan R4, mulai dari kemampuan rendah hingga tinggi untuk melakukan tugas. Pada Tingkat Kesiapan R1, kesiapan pengikut pada tingkat ini rendah. Karyawan pada tingkat ini memiliki kompetensi dan komitmen rendah. Tugas itu baru bagi mereka dan mereka tidak tahu persis bagaimana melakukannya, sehingga perlu adanya instruksi dari pemimpin bergaya kepemimpinan

telling/directing (S1). Pada Tingkat Kesiapan R2, kesiapan pengikut berada pada tingkat rendah ke moderat. Karyawan memiliki sedikit kompetensi dan komitmen yang rendah. Mereka mulai mempelajari pekerjaan itu, tetapi mereka juga kehilangan sebagian motivasi awal mereka untuk pekerjaan itu. Adanya instruksi dan dukungan dari pimpinan yang bergaya *selling/coaching* (S2) diharapkan pengikut dapat berkembang.

Pada Tingkat Kesiapan R3, kesiapan pengikut berada pada tingkat moderat yang tidak aman. Karyawan memiliki kompetensi sedang hingga tinggi tetapi tidak memiliki komitmen. Mereka pada dasarnya mengembangkan keterampilan kerja, tetapi tidak yakin apakah mereka dapat menyelesaikan tugas sendiri. Pengikut pada tingkat R3 memerlukan dorongan sosio emosional agar memiliki komitmen yang baik, sehingga gaya kepemimpinan partisipasi (S3) cocok untuk diterapkan pada pengikut tingkat ini.

Pada Tingkat Kesiapan R4, karyawan memiliki tingkat pengembangan tertinggi serta mereka memiliki tingkat kompetensi dan komitmen tertinggi untuk tugas yang relevan. Dapat dilihat dari Gambar 1, bahwa pengikut pada tingkat ini memiliki kemampuan kerja yang baik (andal) disertai adanya komitmen (tanggung jawab dan percaya diri). Pimpinan tidak perlu lagi untuk memberikan dukungan sosio emosional (motivasi) dan instruksi rinci pada pengikut tingkat ini, sehingga pimpinan yang memiliki gaya *delegating* (S4) cocok pada pengikut tingkat ini.

Adapun teori kepemimpinan situasional beserta indikator gaya kepemimpinan tersebut, yaitu: kesiapan pengikut (*follower readiness*) merupakan kemampuan (kompetensi) individu untuk menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat tercapai disertai dengan keinginan dan komitmennya untuk mengambil tanggung jawab. Perilaku tugas, lebih mengarah ke jumlah petunjuk dan arahan dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan (waktu, tempat, prosedur penyelesaian). Perilaku hubungan, berkenaan dengan jumlah dukungan emosional yang berhubungan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya (komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui keterampilan beserta gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pemimpin. Jane Richie dalam buku Metodologi Penelitian Kualitatif (Moleong, 2017) menyatakan, bahwa “penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial, dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti”.

Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yang mengambil sumber data melalui pertimbangan tertentu untuk penelitian ini (Sugiyono, 2017). Pertimbangan sumber data responden yang dipilih adalah pemimpin (pemilik atau manajer maupun penanggung jawab) pada rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman D.I. Yogyakarta yang terklasifikasi kategori menengah (6-10 karyawan, memiliki tangan kanan sebagai pengganti manajer) dan kategori besar (lebih dari 10 karyawan, memiliki manajer) serta bersedia untuk diwawancarai oleh peneliti. Kategori pada rumah makan didasari oleh jumlah karyawan yang dimiliki rumah makan Padang.

Pengumpulan data bersumber dari data primer, yaitu wawancara terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Ketiga cara tersebut sekaligus menjadi triangulasi teknik guna menguji keabsahan data. Peneliti sekaligus menguji kredibilitas data dengan mengecek kredibilitasnya melalui berbagai teknik pengumpulan data tersebut. Wawancara dilakukan terhadap 11 narasumber (pemimpin rumah makan Padang di Kabupaten Sleman, D.I.Y) berdasarkan pedoman pertanyaan wawancara yang disusun berdasar indikator setiap variabel penelitian. Populasi yang dikenal sebagai situasi sosial dalam penelitian kualitatif sebanyak 57 rumah

