

2. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kepemimpinan

Definisi Kepemimpinan menurut Wexley & Yukl (2003) adalah proses mempengaruhi seseorang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya. Hughes (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan melibatkan tiga hal yang utama, yaitu pemimpin, pengikut dan situasi.

Kartono (2003) Kepemimpinan merupakan bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) memandang bahwa Kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin juga diperlukan kemampuan untuk mempengaruhi suatu grup dalam pencapaian terhadap visi atau serangkaian tujuan (Robbins, 2013).

2.2 Pendekatan Kontingensi

Seorang pemimpin akan menghadapi situasi yang berbeda-beda dalam perusahaan, untuk itu seorang pemimpin dituntut untuk dapat mempertimbangkan faktor-faktor yang ada di lingkungan perusahaan, baik eksternal maupun internal, keadaan bawahannya dan karakteristik organisasi agar bisa menggunakan kepemimpinan yang tepat dengan hasil yang efektif (Daft, 2011). Pendekatan kontingensi adalah pendekatan yang berfokus pada perilaku pemimpin dan situasi yang dihadapinya.

Beberapa model dari kepemimpinan situasional telah dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Fiedler dengan *Contingency Model*, teori situasional oleh Hersey dan Blanchard, Robert J. House dengan *Path-Goal Theory*, dan *Contingency Model* dari Vroom-Jago (Daft, 2011).

2.3 *Fiedler Contingency Model*

Teori atau model kontingensi (Fiedler, 1967) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Model Contingency dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler (1967). Menurut model ini, *the performance of the group is contingent upon both the motivational system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness (Fiedler, 1974:73)*. Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu.

Untuk menilai sistem motivasi dari pemimpin, pemimpin harus mengisi suatu skala sikap dalam bentuk skala *semantic differential*, suatu skala yang terdiri dari 16 butir skala bipolar. Nilai yang diperoleh menggambarkan jarak psikologis yang dirasakan oleh pemimpin antara dia sendiri dengan “rekan kerja yang paling tidak disenangi” (*Least Preferred Coworker = LPC*). Skor LPC yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin melihat rekan kerja yang paling tidak disenangi dalam suasana menyenangkan. Dikatakan bahwa pemimpin dengan skor LPC yang tinggi ini berorientasi ke hubungan (*relationship oriented*). Sebaliknya skor LPC yang rendah menunjukkan derajat kesiapan pemimpin untuk menolak mereka yang dianggap tidak dapat bekerja sama. Pemimpin demikian, lebih berorientasi ke terlaksananya tugas (*task oriented*).

Fiedler mengidentifikasi tiga kontingen atau dimensi situasional yang dipertimbangkan, yaitu :

1. *Hubungan pemimpin-anggota*: Sejauh mana bawahan setia dan hubungan dengan para bawahan adalah kepercayaan, hormat yang anggota miliki untuk pemimpinnya.
2. *Struktur Tugas*: Sejauh mana tugas tersebut memiliki prosedur standar untuk menyelesaikan tugas bersama dengan gambaran rinci yang telah jadi.
3. *Kekuasaan Posisi*: Sejauh mana pengaruh yang dimiliki pemimpin di atas variabel kekuasaan seperti perekrutan, pemecatan, disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

2.4 Path Goal Theory (Kepemimpinan Jalur-Sasaran)

Path Goal Theory adalah suatu model kepemimpinan situasional yang telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. House (1971), memformulasikan versi yang lebih detail yang menyertakan variabel situasi. Teori tersebut semakin disempurnakan oleh berbagai peneliti (dalam Yukl, 2015).

Menurut House (1971), fungsi motivasi dari pemimpin terdiri dari imbalan pribadi yang makin meningkat bagi para bawahan atas pencapaian sasaran kerja dan membuat jalur agar imbalan ini menjadi lebih mudah dijalani dengan menjelaskannya, mengurangi hambatan dan kesulitan, dan meningkatkan kesempatan untuk kepuasan pribadi di sepanjang jalan (dalam Yukl, 2015).

