

**GAMBARAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI PADA UNIT
PELAYANAN TEKNIK DAERAH (UPTD)
BALAI BENIH DAN BUDIDAYA
IKAN (BBI) KOTA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Guna Memenuhi
Sebahagian Syarat – Syarat Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana Psikologi*

OLEH:

MUHLIS AL MUSTAQIM

15.860.0271



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/4/19

Scanned by CamScanner

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : **GAMBARAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI PADA UNIT PELAYANAN TEKNIK DAERAH (UPTD) BALAI BENIH DAN BUDIDAYA IKAN (BBI) KOTA MEDAN.**

NAMA MAHASISWA : **MUHLIS AL MUSTAQIM**

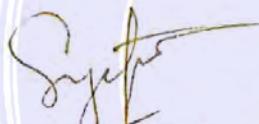
NPM : **15.860.0271**

BAGIAN : **PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI**

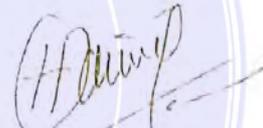
MENYETUJUI
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



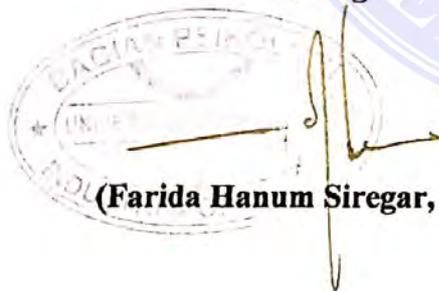
(Syafrizaldi, S.Psi, M.Psi)



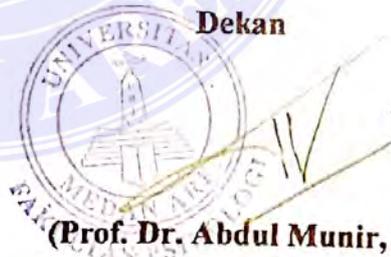
(Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si)

Ka Bagian

Dekan



(Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi)



(Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd)

Tanggal Sidang Meja Hijau

8 Oktober 2019

i

**DIPERTAHANKAN DI DEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI FAKULTAS
PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA DAN DITERIMA UNTUK
MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT – SYARAT GUNA
MEMPEROLEH DERAJAT SARJANA (S1) PSIKOLOGI**

PADA TANGGAL

8 Oktober 2019

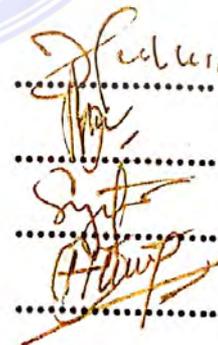
**MENGESAHKAN
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**DEKAN
(Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd)**

Dewan Penguji

- 1. Drs. Mulia Siregar, M.Psi**
- 2. Babby Hasmayni, S.Psi, M.Psi**
- 3. Syafrizaldi, S.Psi, M.Psi**
- 4. Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si**

Tanda Tangan



HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian – bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah di tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi – sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari di temukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 8 Oktober 2019



Muchlis Al Mustaqim

(15.860.0271)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan diadopsi dari bahasa Inggris yaitu *leadership* yang berasal dari akar kata *to lead* yang berarti memimpin. Dari pengertian ini jelaslah bahwa pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah – perintah, menurut Sulistiyani (dalam Putra, 2014).

Kepemimpinan merupakan hal yang berkaitan dengan kegiatan pengarahan kepada para karyawan untuk melakukan pekerjaan. Hal tersebut merupakan bagian penting dalam memahami perilaku kerja para karyawan. “Beberapa penelitian telah memperlihatkan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam memimpin karyawan, ini tergantung kepada pemimpinnya, karyawan dan situasi yang ada.” (Amalia, 2004).

Dalam memimpin organisasi, tentu seorang pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinannya dalam mempengaruhi bawahannya agar mereka mau bekerja sama melakukan aktivitas – aktivitas, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan organisasi.

Menurut Tead (dalam Arifin, 2012), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang – orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai

tujuan yang diinginkan. Dan di jelaskan lagi menurut Terry (dalam Arifin, 2012), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan – tujuan kelompok.

Dari penjelasan teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki posisi sangat penting terhadap kinerja bawahan, sehingga apa yang dilakukan bawahan sesuai dengan target instansi atau perusahaan. Dan keberhasilan bawahan itu tergantung dengan gaya kepemimpinan yang di gunakan oleh pimpinan.

Menurut Thoah (2015), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Setiap pemimpin memiliki gaya pemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Hasibuan (2005), membagi gaya pemimpinan menjadi 4 (empat) yaitu: Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Delegatif, dan Kepemimpinan Situasional.

Kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

Didalam Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan, pimpinan balai menunjukkan gaya kepemimpinan yang situasional, hal ini dapat terlihat dari bagaimana pimpinan

memberikan arahan yang jelas ketika terdapat bawahan yang kebingungan mengenai pekerjaan yang diberikannya, apabila terdapat bawahan yang kurang percaya diri maka pemimpin akan memberikan motivasi dan orientasi tugas yang sangat jelas tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan akan di lakukan, pimpinan sangat paham terhadap kondisi – kondisi setiap bawahannya sehingga pimpinan memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing – masing, ketika apel pagi tetapi masih banyak bawahan yang tidak hadir dikarenakan sedang membeli sarapan dan kondisi tersebut di ketahui oleh pimpinan maka pimpinan memberikan kelonggaran 20 menit untuk memulai aktivitas bekerja, ketika terdapat bawahan yang sulit untuk beadaptasi kepada setiap rekan kerjanya maka pimpinan mencoba untuk mendekatinya dan memahami apa permasalahan yang sedang di hadapi. Dalam fenomena tersebut gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Balai Benih dan Budidaya Ikan lebih mengarah ke tipe gaya kepemimpinan situasional menurut teori Hersey dan Blanchard (1995).

Penjelasan teori kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1995) bahwa kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin, kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin, dan level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Setelah peneliti melakukan pengamatan dengan cara observasi dan wawancara pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) dan melakukan pendekatan terhadap setiap pegawai atau karyawan. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, peneliti

melihat bahwa terdapat beberapa pegawai yang merasa takut untuk bertemu dan berbicara dengan pimpinan. Banyaknya pegawai yang terlambat dan tidak ikut dalam pelaksanaan apel pagi. Ketatnya pengawasan oleh pimpinan sehingga bawahan tidak relax dalam bekerja, pimpinan yang selalu mengambil keputusan secara sepihak tanpa mendengarkan ide dari bawahan.

Dan peneliti menemukan banyaknya ungkapan oleh pegawai bahwa pimpinan memperlakukan mereka secara berbeda beda, ada yang dengan cara berdialog seperti tidak ada batasan antara atasan dan bawahan, berbicara menggunakan suara yang keras, tidak peduli dengan pegawai tersebut, menerapkan pola komunikasi satu arah, memberikan sebuah keputusan kerja kepada bawahan secara jelas dan detail, pimpinan yang tidak mempercayai kemampuan bawahan. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan pegawai meliputi seperti berikut, salah satu pegawai menjawab dan menjelaskan bagaimana penilaian terhadap pimpinan dalam memberikan tugas kepada dirinya.

“Selama saya merasakan dunia kerja bang, saya merasakan ada yang beda ketika bekerja di sini, karena pimpinan sangat akrab dengan saya, kami sering saling bertukar pikiran, sharing mengenai permasalahan yang ada di lapangan kerja, mencari solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada, sharing mengenai kondisi setiap pegawai, bos juga mau bernegosiasi masalah pekerjaan”.

Namun salah seorang pegawai yang juga ikut serta dalam wawancara ini mengatakan bahwa pegawai tersebut tidak merasakan hal yang sama seperti yang dirasakan oleh rekan kerjanya.

“Kalau aku sih merasa pimpinan selalu memerintah untuk melakukan sesuatu yang ia inginkan namun ketika punya sesuatu ide dan mencoba mensosialisasikan kepada pimpinan tetapi tidak ada sikap peduli, padahal ide itu bisa di bilang untuk mempermudah pekerjaan”.

Dari wawancara ini, penulis mengangkat kasus ini untuk diteliti lebih lanjut, mendalami dan melihat gaya kepemimpinan situasional yang digunakan pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan.

Gaya kepemimpinan situasional yang digunakan oleh pimpinan pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan serta fenomena-fenomena yang peneliti temukan dengan cara observasi dan wawancara membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian karena terdapat kesenjangan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan kepala Balai Benih dan Budidaya Ikan. Maka pada penelitian ini peneliti mengambil judul “Gambaran Gaya Kepemimpinan Situasional berdasarkan Persepsi Pegawai pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dan sesuai dengan judul penelitian ini yaitu “Gambaran Gaya Kepemimpinan Situasional berdasarkan Persepsi Pegawai pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan” maka penelitian ini terdiri dari satu variabel, yaitu gaya kepemimpinan situasional.

Adapun masalah-masalah yang dapat diidentifikasi dari penelitian ini adalah terdapat kesenjangan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan situasional. Pegawai merasa bahwa ketika pimpinan memberikan sebuah

keputusan kepada setiap pegawai, pimpinan melakukannya dengan cara yang berbeda-beda.

Faktor penting mencapai kesuksesan dalam kepemimpinan bergantung pada dasar gaya kepemimpinan, baik berorientasi pada pekerjaan maupun hubungan antarpersonal. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bersifat fleksibel dan dapat menampilkan satu atau seluruh gaya kepemimpinan manapun, tergantung pada situasi. Perilaku pemimpin tidak dapat berjalan dengan efektif jika perilaku itu sama dengan struktur lingkungan yang ditawarkan atau tidak sesuai dengan karakteristik bawahan.