makan Padang di Sleman yang selanjutnya direduksi dalam beberapa tahap sampai akhirnya menjadi 11 narasumber yang memenuhi kriteria penelitian (pemimpin rumah makan Padang asli orang Padang yang bersedia diwawancarai, memiliki lebih dari 5 karyawan, dan memiliki tangan kanan/manajer). Tahapan reduksi narasumber wawancara dimulai dengan mendata rumah makan Padang yang ada di Kabupaten Sleman, setelah itu peneliti terjun ke lapangan untuk menyeleksi rumah makan Padang non-aktif, pemilik bukan asli orang Padang, pemilik asli orang Padang tetapi tidak memiliki karyawan hingga rumah makan Padang pemilik asli orang Padang yang memiliki karyawan kurang dari 6 orang.

Data sampel yang dikenal sebagai data narasumber (responden) pada penelitian kualitatif terdiri dari dua kategori, yaitu Rumah Makan Padang Kategori Menengah dan Besar. Kriteria rumah makan Padang kategori menengah, yaitu memiliki jumlah karyawan 6-10 orang, struktur organisasinya terdiri atas pemimpin dan dibawahi oleh tangan kanan. Rumah makan Padang pada kategori ini, yaitu: Sabana Murah UGM (8 karyawan), Buyung Upik (8 karyawan), Padang Murah Nologaten (9 karyawan), Raso Minang (6 karyawan), Bungo Palo (6 karyawan), Empera Kalasan (7 karyawan), Rajo Minang (6 karyawan), Pariaman Asli (6 karyawan).

Sementara itu, kriteria Rumah Makan Padang Kategori Besar adalah jumlah karyawan lebih dari 10 dan memiliki manajer atau penanggung jawab pada struktur organisasinya. Terdapat tiga rumah makan Padang yang termasuk ke dalam kategori kategori besar, yaitu Warung Padang Upik (30 karyawan), Rumah Makan Duta Minang (13 karyawan), Rumah Makan Sederhana (35 karyawan).

Teknik analisis data kualitatif yang digunakan adalah metode Miles dan Huberman. Dalam Sugiyono (2017), metode ini terdiri dari tiga aktivitas, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Aktivitas pada *data reduction* meliputi merangkum, menyeleksi hal pokok untuk memfokuskan hal penting lalu mencari tema dan polanya, hal yang tidak perlu dibuang. Mereduksi cukup memberikan kemudahan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya dan mencari data tersebut bila diperlukan. Pada tahap ini, peneliti menggunakan microsoft excel dalam mengorganisasikan data inti yang akan ditampilkan dalam tahap *data display*.

Data display dilakukan setelah mereduksi data adalah menyajikan data dalam bentuk narasi singkat atau uraian, *flowchart*, bagan, tabel, dan hubungan antar kategori (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, bentuk penyajian data yang dipilih peneliti adalah bentuk tabel yang dilengkapi dengan narasi singkat dan gambar.

Langkah terakhir pada analisis kualitatif model Miles dan Huberman yaitu penarikan kesimpulan (verifikasi). Pada penelitian kualitatif, kesimpulan yang diharapkan berupa temuan baru, belum pernah ada sebelumnya (Sugiyono, 2017). Pada tahap ini, peneliti menentukan gaya kepemimpinan melalui metode pemberian skala 1-9 (kombinasi angka) pada gambar (kurva) model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard. Peneliti memilih skala 1-9 berdasarkan kurva *The Managerial Grid Leadership Styles* yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton dalam Northouse (2019). Dalam menentukan gaya kepemimpinan, peneliti membuat pedoman kategori skala 1-9 sesuai dengan uraian jawaban tiap narasumber, sehingga penentuannya dapat lebih objektif dan terperinci. Pedoman kategori perilaku tugas dan perilaku hubungan skala 1-9 terdapat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Pedoman Penentuan Perilaku Tugas dan Hubungan
pada Gaya Kepemimpinan Situasional**