Path Goal Theory menekankan pada cara-cara pemimpin memfasilitasi kinerja kerja dengan menunjukkan pada bawahan bagaimana kinerja diperoleh melalui pencapaian *rewards* yang diinginkan. *Path Goal theory* juga mengatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja kerja tergantung pada *expectancies* bawahan. Harapan-harapan bawahan bergantung pada ciri-ciri bawahan dan lingkungan yang dihadapi oleh bawahan. Kepuasan dan kinerja kerja bawahan bergantung pada *leadership behavior* dan *leadership style*.

Ada 4 macam leadership style :

1. *Supportive Leadership*: Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi karyawannya. Pemimpin jenis ini berusaha mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal diantara para karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat di dalam organisasi.
2. *Directive Leadership*: Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus pada karyawannya dengan menetapkan standar kinerja, mengkoordinasi kinerja dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan organisasi.
3. *Achievement Oriented Leadership*: Pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang pada bawahannya dan meminta bawahan untuk mencapai level performens yang tinggi.
4. *Participative Leadership*: Pemimpin yang menerima saran-saran dan nasihat-nasihat bawahan dan menggunakan informasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Hal yang menentukan keberhasilan dari setiap jenis kepemimpinan tersebut adalah *subordinate characteristics* (contohnya: Karyawan yang internal locus of control atau external locus of control, karyawan yang mempunyai need achievement yang tinggi atau need affiliation yang tinggi, dll.) dan *environmental factors* (system kewenangan dalam organisasi).

2.5 Vroom-Jago Contingency Model

Leader-Participation Model ditulis oleh Vroom dan Yetton (1973). Model Vroom-Yetten yang asli dikembangkan pada tahun 1973 guna membantu para pemimpin memutuskan kapan dan sejauh mana seorang pemimpin harus melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah tertentu.

Model ini melihat teori kepemimpinan yang menyediakan peraturan untuk menetapkan bentuk dan jumlah peserta pengambil keputusan dalam berbagai keadaan. Teori Yetton dan Vroom menjelaskan bahwa kepuasan dan prestasi disebabkan oleh perilaku bawahan yang dipengaruhi oleh perilaku atasan, karakteristik bawahan dan faktor lingkungan. Salah satu tugas utama dari seorang

pemimpin adalah membuat keputusan. Karena keputusan yang dilakukan para pemimpin sering kali sangat berdampak kepada para bawahan mereka, maka jelas bahwa faktor utama dari efektifitas pemimpin adalah bagaimana kemampuan pemimpin mengambil keputusan yang sangat menentukan keberhasilan dimana keputusan tersebut bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugas penting.

Pemimpin yang mampu membuat keputusan dengan baik akan lebih efektif dalam jangka panjang dibanding dengan mereka yang tidak mampu membuat keputusan dengan baik. Dalam mengambil keputusan, bagaimana pemimpin memperlakukan bawahannya. Dengan kata lain seberapa jauh para bawahannya diajak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana telah kita pahami bahwa partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stress, dan meningkatkan produktivitas.

Teori kepemimpinan Vroom & Yetton adalah jenis teori kontingensi yang menitikberatkan pada hal pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin. Dalam hal ini ada 5 jenis ciri pengambilan keputusan dalam teori ini :

1. A-I : pemimpin mengambil sendiri keputusan berdasarkan informasi yang ada padanya saat itu.
2. A-II : pemimpin memperoleh informasi dari bawahannya dan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang didapat. jadi peran bawahan hanya memberikan informasi, bukan memberikan alternatif.
3. C-I : pemimpin memberitahukan masalah yang sedang terjadi kepada bawahan secara pribadi, lalu kemudian memperoleh informasi tanpa mengumpulkan semua bawahannya secara kelompok, setelah itu mengambil keputusan dengan mempertimbangkan/ tidak gagasan dari bawahannya.
4. C-II : pemimpin mengumpulkan semua bawahannya secara kelompok, lalu menanyakan gagasan mereka terhadap masalah yang sedang ada, dan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan/tidak gagasan bawahannya

5. G-II : pemimpin memberitahukan masalah kepada bawahannya secara berkelompok, lalu bersama – sama merundingkan jalan keluarnya, dan mengambil keputusan yang disetujui oleh semua pihak.

2.6 *Situasional Leadership Theory of Hersey and Blanchard*

Seperti yang sudah dijelaskan secara singkat diatas, kepemimpinan situasional ini didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoha, 1983:65).

Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah mengarah pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

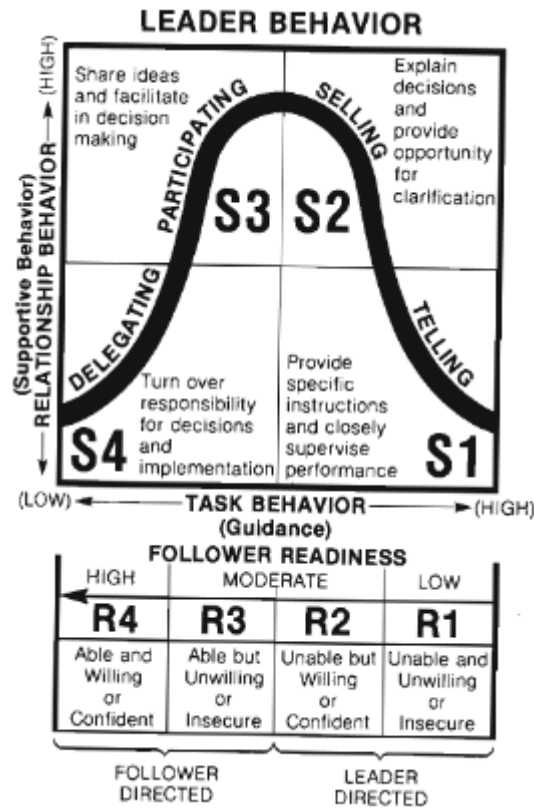
Fondasi dasar teori kepemimpinan situasional adalah tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik. Model Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard terletak pada dua konsep dasar yaitu perpaduan antara gaya kepemimpinan dan tahap pengembangan / tingkat kematangan individu atau kelompok.

Seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan pengikutnya agar pemimpin dapat melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang pemimpin harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali

mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variable situasi. Dari teori diatas, dapat disimpulkan bahwa model ini didasarkan pada tiga variable situasi, yaitu :

1. Perilaku Tugas, menunjukkan tingkat bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan.
2. Perilaku Hubungan, menunjukkan tingkat dukungan sosioemosional yang disediakan oleh pemimpin.
3. Kematangan (*maturity*) bawahan, menunjukkan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard, terdapat empat gaya kepemimpinan (S1 sampai S4) yang disesuaikan dengan tahap pengembangan karyawan (D1 sampai D4). Gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin akan menentukan keberhasilan tugas yang dilakukan oleh orang yang dipimpinya. Ada empat gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan berdasarkan kombinasi antara hubungan dengan karyawan dan tugas yaitu, *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. *Telling* dapat digunakan saat perhatian terhadap tugas tinggi, dan perhatian terhadap hubungan dengan karyawan rendah. *Selling* digunakan saat perhatian terhadap tugas dan hubungan dengan karyawan tinggi. *Participating* akan digunakan saat perhatian terhadap tugas rendah, dan perhatian terhadap hubungan dengan karyawan tinggi. *Delegating* akan digunakan saat perhatian untuk baik tugas dan hubungan dengan karyawan sama-sama rendah (Daft, 2011).



Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Hersey and Blanchard

Sumber : *Management of Organizational Behavior 5th edition*, Hersey and Blanchard (1988).

Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat menggunakan satu dari empat dari gaya kepemimpinan, berdasarkan pada kombinasi perilaku hubungan dan tugas:

1. Gaya memerintah (*telling style*) mencerminkan perhatian yang besar terhadap produksi dan perhatian kecil terhadap orang-orang. Gaya Kepemimpinan *telling* adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.
2. Gaya menjual (*selling style*) didasarkan pada perhatian besar pada orang-orang dan produksi. Dalam gaya kepemimpinan *selling*

ini, pemimpin masih memberi arahan namun ia memakai komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan meningkatkan rasa percaya diri bawahan.