C. Batasan Masalah

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahannya.

Agar penelitian lebih terarah, terfokus, dan tidak meluas, maka peneliti membatasi penelitian ini pada gaya kepemimpinan situasional. Menilai model gaya kepemimpinan situasional yang lebih dominan digunakan oleh pimpinan dalam memperlakukan bawahan menurut persepsi pegawai. Penelitian ini difokuskan pada pegawai di Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih

dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan dengan menggunakan sampel penelitian berjumlah 35 pegawai.

D. Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana gambaran gaya kepemimpinan situasional berdasarkan persepsi pegawai di Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan situasional berdasarkan persepsi pegawai pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis, maupun praktis. Adapun manfaat penelitian yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

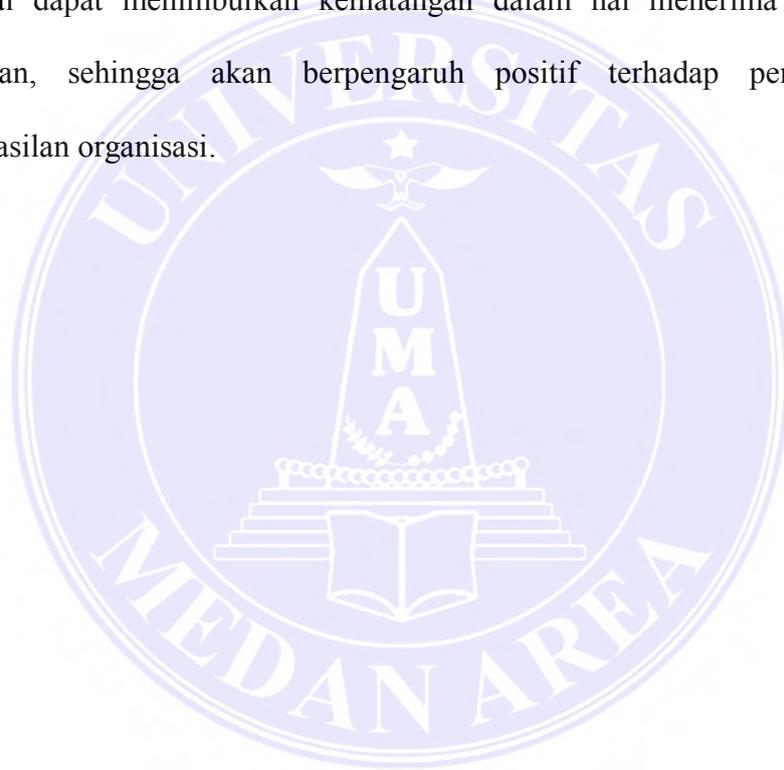
1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan dan mengembangkan ilmu psikologi dalam lingkup industri dan organisasi. Diharapkan juga dapat memberikan masukan bagi peneliti

selanjutnya yang juga memfokuskan penelitiannya pada masalah gaya kepemimpinan situasional.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan, agar dapat meningkatkan keterampilan kepemimpinan yang situasional sehingga pegawai dapat menimbulkan kematangan dalam hal menerima perintah dari pimpinan, sehingga akan berpengaruh positif terhadap pencapaian dan keberhasilan organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pegawai

1. Pengertian Pegawai

Definisi pegawai menurut Mardiasmo (2011), adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja baik secara tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu dengan memperoleh imbalan yang dibayarkan berdasarkan periode tertentu, penyelesaian pekerjaan atau ketentuan lain yang ditetapkan pemberi kerja, termasuk orang pribadi yang melakukan pekerjaan dalam jabatan negeri atau badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah.

Para pegawai adalah aset organisasi yang paling berharga. Pengetahuan dan keahlian mereka mempengaruhi kualitas barang dan jasa yang diberikan ke para pelanggan. Di dalam perusahaan manufaktur, dimana tenaga kerja biasanya banyak mencerminkan sebagian dari total biaya langsung, para pegawai adalah penggerak biaya dalam hal kualitas kerja mereka mempengaruhi baik produktivitas keseluruhan maupun tingkat kecacatan produk, Romney dan Steinbart (2005).

Menurut Robbins (2006), pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan

kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja. Sedangkan menurut Widjaja (2006), pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu/tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada kesatuan organisasi, badan usaha baik pemerintah maupun swasta, baik sebagai pegawai tetap atau tidak tetap/tenaga kerja lepas dan memperoleh imbalan kerja berdasarkan periode tertentu, tenaga kerja manusia yang jasmaniah dan rohaniah (mental dan pikiran) yang siap melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan yang ditetapkan oleh pemberi kerja untuk mencapai tujuan tertentu/tujuan organisasi.