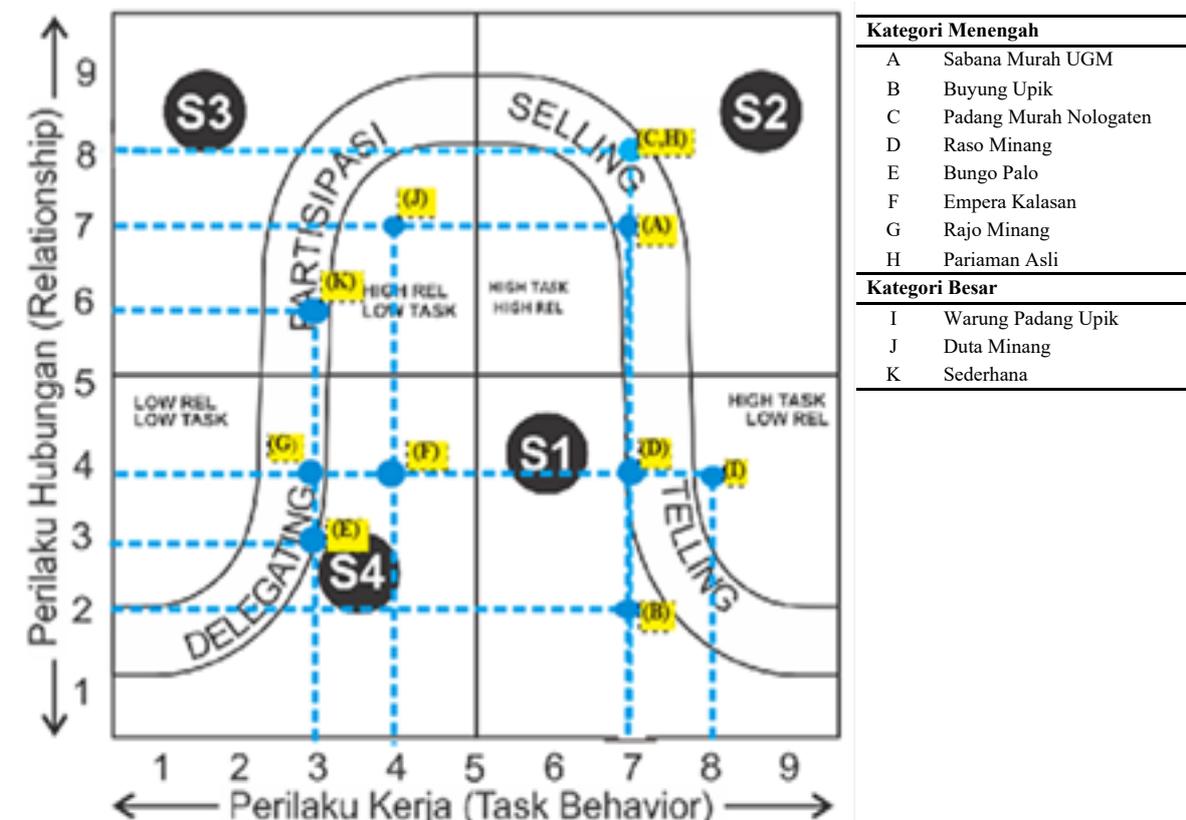
Skala	Kriteria Perilaku Tugas	Kriteria Perilaku Hubungan
1	Sangat Rendah Sekali Pimpinan tidak lagi memberikan instruksi dan pengawasan pada karyawan. Pengelolaan harian usaha diserahkan pada karyawan, keputusan harian dilimpahkan pada orang kepercayaan.	Sangat Rendah Sekali Pimpinan jarang berkomunikasi dengan karyawan, tidak ada dorongan (motivasi) terhadap karyawan. Pimpinan tidak memberi solusi, jika ada konflik kerja antar karyawan. Sistem penghargaan berupa gaji, sesuai beban kerja.
2	Sangat Rendah Pimpinan tidak lagi memberikan instruksi dan pengawasan pada karyawan. Pengelolaan harian usaha diserahkan pada karyawan, segala keputusan tetap pada pemimpin.	Sangat Rendah Pimpinan berkomunikasi satu arah dengan seluruh karyawan, tidak ada motivasi terhadap karyawan. Pimpinan memberi solusi, jika ada konflik kerja antar karyawan. Sistem penghargaan finansial.
3	Rendah Pimpinan mengurangi pemberian instruksi dan pengawasan pada karyawan. Pengelolaan usaha harian diserahkan pada karyawan (posisi tertentu).	Rendah Pimpinan berkomunikasi satu arah dengan karyawan tertentu, tidak ada motivasi terhadap karyawan. Pimpinan memberi solusi, jika ada konflik kerja antar karyawan. Terdapat sistem penghargaan finansial/ non finansial.
4	Cukup Rendah Pimpinan terkadang memberi instruksi pada karyawan tertentu dan mengawasi karyawan melalui orang kepercayaan atau CCTV. Pengelolaan usaha harian diserahkan kepada orang kepercayaan atau posisi tertentu.	Cukup Rendah Pimpinan terkadang berkomunikasi dua arah dengan karyawan tertentu saja, ada motivasi. Pimpinan memberi solusi, jika konflik kerja antar karyawan sudah tidak ada jalan keluar lagi. Terdapat sistem penghargaan finansial ataupun non finansial.
5	Sedang Pimpinan memberi instruksi dan pengawasan hanya pada karyawan baru. Pengelolaan harian usaha diserahkan pada orang kepercayaan jika ada hal mendesak yang tidak bisa ditinggalkan.	Sedang Pimpinan berkomunikasi dua arah dengan karyawan tertentu, ada motivasi untuk karyawan baru. Pimpinan tidak memberi solusi, jika ada konflik kerja antar karyawan. Sistem penghargaan finansial.