3. Gaya partisipasi (*participating style*) didasarkan pada kombinasi perhatian besar terhadap orang-orang dan perhatian kecil terhadap produksi. Gaya kepemimpinan *participating* ini mendiring individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul saat bawahan merasa percaya diri dalam melakukan tugasnya sehingga pemimpin tidak lagi bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap menjaga komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung menjadi pendengar yang baik serta siap membantu bawahannya.
4. Gaya mendelegasikan (*delegating style*) mencerminkan perhatian sedikit terhadap orang-orang dan produksi. Gaya ini muncul saat individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena bawahan dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas tugasnya. Tugas pemimpin hanya untuk memonitor hasil pekerjaan dari bawahan.

2.6.1 Tingkat Kesiapan Pengikut (Bawahan)

Tingkat kesiapan dalam pekerjaan menjadi hal penting sebagai bawahan. Kesiapan atau kematangan dalam pekerjaan adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah yang dihadapinya. Kesiapan terdiri dari 2 hal penting yaitu kemauan dan kemampuan. Kemampuan adalah menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan, sedangkan kemauan adalah keinginan yang timbul dari diri sendiri untuk melakukan suatu pekerjaan. Selain itu, kematangan psikologis adalah keinginan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan kepercayaan diri dan penghargaan diri (Hersey, Blanchard,

1977). Dengan menggunakan variabel kemampuan dan kemauan, Hersey dan Blanchard (1977) mendesain empat batasan dalam tingkat-tingkat kematangan :

HIGH	MODERATE		LOW
R4	R3	R2	R1
Able and Willing or Confident	Able but Unwilling or Insecure	Unable but Willing or Confident	Unable and Unwilling or Insecure

Gambar 2.2 Tingkat Kesiapan Bawah

Sumber : *Management of Organizational Behavior 5th edition*, Hersey and Blanchard (1988)

Gambar 2.4 menunjukkan tingkat kesiapan dari pengikut yang dijelaskan sebagai berikut :

- **R1 : Tingkat Kesiapan Rendah** : Pengikut tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas. Pengikut merasa kurang mampu dalam melaksanakan tugasnya dan merasa tidak tanggung jawab. Tugas yang diberikan oleh pemimpin terlalu berat bagi pengikut sehingga pengikut merasa tidak mampu dan kurang mengerti antara keterkaitan tugas dan tujuan organisasi.
- **R2 : Tingkat Kesiapan Sedang** : Pengikut tidak mampu tetapi mau melaksanakan tugas. Walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugas rendah, tetapi masih ada rasa tanggung jawab untuk mengerjakan tugasnya. Pengikut tahu pentingnya tugas dan tahu tujuan yang dicapai. Hal ini disebabkan mungkin pengikut kurang adanya *training*/pelatihan-pelatihan tetapi memiliki motivasi tinggi sehingga masih ada semangat dan harapan untuk berkembang dalam organisasi.
- **R3 : Tingkat Kesiapan Tinggi** : Pengikut mampu melaksanakan tugas tetapi tidak mau. Pengikut merasa mampu untuk mengerjakan tugasnya, tetapi tidak memiliki rasa keinginan untuk mengerjakan suatu tugas yang

sudah diberikan kepadanya. Pengikut merasa tidak yakin akan keberhasilan suatu tugas yang dikerjakan sendiri.

- **R4 : Tingkat Kesiapan Sangat Tinggi :** Pengikut mampu dan mau. Pengikut mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Orang-orang yang ada dalam fase ini adalah orang yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi serta memiliki rasa perdaya diri dalam dirinya dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Perilaku kepemimpinan harus disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan demi tercapainya efektifitas suatu organisasi atau perusahaan. Sesuai dengan gambar 2.1, gaya *telling* paling cocok diterapkan pada bawahan di fase R1 (kesiapan rendah) yang merasa kurang tanggung jawab dan kurang mampu dalam mengerjakan tugasnya. Sedangkan gaya *selling* dan *participating* lebih tepat jika diterapkan pada bawahan fase R2 dan R3 (tingkat kesiapan sedang dan tingkat kesiapan tinggi) karena dianggap mereka mampu hanya kurang dorongan dan motivasi dalam melakukan tugasnya. Yang terakhir, gaya *delegating* paling cocok diterapkan di fase R4 (tingkat kesiapan sangat tinggi) karena mereka *capable* dan dapat di pertanggung jawabkan hasil tugasnya.