2. Pegawai Negeri Sipil

Pengertian pegawai negeri menurut Undang – Undang Pokok – Pokok Kepegawaian nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian adalah Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional,

jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan. Sebagaimana diketahui bahwa pegawai negeri merupakan unsure pendukung pelaksana dalam membantu pemerintah dalam roda pembangunan nasional.

B. Gaya Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat memajukan karyawan dan dapat memberikan perubahan dalam organisasi yaitu gaya kepemimpinan situasional. Model kepemimpinan situasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi, khususnya kematangan karyawan. sehingga dalam menerapkan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin lebih berpedoman pada kesiapan karyawan untuk menerima gaya tersebut. Jadi pendekatan terhadap karyawan akan berbeda-beda, karena usia, masa kerja dan latar belakang karyawan yang heterogen. (Wirda&Azra, 2012).

Thoha (dalam Putra, 2014), mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini: 1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, 3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-

sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. (Eriknawati, 2017).

Menurut Ivancevich dkk (dalam Hidayat, dkk., 2013), gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahannya.

Pemimpin harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam hal ini respon respon seorang pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya memberikan pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional. Sementara itu pemimpin harus menyesuaikan tingkat kematangan pegawai. Tingkat kematangan pegawai (*maturity*), diartikan sebagai tingkat kemampuan pegawai untuk bertanggung jawab mengarahkan perilaku dalam bentuk kemauan. .

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Arifin, 2012), efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin.

Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan kepemimpinannya tanpa memperhatikan perannya, untuk lebih efektif dalam berinteraksi dengan orang lain. Konsep ini memberikan pemimpin beberapa pemahaman tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kesiapan/kematangan pengikut mereka.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi bawahan, memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan kematangan bawahan sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu.

2. Variabel Gaya kepemimpinan Situasional

Paul Hersey dan Blanchard (dalam Sobirin, 2017), mengembangkan model kepemimpinan situasional yang mengkombinasikan tiga variabel yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut/bawahan.

a. Perilaku Tugas (*task behavior*)

Perilaku tugas didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin memberikan tugas individu/kelompok, kegiatan dan tanggung jawab kepada bawahan sebagai bagian untuk mencapai tujuan, pengorganisasian, penjadwalan, serta pengarahan dan pengendalian.

b. Perilaku Hubungan (*relationship behavior*)

Perilaku hubungan didefinisikan sebagai sejauh mana perilaku pemimpin dalam berkomunikasi dengan para pengikut/bawahan, seperti mendengarkan, memberi *support*, memfasilitasi interaksi, member *feedback*, dan mendukung individu dan kelompok.

c. Tingkat Kesiapan atau Kematangan Pengikut/Bawahan

Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut/bawahan didefinisikan sebagai sejauh mana para pengikut/bawahan dalam menjalankan fungsi organisasi dan atau mengerjakan tugas tertentu.

Variabel pertama (*task behavior*) dan variabel kedua (*relationship behavior*) pada dasarnya merupakan dimensi hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Di dalam kepemimpinan situasional, pengikut/bawahan mempunyai arti sangat penting, yang mana seorang pemimpin harus memperhatikan kesiapan pengikut/bawahannya. Maksud dari kesiapan para pengikut/bawahan adalah kemampuan dan kemauan para pengikut/bawahan bertanggung jawab untuk mengarahkan perilakunya terkait dengan tugas yang dikerjakannya. Masing-masing individu memiliki kesiapan berbeda untuk tugas berbeda maka kepemimpinan yang efektif menuntut para pemimpinannya untuk menyesuaikan perilaku masing-masing agar cocok dengan kesiapan para pengikut/bawahan.

Kesiapan para pengikut/bawahan ditentukan oleh dua faktor, yaitu *job maturity* dan *psychological maturity*. *Job maturity* adalah kemampuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dan merupakan fungsi dari pengetahuan dan keterampilan. Sementara itu, yang dimaksud dengan *psychological maturity*

adalah kemauan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dan merupakan fungsi dari komitmen dan kepercayaan diri.

Bagi orang yang tinggi tingkat kematangannya, merasa tanggung jawab adalah sangat utama dan penuh percaya diri serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya. Orang yang bersangkutan tidak perlu lagi didorong-dorong melakukan pekerjaan dan pertimbangan utamanya adalah mutu pekerjaan yang tinggi.

Tingkat kematangan bawahan menurut Hersey dan Blanchard (1995) dapat dibedakan dalam empat tingkatan, yaitu :

1. Kematangan rendah (M1), yaitu bawahan tidak mempunyai kemampuan dan tidak mempunyai kemauan dalam melaksanakan suatu tugas.
2. Kematangan rendah ke sedang (M2), yaitu bawahan tidak mempunyai kemampuan tetapi mempunyai kemauan dalam melaksanakan suatu tugas.
3. Kematangan sedang ke tinggi (M3), yaitu bawahan mempunyai kemampuan tetapi tidak mempunyai kemauan dalam melaksanakan suatu tugas.
4. Kematangan tinggi (M4), yaitu bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan suatu tugas.