6	Cukup Tinggi Pimpinan melalui kepala bagian memberikan instruksi ke karyawan baru. Pimpinan mengawasi karyawan setiap hari melalui CCTV dan atau datang langsung pada jam tertentu. Pengelolaan usaha harian terkadang diserahkan pada orang kepercayaan, jika ada hal mendesak yang tidak bisa ditinggalkan.	Cukup Tinggi Pimpinan berkomunikasi dua arah hanya dengan karyawan tertentu, ada motivasi pada karyawan. Pimpinan memberi solusi, jika konflik kerja antar karyawan sudah tidak ada jalan keluar. Sistem penghargaan finansial.
7	Tinggi Pimpinan memberikan instruksi pada karyawan bagian tertentu. Pengawasan dilakukan langsung oleh pimpinan setiap hari, walaupun hanya beberapa jam saja. Pengelolaan usaha harian diserahkan pada orang kepercayaan.	Tinggi Pimpinan berkomunikasi dua arah dengan karyawan, ada motivasi pada karyawan. Pimpinan memberi solusi, jika ada konflik antar karyawan. Sistem penghargaan finansial ataupun non finansial.
8	Sangat Tinggi Pimpinan melalui kepala bagian rutin memberikan instruksi ke karyawan. Pimpinan mengawasi karyawan setiap hari, secara intens. Tidak ada pelimpahan dalam mengelola usaha harian.	Sangat Tinggi Pimpinan lebih sering berkomunikasi dua arah dengan seluruh karyawan dan memberikan motivasi pada karyawan yang membutuhkan. Pimpinan memberi solusi, jika ada konflik kerja antar karyawan. Sistem penghargaan finansial dan non finansial.
9	Sangat Tinggi Sekali Pimpinan selalu memberi instruksi dan pengawasan secara langsung, secara intens. Tidak ada pelimpahan dalam mengelola usaha harian.	Sangat Tinggi Sekali Pimpinan selalu berkomunikasi dua arah dengan seluruh karyawan dan rutin memberikan motivasi pada karyawan. Pimpinan selalu memberi solusi setiap ada konflik kerja antar karyawan. Sistem penghargaan finansial dan non finansial.