Berdasarkan tingkat kesiapan bawahan, pemimpin dapat memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sesuai dengan gambar 2.1 dapat dilihat bahwa Hersey dan Blanchard membagi gaya kepemimpinan menjadi 4, yaitu *telling* (S1), *selling* (S2), *participating* (S3), *delegating* (S4).

1. *Telling*

Gaya kepemimpinan ini menggambarkan saat individu atau kelompok memiliki kemampuan dan keinginan yang rendah serta membutuhkan pengarahan. Ciri-ciri dalam gaya kepemimpinan ini adalah :

- Tinggi tugas dan rendah hubungan
- Komunikasi searah

- Pengambilan keputusan berada pada pemimpin dan peran bawahan sangat minimal
- Pemimpin banyak memberikan pengarahan atau instruksi yang spesifik serta mengawasi dengan ketat

2. *Selling*

Gaya kepemimpinan ini menggambarkan saat kesiapan tingkat sedang di mana pengikut masih tidak mampu, namun mereka ingin mencoba dan mereka memiliki kepercayaan diri atau keinginan. Gaya tipe ini cocok diterapkan saat tingkat kematangan bawahan berada di tingkat D2 (tingkat kesiapan sedang). Bawahan / pengikut masih tidak mampu, tetapi karena mereka mau mencoba, pemimpin sangat dibutuhkan untuk mendorong motivasi dan mengerjakan apa yang menjadi tanggung jawab mereka.

Ciri-ciri dalam gaya kepemimpinan ini adalah :

- Tinggi tugas dan tinggi hubungan
- Komunikasi dua arah
- Peran pemimpin dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan cukup besar

3. *Participating*

Gaya kepemimpinan ini diterapkan pada tingkat D3 (tingkat kesiapan tinggi), dimana pengikut memiliki kemampuan tetapi belum yakin atau tidak percaya terhadap dirinya sendiri. Dalam gaya *participating* ini, peran pemimpin sangat berperan karena pemimpin memberikan motivasi dan dukungan bagi bawahannya.

Ciri- kepemimpinan ini adalah :

- Tinggi hubungan rendah tugas
- Pemimpin dan bawahan bersama-sama memberi pendapat dalam pengambilan keputusan

4. *Delegating*

Gaya kepemimpinan ini diterapkan pada tingkat kesiapan bawahan sangat tinggi (R4), dimana pengikut memiliki *skill* serta memiliki kemauan dan kemampuan dalam mengerjakan tugasnya. Pemimpin melakukan pengawasan tapi mereka juga memberikan kesempatan pengikut untuk ikut bertanggung jawab dan mengerjakannya tanpa dibantu.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah :

- Rendah hubungan dan rendah tugas
- Komunikasi dua arah, terjadi diskusi antara pemimpin dan bawahan dalam pemecahan masalah serta bawahan diberi delegasi untuk mengambil keputusan

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian Pertama dilakukan oleh Ridwan (2012) dengan judul Analisis Gaya kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Sekretariat DPRD kota Kediri. Penelitian ini dilakukan pada karyawan sekretariat di DPRD kota Kediri. Hasil dari penelitian ini yang didapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan ialah kepemimpinan Delegasi.

Penelitian Kedua dilakukan oleh Melly Cahyani dan Roy Setiawan (2014) dengan judul Analisa Kepemimpinan Situasional pada CV. Inti Karya Utama. Tujuan dari penelitian ini untuk melihat efektivitas gaya kepemimpinan Supervisor sesuai dengan tingkat kesiapan pengikutnya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa supervisor memiliki gaya *Participating* dan tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi.

Penelitian Ketiga dilakukan oleh Riski Dwi Untari, Boedijono , A. Kholiq Azhari (2015) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Tamansari. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja di Desa Tamansari. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh secara baik terhadap kinerja perangkat Desa Tamansari dimana semakin tinggi kepemimpinan situasional maka akan meningkatkan kinerja.

Penelitian Keempat dilakukan oleh Jim Allen McCleskey (2014) dengan judul “*Situasional, Transformasional, and Transactional Leadership and Leadership Development*”. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan tiga teori kepemimpinan dan perkembangannya dan menemukan saran untuk melangkah maju bersama baik di bidang studi akademis dari kepemimpinan dan aplikasi praktis dari hasil penelitian lapangan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepemimpinan situasional dan pendekatan kontingensi menganjurkan gaya kepemimpinan dan perilaku yang benar berdasarkan konteks dan situasi yang dihadapi organisasi.