Tingkat kematangan bawahan sebagaimana diuraikan di atas, dibatasi sebagai kadar kemampuan dan kemauan seseorang yang dipimpin untuk melaksanakan tugas tertentu yang berbeda satu sama lain. Kemampuan dapat diamati dari segenap perbuatan seseorang dalam penyelesaian tugas yang dipercayakan kepadanya, baik mental maupun fisik. Sedangkan kemauan menyangkut aspek psikis, ada kaitannya dengan kehendak, keyakinan dan motivasi yang ada dalam diri individu. Perlu diingat bahwa tingkat perkembangan (*developmental level*) tidak akan ditemui istilah “berkembang secara sempurna” atau “terbelakang” karena perkembangan bukanlah suatu peristiwa yang bersifat global, tetapi merupakan konsep yang dikaitkan dengan tingkat penyelesaian tugas spesifik oleh seorang individu. Dengan demikian orang-orang bisa berbeda tingkat perkembangan karena tugas, fungsi dan tanggung jawab yang berbeda satu sama lain, Burhanuddin (dalam Tarihoran, 2010).

Oleh karena efektivitas gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard ini adalah keseusaian antara gaya kepemimpinan dan tingkat perkembangan pengikut, maka pemimpin harus mampu mengidentifikasi tingkat kematangan bawahan yang dipengaruhi, kemudian memilih gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut.

Berhubungan dengan efektivitasnya gaya kepemimpinan situasional ini, pada intinya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan (kedewasaan) para bawahan yang dipimpinnya, Tarihoran (2010).

3. Model Gaya Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard (dalam Robbins&Coulter, 2010), mengemukakan bahwa pada kepemimpinan situasi menggunakan dimensi kepemimpinan dengan mempertimbangkan masing – masing sebagai tinggi atau rendah lalu menggabungkannya dengan 4 gaya kepemimpinan yaitu:

a. *Telling* (pekerjaan tinggi – relasi rendah)

Pemimpin menentukan peranan karyawan dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan dimana karyawan melaksanakan tugasnya. Jika seseorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan – bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab. Meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan – kegiatan dilaksanakan dengan perkataan lain, perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

Gaya *telling* ini biasanya digunakan untuk memimpin bawahan dalam situasi dan kondisi (M1), sebagai berikut :

1. Orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta.

2. Orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan.
3. Orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri.
4. Orang yang bekerja di bawah “standar” yang telah ditentukan.

b. *Selling* (pekerjaan tinggi – relasi tinggi)

Pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarah dan mendukung. Jika seseorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti pimpinan bertitik tolak dan berorientasi perumusan tugas digabung dengan hubungan atasan – bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas – tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

Gaya *selling* ini biasanya digunakan untuk memimpin bawahan dalam situasi dan kondisi (M2), sebagai berikut :

1. Orang yang respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin.
2. Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin.
3. Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku.

4. Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau *training* agar dapat bekerja dengan lebih baik.

c. *Participating* (pekerjaan rendah – relasi tinggi)

Pemimpin dan pengikutnya bersama – sama membuat keputusan, dimana pemimpin memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator. Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan – bawahan yang instensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pemimpin mengajak para bawahannya untuk berperan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.

Gaya *participating* ini digunakan untuk memimpin bawahan dalam kondisi dan situasi (M3), sebagai berikut :

1. Orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja.
2. Orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan.
3. Orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman kerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.

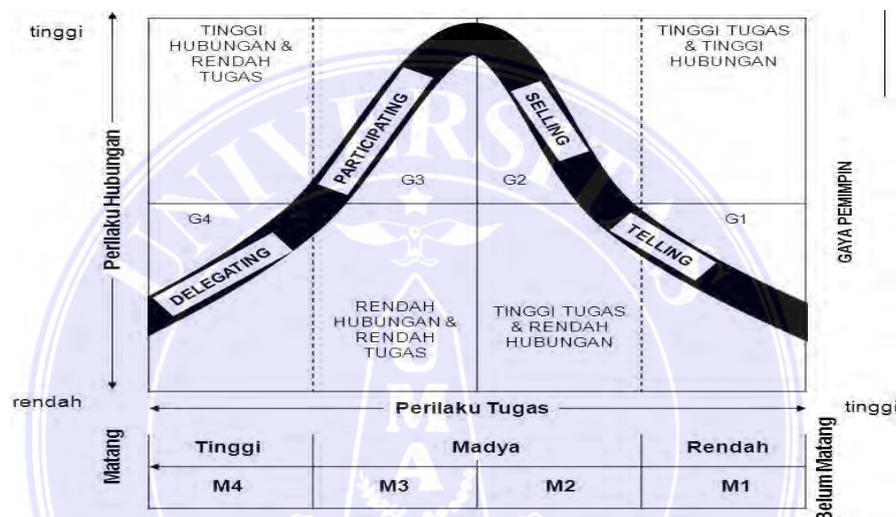
d. *Delegating* (pekerjaan rendah – relasi rendah)

Pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan. Seorang pemimpin dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah digabung dengan intensitas hubungan atasan – bawahan yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri, pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya dan mengarahkan pelaksanaan kepada para bawahan tersebut tanpa banyak campur tangan lagi.