Hasil dan Pembahasan

Keterampilan situasional pemimpin pada rumah makan kategori menengah dalam menetapkan target usaha umumnya berupa target penjualan (penyisihan uang untuk bersedekah), penguasaan keahlian karyawan, pengeluaran rutin rumah makan yang dievaluasi oleh pimpinan (pemilik maupun penanggungjawab, jika dikelola oleh keluarga, dievaluasi secara bersama-sama).

Pimpinan tidak rutin mengevaluasi target usaha, bergantung pada situasi dan kondisi. Pimpinan (pemilik maupun penanggungjawab) mengevaluasi kinerja karyawan dengan tidak rutin, dilakukan jika ada masalah atau hal yang mencurigakan saja. Mayoritas pimpinan (6 rumah makan) tidak menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kemampuan kerja karyawan. RM Raso Minang dan RM Pariaman Asli menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kemampuan karyawannya.

Keterampilan situasional pemimpin pada rumah makan kategori besar dalam menetapkan target usaha umumnya target penjualan dan kepuasan konsumen yang dievaluasi secara rutin (setiap bulan sampai dengan 4 bulan sekali) oleh pimpinan (pihak pengelola pusat atau manajer). *Diagnosis* melalui evaluasi kinerja dilakukan secara rutin dan hampir setiap hari di Warung Padang Upik oleh *senior leader* atau HRD. Di RM Duta Minang, evaluasi kinerja dilakukan oleh manajer jika ada hal mencurigakan saja. Sementara itu pada RM Sederhana, evaluasi kinerja dilakukan setiap hari oleh manajer dan kepala bagian dan setiap 3-4 bulan sekali oleh pengawas pusat. Pimpinan tidak menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kemampuan kerja karyawan, kecuali Warung Padang Upik (masih mempertimbangkan kesiapan kerja karyawan).



Gambar 2. Gaya Kepemimpinan Situasional Setiap Rumah Makan Padang

Gambar 2 merupakan hasil dari penentuan gaya kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard (2013) yang telah diolah berdasarkan Tabel 1. Selain itu, penentuan kesiapan

pengikut pada rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman menghasilkan hanya karyawan Warung Padang Upik yang berada pada tingkat kesiapan R2 (moderat), sedangkan karyawan pada 10 rumah makan lainnya berada pada tingkat kesiapan R4 (tinggi).

Rumah Makan Kategori Menengah

Terdapat tiga keterampilan situasional yang perlu dimiliki pimpinan, yaitu *goal setting*, *diagnosis*, dan *matching*. Menurut Northouse (2019), *goal setting* dirancang untuk memberikan umpan balik kepada bawahan terkait kemajuan usahanya. *Goal setting* yang baik pada umumnya spesifik, jelas, tepat waktu, dan dapat diamati. Faktanya pada hasil penelitian ini pimpinan rumah makan Padang kategori menengah, mayoritas belum menetapkan tujuan yang spesifik dan jelas, namun dapat diamati dan tepat waktu. Mayoritas pimpinan rumah makan kategori menengah hanya menetapkan target penjualan dan mengevaluasinya secara tidak rutin. Target penjualan pun jumlahnya tidak menentu dan hanya berdasarkan menu terjual sampai habis setiap harinya. Pimpinan berpendapat bahwa saat sudah berjualan yang diharapkan hanyalah menu masakan terjual habis dalam satu hari. Pimpinan mengevaluasi target usaha, jika saat tertentu saja, seperti ketika kondisi penjualan menurun. Penyebab evaluasi target usaha jarang dilakukan karena pimpinan cenderung memiliki waktu yang terbatas dan struktur organisasinya tidak formal.

Pada dua pimpinan rumah makan kategori menengah lainnya sudah mulai memiliki keterampilan situasional *goal setting* yang baik. Misalnya pimpinan RM Sabana Murah UGM, selain target penjualan perhari, pimpinan juga menetapkan target penyisihan pendapatan usaha untuk bersedekah setiap bulannya. Selain itu, pimpinan pada RM Padang Murah Nologaten menetapkan target usaha secara spesifik, jelas, tepat waktu, dan dapat diamati. Penetapan target usaha berupa target penjualan perbulan sebesar Rp45.000.000 sampai Rp50.000.000. Hal tersebut membuat para karyawan bekerja berdasarkan target dan dapat memberikan kemajuan pada usahanya.

Menurut Sudirgo (2020), semakin sering pimpinan mengevaluasi *goal setting*, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi. Namun berbeda dengan faktanya, masih banyak pimpinan rumah makan kategori menengah yang mengevaluasi target usaha pada saat tertentu saja. Evaluasi *goal setting* rumah makan kategori ini dilakukan tergantung dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Hal ini dapat berdampak buruk pada perkembangan usaha karena sesungguhnya evaluasi yang rutin dapat menjadi bahan perbaikan pihak rumah makan untuk masa mendatang.