Penelitian Kelima dilakukan oleh Belal A. Kaifi, Ahmad O. Noor, Ngoc-Linh Nguyen, Wajma Aslami, Nile M. Khanfar (2014) dengan judul “*The Importance of Situational Leadership in the Workforce: A Study Based on Gender, Place of Birth, and General Affiliation*”. Tujuan dari penelitian ini untuk mempelajari lebih mengenai kecenderungan kepemimpinan situasional dengan pengalaman kerja yang dimiliki. Hasil dari penelitian ini menunjukkan laki-laki memiliki kecenderungan kepemimpinan situasional dibandingkan perempuan.

Penelitian Keenam dilakukan oleh McElhaney pada tahun 2003 dengan judul *Perceptions Of Nurse Managers’ Leadership Style By Nurse Managers And RN Staff: Job Satisfaction As Perceived By RN Staff*. Penelitian ini dilakukan pada manager perawat dan perawat-perawat terdaftar pada salah satu rumah sakit yang semuanya adalah wanita. Manajer perawat memiliki minimal 4-6 tahun pengalaman bekerja di rumah sakit tersebut. Dari penelitian ini didapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang sering dipakai oleh manajer perawat adalah *selling* dan *participating*.

Penelitian Ketujuh dilakukan oleh Brown-Hobbs pada tahun 2012. Penelitian ini dilakukan pada koordinator NCATE (*National Council for Accreditation of Teacher Education*) di Maryland dan New Jersey. Salah satu tujuan penelitian ini adalah meneliti gaya kepemimpinan mana yang paling sering digunakan sehingga bisa memberikan keefektivitasan yang paling maksimal pada proses akreditasi. Penelitian juga dilakukan dengan menggunakan elemen angket LEAD. Kesimpulan dari penelitian menunjukkan bahwa koordinator NCATE lebih sering menerapkan gaya kepemimpinan *selling* dan *participating* tanpa

melihat skenario pada angket LEAD. Gaya kepemimpinan *participating* paling sering diterapkan, disusul *selling* dan *telling*, dan *delegating* yang paling jarang digunakan.

Penelitian Kedelapan dilakukan oleh Prima Vandayani pada tahun 2015 dengan judul *The Impact of National Culture on Effectiveness of Situational Leadership Hersey-Blanchard*. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan penyebab ketidakefektifan penerapan kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard pada Bank Nagari Cabang Bandung sebagai unit analisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya nasional memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dari Bank Nagari Cabang Bandung.

Penelitian Kesembilan dilakukan oleh Blanca Alicia Luna dan James Jolly pada tahun 2008 dengan judul *An Analysis of Situational Leadership in the Management and Administration of International Health Care Organization*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa aplikasi praktis dari kepemimpinan situasional pada bagian Manajemen dan Administrasi dari *International Health Care Organization*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya program pembelajaran yang menyediakan pelatihan untuk menerapkan aplikasi prakti kepemimpinan situasional dalam pemecahan masalah organisasi, sehingga meningkatkan kemampuan individu untuk secara konstruktif beradaptasi dengan perubahan organisasi.