Gaya *delegating* ini biasanya digunakan untuk memimpin bawahan dalam situasi dan kondisi (M4), sebagai berikut :

1. Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
2. Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilaksanakan.
3. Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas.
4. Orang yang kinerjanya diatas rata-rata para pekerja umumnya.

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey-Blanchard seperti telah diuraikan diatas, maka idealnya seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan perilaku kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi kematangan para bawahan yang dipimpinnya. Pemilihan perilaku kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.



Gambar 2.1. Model Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard.

Model gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard diatas menyarankan kepada pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang relatif tepat dalam memimpin bawahan pada situasi tertentu tingkat kematangan bawahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Betapa pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan situasional oleh seorang pemimpin untuk menjamin kelangsungan perkembangan organisasi dalam suasana dinamisnya perubahan situasi dan kondisi internal dan eksternal organisasi yang saling mempengaruhi. Dengan demikian penyesuaian gaya

kepemimpinan situasional terhadap situasi dan kondisi kematangan bawahan sangat menentukan keberhasilan organisasi.

C. Dinamika Gaya Kepemimpinan Situasional berdasarkan Persepsi Pegawai

Tantangan bagi para pimpinan adalah mempelajari bagaimana menjadi pemimpin yang efektif. Pimpinan harus mempelajari berbagai keahlian seperti membagi informasi dengan sabar, mampu mempercayai orang lain dan memberikan wewenang, serta dapat memahami kapan untuk ikut campur. Dan pemimpin yang efektif harus dapat menyeimbangkan antara waktu yang tepat untuk membiarkan bawahannya bekerja dan waktunya ikut campur.

Persepsi merupakan proses dimana kita mengartikan lingkungan sekitar dengan menyusun dan meninterpretasikan impresi sensoris, menurut Robbins dan Coulter (2010). Penelitian tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa setiap orang bisa melihat hal yang sama tetapi berbeda mempersepsikannya.

Sejumlah faktor berperan dalam membentuk dan bahkan terkadang mendistorsi persepsi. Faktor - faktor ini bisa berada dalam *perceptor*, dalam target yang dipersepsikan, atau dalam situasi dimana persepsi terjadi.

Ketika seseorang melihat suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang di lihat, karakteristik pribadi individu tersebut sangat berpengaruh dalam interpretasinya. Karakteristik pribadi ini meliputi sikap, kepribadian, motif, ketertarikan, pengalaman, atau ekspektasi.

Karakteristik target yang sedang diamati juga bisa berpengaruh terhadap apa yang dipersepsikan. Hubungan antara target dan latar belakangnya juga mempengaruhi persepsi. Konteks dalam hal bagaimana kita memandang suatu objek atau peristiwa juga penting. Waktu yang terjadi ketika suatu objek atau peristiwa itu dilihat bisa mempengaruhi persepsi, demikian pula dengan lokasi, pencahayaan, temperature, warna, dan sejumlah faktor situasi lainnya.

Hersey dan Blanchard (dalam Robbins&Coulter, 2010), mengemukakan bahwa pada kepemimpinan situasi menggunakan dimensi kepemimpinan dengan mempertimbangkan masing – masing sebagai tinggi atau rendah lalu menggabungkannya dengan 4 gaya kepemimpinan yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

Sifat bawahan yang selalu mengamati karakteristik pimpinan membuat bawahan memiliki persepsinya sendiri, bagaimana perilaku pimpinan terhadap bawahannya. Sesuai dengan teori dari Hersey dan Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dianut oleh pimpinan menunjukkan ke 4 model gaya kepemimpinan tersebut.

Gaya kepemimpinan *telling* yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada bawahannya menurut persepsi pegawai adalah ketika terdapat bawahan yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan pimpinan, bawahan yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri dan bawahan yang baru bergabung dan memiliki pengalaman serta kemampuan terbatas maka pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan menggunakan gaya *telling* seperti komunikasi yang satu arah, hubungan yang digolongkan tidak

akrab serta pimpinan hanya memberikan tugas – tugas kepada bawahannya. Kondisi seperti ini tentunya sangat menguntungkan bawahan karena mereka akan tahu apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas mereka harus dikerjakan. Namun hal ini juga mengakibatkan rasa ketergantungan yang tinggi antara bawahan dengan pimpinan. Karena pimpinan mendominasi semua persoalan maka ide dan gagasan bawahan tidak berkembang karena komunikasi satu arah yang dilakukan pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan *selling* yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada bawahannya menurut persepsi pegawai adalah ketika terdapat bawahan yang memiliki motivasi untuk bekerja sesuai harapan pemimpin namun dengan kemampuan yang terbatas, mau berbagi tanggung jawab dan bawahan yang *respect* terhadap kemampuan maupun posisi pemimpin maka pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan menggunakan gaya *selling* seperti melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin tidak hanya membagi persoalan tetapi pemimpin juga bersedia mendengarkan apa yang menjadi persoalan bawahannya, mengurangi ketergantungan bawahan terhadap pimpinan, keputusan yang diambil pemimpin akan lebih mewakili seksama daripada emosi pribadi pimpinan.