Terdapat tujuh dari delapan pimpinan rumah makan Padang kategori menengah pada penelitian ini belum memiliki kemampuan *diagnosis* yang baik. Hal ini dibuktikan dengan frekuensi pimpinan dalam mengevaluasi kinerja karyawan tidak rutin (jarang). Hasil temuan penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Todorović & Todorović (2020) yang berjudul “*Situational Leadership In Service Organization*”. Penelitian tersebut memberi hasil temuan bahwa peran CEO sebagai pimpinan pada perusahaan layanan dalam evaluasi dan pengembangan karyawan sangat ditekankan.

Menurut Sudirgo (2020), pimpinan perlu memiliki keterampilan situasional *matching*, yaitu menyesuaikan antara gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan pengikut. Namun, mayoritas pimpinan rumah makan kategori menengah tidak memiliki keterampilan situasional *matching*. Hal ini disebabkan adanya anggapan pimpinan bahwa seluruh karyawan sudah dapat dipercaya dan andal dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga adaptasi gaya pimpinan pada keadaan karyawan tidak diperlukan lagi. Pada penelitian Hariyanto (2020) yang berjudul “Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala Desa dalam Pembangunan Desa Nglutung Kecamatan Sendang Tulungagung”, mengemukakan, bahwa Kepala Desa selalu menerapkan keterampilan adaptasi (*matching*) sesuai dengan kesiapan pengikut. Hanya pimpinan RM Raso

Minang dan RM Pariaman Asli yang memiliki persamaan dengan penelitian ini karena terdapat penyesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan pengikutnya.

Pimpinan rumah makan Padang kategori menengah cenderung menerapkan gaya *selling/coaching* (S2) dan gaya *delegating* (S4), dengan tingkat kesiapan karyawan yang tinggi atau sudah matang (R4). Menurut Hughes dkk. (2012), kesiapan pengikut mengacu pada kemampuan pengikut dan kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Ini bukan karakteristik pribadi, melainkan seberapa siap seseorang untuk melakukan tugas tertentu. Dengan ditemukannya kesiapan karyawan pada tingkat R4, maka seluruh karyawan rumah makan kategori menengah ini sudah memiliki kompetensi kerja dan komitmen yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan pendapat mayoritas pimpinan rumah makan kategori menengah yang menilai karyawannya sudah mandiri dalam bekerja, memiliki inisiatif, dan sudah bekerja cukup lama (hingga bertahun-tahun).

Pimpinan yang menerapkan gaya *selling/coaching* (S2) pada tingkat kesiapan karyawan tinggi (R4) tidak sesuai dengan teori model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard. Teori ini memberi penekanan pada dimensi dukungan dan direktif pimpinan yang hendaknya diterapkan sesuai dengan situasi pengikut (Northouse, 2019). Tetapi, hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lukijanto (2017) yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional CV. Tri Tunggal Abadi”. Pada hasil penelitian tersebut, pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi menerapkan gaya *selling* (S2) pada tingkat kesiapan bawahan yang tidak sesuai, yaitu kesiapan pengikut yang tergolong tinggi pada tingkat R4.

Beberapa narasumber yang sudah diwawancarai oleh peneliti mengatakan, bahwa keterlibatan karyawan dalam pengelolaan usaha harian tidak dapat diterapkan terhadap karyawan yang baru saja diterima kerja di rumah makan. Jadi, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan di usaha rumah makan Padang dapat menggunakan pendekatan campuran, sesuai dengan situasi (keadaan) para bawahan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Alobaidan dkk. (2020) yang berjudul “*How Does Situational Leadership Affect Organizational Success? A Study Of Honda*”, memberikan kesimpulan, bahwa setiap departemen pada organisasi sangat memungkinkan untuk menerapkan pendekatan campuran dalam gaya kepemimpinan situasional. Seperti pada karyawan awam penanganan stok diatasi dengan gaya S1 dan S2, sedangkan karyawan berpengalaman ditangani dengan gaya S3 atau S4.