2.8 Hubungan Antar Konsep

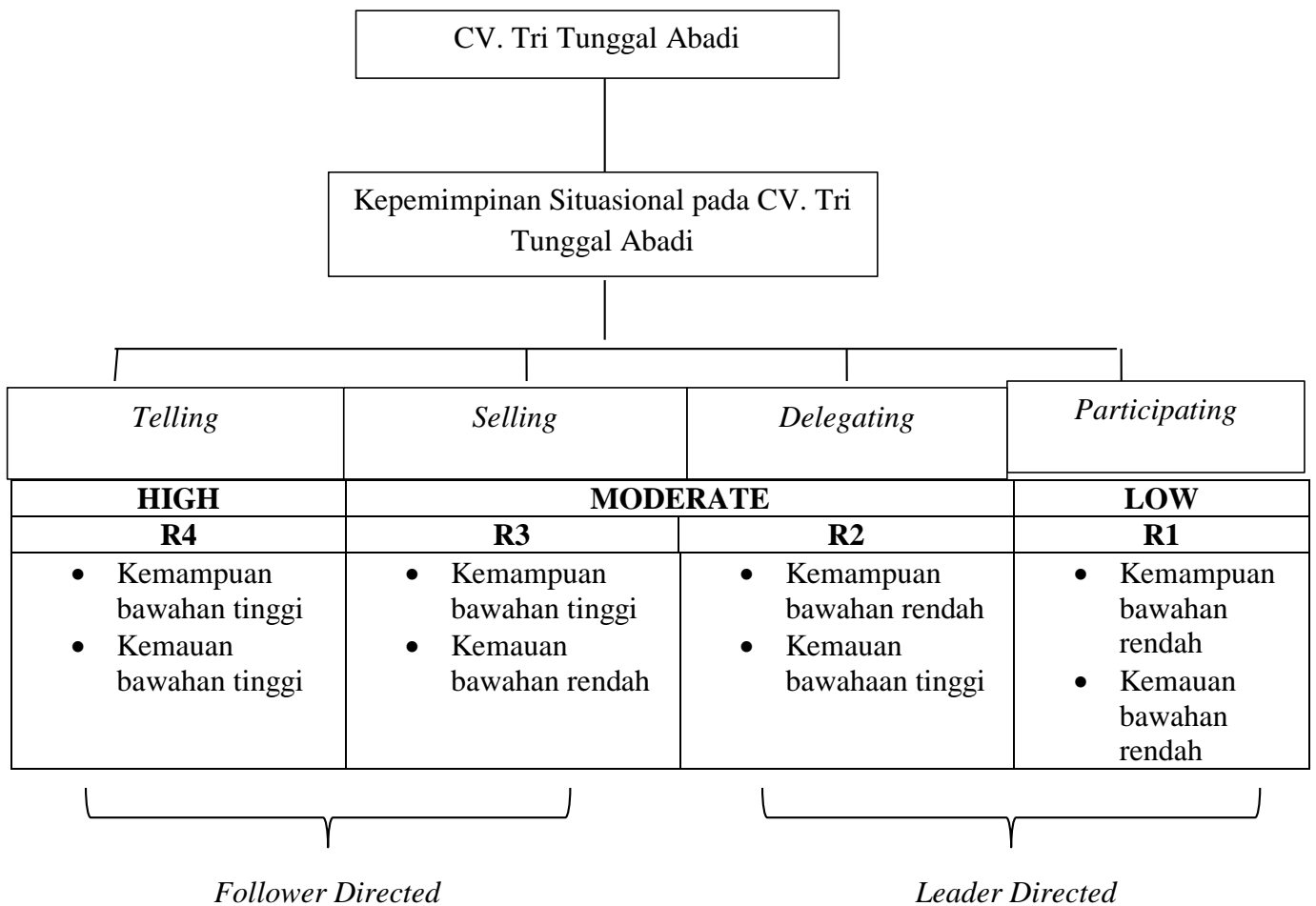
Pada sebuah perusahaan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan, dipengaruhi kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas perusahaan yang memadai, maka penyelenggaraan perusahaan yang baik akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab penurunan kinerja perusahaan. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur didalam perusahaan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang diinginkan.

Karyawan dan pemimpin mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan, karena tanpa keduanya perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu kepemimpinan harus diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang tepat

sehingga menjadi lebih efisien dalam pencapaian kinerja yang optimal dalam perusahaan.

Penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam CV.Tri Tunggal Abadi. Gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat, yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Faktor lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu tingkat kesiapan bawahan. Tingkat kesiapan bawahan akan diuji sehingga dapat diketahui bagaimana kesiapan bawahan dalam CV. Tri Tunggal Abadi. Tingkat kesiapan bawahan dibagi menjadi empat kategori, yaitu bawahan dengan tingkat kesiapan rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Faktor lain yaitu perilaku terhadap tugas dan perilaku terhadap hubungan oleh pemimpin.

2.9 Kerangka Penelitian



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Pemikiran CV. Tri Tunggal Abadi.

Sumber : Hersey and Blanchard (1988)