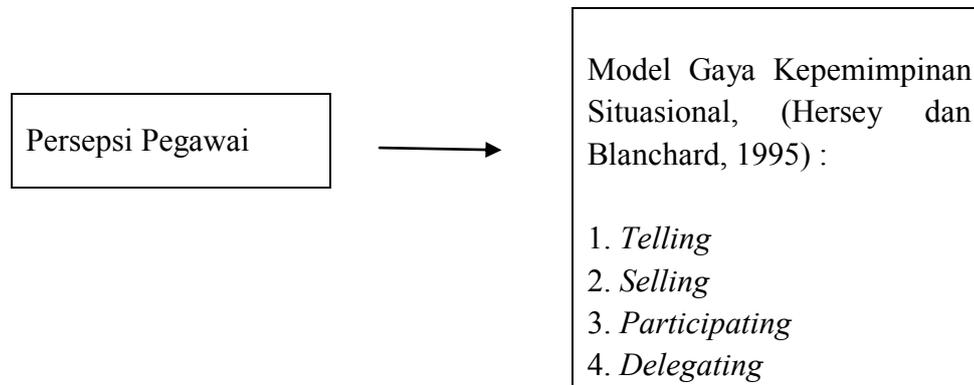
Gaya kepemimpinan *participating* yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada bawahannya menurut persepsi pegawai adalah ketika bawahan sudah memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih maka pemimpin bisa mengurangi intruksi untuk melaksanakan tugas – tugas. Demikian juga terhadap bawahan yang bermotivasi tinggi serta sangat responsive terhadap pemimpin maka tidak perlu memberikan intruksi yang berlebihan namun dukungan

emosional dari pemimpin harus tetap dijalankan agar tercipta suasana yang menyenangkan dalam bekerja kondisi seperti ini pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan gaya kepemimpinan *participating* artinya kesediaan pemimpin untuk memberikan tanggung jawab dan kesempatan lebih bagi bawahannya dan juga memberikan dukungan penuh mengenai apa yang mereka perlukan. Situasi seperti itu tentunya akan mendorong anak buah untuk berkembang dan memacu kreativitas.

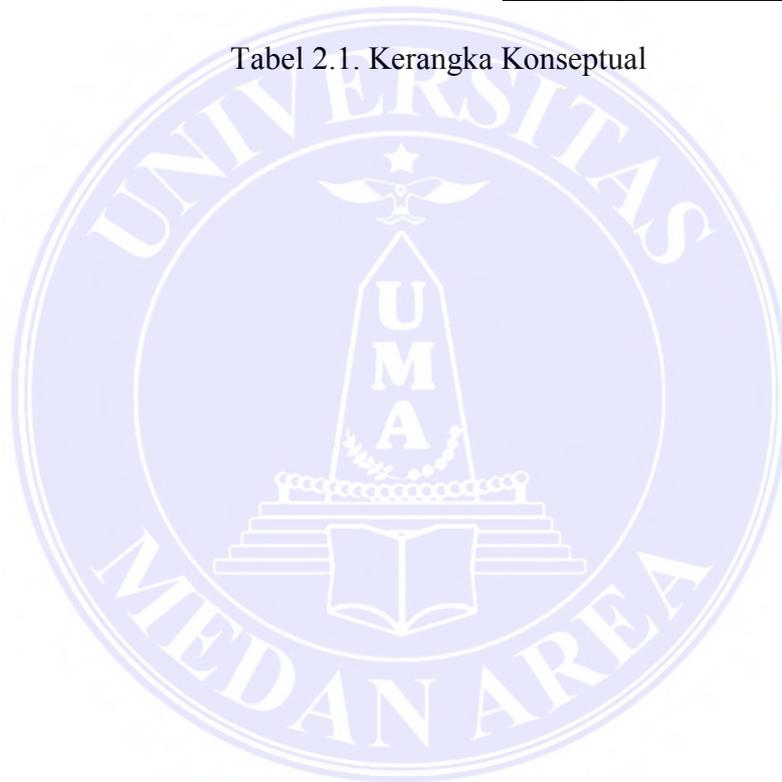
Gaya kepemimpinan *delegating* yang ditunjukkan oleh pemimpinnya kepada bawahannya menurut persepsi pegawai adalah ketika bawahannya sudah sangat kreatif dan berkembang dalam bekerja, mereka merasa memiliki semua tugas yang tentu saja akan meringankan beban pemimpin maka pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan gaya kepemimpinan *delegating* artinya pemimpin tidak perlu lagi memberikan intruksi maupun dukungan emosional yang berlebihan kepada bawahannya, hal ini dikarenakan bawahan sangat responsif dan tanggung jawab tinggi terhadap tugas mereka sendiri. Selain itu bawahan juga sudah sangat berpengalaman dan memiliki kemampuan yang sangat bagus sehingga mereka tidak membutuhkan perintah yang diperjelas dari pemimpin mereka karena mereka bisa mengontrol diri mereka sendiri.