Rumah Makan Kategori Besar

Keterampilan situasional yang dimiliki pimpinan rumah makan Padang kategori ini berbeda dengan kategori rumah makan menengah. Pimpinan pada kategori ini cenderung memiliki keterampilan situasional yang cukup baik. *Goal setting* yang dilakukan berupa target penjualan perbulan dan target kepuasan konsumen dengan evaluasi rutin oleh pihak manajemen. Manajer RM Sederhana juga menetapkan target usaha berupa penyisihan keuntungan untuk berzakat. Hal ini menunjukkan penetapan target yang dilakukan spesifik, jelas, tepat waktu, dan dapat diamati. Pihak manajemen rumah makan kategori ini mengevaluasi pencapaian target usaha setiap bulan. Khusus pada RM Sederhana, terdapat evaluasi target usaha yang dilakukan oleh pengelola pusat setiap 3 (tiga) sampai 4 (empat) bulan sekali. Hal ini menjadikan rumah makan kategori besar dapat memberikan umpan balik kepada bawahan terkait kemajuan usahanya. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Northouse (2019), *goal setting* dirancang untuk memberikan umpan balik kepada bawahan terkait kemajuan usahanya.

Pada penelitian Egge (2019) yang berjudul “*The Impact of Situational Leadership Theory on Follower Development in Fitness: an Action Research Study With Camp Gladiator*”, mengemukakan bahwa pemilik Camp Gladiator dapat menekankan kesadaran diri sebagai pemimpin setelah mempelajari *Situational Leadership Theory (SLT)* Hersey-Blanchard. Kesadaran diri pimpinan tersebut memberikan dampak baik bagi gaya kepemimpinannya, pimpinan rutin mengevaluasi tingkat kemampuan dan komitmen

bawahannya. Hasil penelitian Egge (2019) sejalan dengan hasil temuan penelitian ini karena kemampuan *diagnosis* pada pimpinan rumah makan kategori besar cenderung baik. Pimpinan RM Sederhana dan Warung Padang Upik rutin mengevaluasi kinerja karyawannya. Tapi, hasil penelitian Egge (2019) tidak sejalan dengan hasil analisis pada RM Duta Minang karena pimpinan rumah makan ini tidak rutin melakukan evaluasi kinerja karyawannya. Evaluasi kinerja dilakukan oleh manajer, apabila terjadi hal yang mencurigakan saja.

Penelitian Meier (2016) yang berjudul “*Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework*”, memberi kesimpulan bahwa seorang dosen atau guru dapat menggunakan gaya mengajar yang berbeda sesuai dengan tingkat kematangan peserta didik. Kesimpulan pada penelitian tersebut tidak sesuai dengan keterampilan situasional adaptasi (*matching*) pada mayoritas pimpinan rumah makan Padang kategori besar. Hal itu disebabkan oleh manajer RM Sederhana dan RM Duta Minang yang tidak menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Kedua pimpinan rumah makan tersebut memiliki gaya partisipasi/*supporting* (S3). Pimpinan menilai, bahwa karyawannya sudah berada pada tingkat kesiapan yang tinggi atau matang (R4), sehingga tidak perlu lagi penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap kemampuan kerja karyawan.

Berbeda dengan kedua rumah makan kategori besar tersebut, pimpinan Warung Padang Upik masih mempertimbangkan kesiapan kerja karyawan (tingkat kesiapan R2), walaupun secara prosedur gaya kepemimpinan yang dimilikinya adalah gaya *telling/directing* (S1). Artinya, pimpinan pada rumah makan ini mulai menggunakan keterampilan adaptasi (*matching*) pada kepemimpinan situasional.

Menurut Ivancevich dkk. (2014), aplikasi model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard seharusnya menyesuaikan antara posisi gaya pemimpin dengan kesiapan pengikut yang ada pada gambar kurva kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard. Semestinya penerapan gaya S1 dengan tingkat kesiapan R1, gaya S2 dengan tingkat kesiapan R2, gaya S3 dengan tingkat kesiapan R3, dan gaya S4 dengan tingkat kesiapan R4. Namun pada faktanya, pemimpin rumah makan Padang kategori besar belum menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan karyawan (pengikut). Hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lukijanto (2017) yang berjudul “*Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional CV. Tri Tunggal Abadi*”. Pada hasil penelitian tersebut, pimpinan CV. Tri Tunggal Abadi menerapkan gaya *selling* (S2) pada tingkat kesiapan bawahan yang tidak sesuai, yaitu tingkat kesiapan pengikut yang tinggi atau sudah matang pada tingkat R4.

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan, bahwa keterampilan situasional pimpinan pada rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman belum sepenuhnya terlaksana. Hal ini dikarenakan keterampilan situasional pimpinan di rumah makan Padang kategori menengah belum efektif. Sedangkan keterampilan situasional pimpinan di rumah makan Padang kategori besar sudah mulai efektif. Gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard pada rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman belum efektif. Hal ini disebabkan oleh ketidaksesuaian antara penerapan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan pengikut yang mayoritas berada pada tingkat kesiapan tinggi (R4). Kesuksesan atau kegagalan rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman tidak hanya ditentukan oleh pemimpin, tetapi ditentukan juga oleh pengikut dan keadaan. Gaya kepemimpinan situasional pada rumah makan Padang kategori menengah cenderung menerapkan gaya *selling/coaching* (S2) dan *delegating* (S4). Sedangkan pimpinan rumah makan Padang kategori besar cenderung menerapkan gaya kepemimpinan partisipasi/*supporting* (S3). Jika dibandingkan, hasil temuan peneliti mayoritas bertolak belakang dengan teori-teori yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah ditemukan, terdapat kekurangan dan kelebihan, sehingga peneliti menyadari serta memberikan saran. Pimpinan pada perusahaan diharapkan dapat menetapkan tujuan (*goal setting*) beserta evaluasinya secara spesifik dan terukur, sehingga kinerja dalam perusahaan dapat dievaluasi. Selain itu, keterampilan situasional pada pemimpin dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan. Sebaiknya gaya kepemimpinan yang fleksibel dapat digunakan oleh pemimpin yang menyesuaikan dengan keadaan karyawan agar memperoleh output yang maksimal.

Menurut Ivancevich dkk. (2014), gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard ini tetap menjadi cara yang paling populer dalam mengungkapkan apa yang harus dilakukan pemimpin di tempat kerja. Gaya kepemimpinan ini dianggap praktis, bermakna, dan berguna dalam melatih manajer berpikir serta bertindak sebagai pemimpin. Peneliti berharap akan ada penelitian metode kombinasi antara metode kualitatif dan kuantitatif dengan uji statistik sederhana mengenai gaya kepemimpinan situasional. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian yang lebih luas, tidak hanya sebatas pada Kabupaten Sleman, melainkan di seluruh wilayah D.I. Yogyakarta. Peneliti juga berharap dalam penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah situasi sosial serta narasumber (responden) penelitian, sehingga menghasilkan data yang lebih akurat (kredibel).

Referensi

- Alobaidan, L., Kee, D. M. H., Hanif, M., Afifi, M., AlFouzan, S., Tan, P. H., ... & Quttainah, M. A. (2020). How Does Situational Leadership Affect Organizational Success? A Study of Honda. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 1(1), 26-38.
- Egge, M. S. (2019). *The Impact of Situational Leadership Theory on Follower Development in Fitness: An Action Research Study with Camp Gladiator* (Doctoral dissertation).
- Ghazzawi, K., Shoughari, R. E., & Osta, B. E. (2017). Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102-110.
- Hariyanto, S. (2020). Analisis kepemimpinan situasional kepala desa dalam pembangunan desa Nglutung kecamatan Sendang kabupaten Tulungagung. *Publiciana*, 13(2), 143-152.
- Hersey, P. H., & Blanchard, K. H. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 10th ed. Pearson.
- Hughes, R., Ginnet, R., & Curphy, G. (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 7th ed. Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, T. M. (2014). *Organizational Behavior and Management*, 10th ed. Mc Graw Hill.
- Lukijanto, J. V. (2017). Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada CV. Tri Tunggal Abadi. *Agora*, 5(2).
- Meier, D. (2016). Situational leadership theory as a foundation for a blended learning framework. *Journal of Education and Practice*, 7(10), 25-30.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi revisi. Remaja Rosdakarya.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. SAGE Publications.

Sudirgo, J. (2020). Pelatihan Kepemimpinan Situasional: Apa, Mengapa dan Bagaimana. *JimmySudirgo.com*. <https://www.jimmysudirgo.com/post/pelatihan-kepemimpinan-situasional-apa-mengapa-dan-bagaimana>.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*, Edisi ketiga. Alfa Beta.

Todorović, Z., & Todorović, B. (2020). Situational Leadership in Service Organizations. *Acta Economica*, 18(33), 115-129. <https://doi.org/10.7251/ACE2033115T>