Berdasarkan pemaparan diatas mengenai persepsi pegawai, kesimpulannya adalah bahwa gaya kepemimpinan yang dianut oleh pimpinan dalam teori gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard paling dominan adalah gaya kepemimpinan *selling*.

D. Kerangka Konseptual



Tabel 2.1. Kerangka Konseptual



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian ini bersifat penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah mengumpulkan data sebanyak -banyaknya mengenai faktor - faktor yang menjadi fokus peneliti. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan desain penelitian survei, yaitu mengambil contoh dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun & Effendi, 2006).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini hanya terdapat satu variabel (variabel tunggal) yaitu gambaran gaya kepemimpinan situasional berdasarkan persepsi pegawai.

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungan antara satu variabel dengan lainnya serta pengukurannya. Tanpa operasionalisasi variable, peneliti akan mengalami kesulitan pada saat

menentukan pengukuran hubungan antar variable yang masih bersifat konseptual. Mengacu pada perumusan masalah dan tujuan penelitian operasionalisasi dari penelitian ini di arahkan pada gambaran pegawai kepada gaya kepemimpinan situasional.

Adapun definisi operasional gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi bawahan, memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan kematangan bawahan sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu.

D. Subjek Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Populasi pada penelitian ini adalah 35 orang pegawai Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI).

2. Sampel

Sampel adalah sebagian yang diambil dari suatu populasi. Bila sampel yang diambil jumlahnya kecil, maka besar kemungkinan akan diperoleh sampel yang tidak representatif dibandingkan bila sampel yang diambil jumlah besar. Sampel yang tidak representatif mengandung pengertian bahwa sampel tersebut tidak dipercaya. Sampel yang tidak dipercaya menghasikan kesimpulan yang tidak akurat, dan sampel dikatakan representatif dari populasi bila subjek yang terpilih

mempunyai karakter yang mencerminkan semua karakter yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2011). Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah total sampling. Total sampling adalah teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh populasi sebagai responden atau sampel. Dengan demikian, maka peneliti mengambil sampel dari seluruh karyawan di Balai Benih dan Budidaya Ikan yang berjumlah 35 orang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subyek agar dapat mengungkapkan aspek - spek psikologis yang ingin diketahui. Skala yang digunakan di sini adalah tipe skala *Likert*. Skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang.

Skala gaya kepemimpinan situasional ini menggunakan skala *Likert*, yaitu skala yang menggunakan 5 (lima) alternatif. Penilaian yang diberikan kepada masing-masing jawaban subyek pada setiap pertanyaan *favourable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 5, Setuju (S) mendapat nilai 4, Netral (N) mendapat nilai 3, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 1, sedangkan untuk pertanyaan yang *unfavourable* penilaian yang diberikan adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 1, Setuju (S) mendapat nilai 2, Netral (N) mendapat nilai 3, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 4, dan Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 5.

F. Validitas dan Reliabilitas

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian selayaknya adalah alat ukur yang baik. Dimana alat ukur yang baik adalah alat ukur yang valid dan reliabel di mana valid dan reliabel memiliki pengertian sebagai berikut:

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevaliditan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur dalam penelitian ini adalah Analisis *Product Moment* dari Pearson, yakni dengan mendeklamasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item dengan skor alat ukur. Skor total ialah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item korelasi antara skor item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu, maka derajat korelasi dapat dicari dengan menggunakan koefisiensi dari Pearson dengan menggunakan validitas sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2\}\{n\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} : Koefisien korelasi setiap butir
 Σx : Jumlah skor tiap item.
 Σy : Jumlah skor total.
 n : Jumlah responden

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan.

Analisis reliabilitas skala gaya kepemimpinan situasional dapat dipakai metode *Alpha Cronbach's* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_1}{S_1} \right)$$

Keterangan :

R_{11} : Reliabilitas instrumen

K : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum S_1$: Varian skor setiap item

S_1 : Varian total

G. Analisis Data

Dalam penelitian ini, penenliti menggunakan uji kecenderungan untuk menginterpretasikan data. Uji kecenderungan dilakukan untuk mengetahui gambaran umum variabel. Langkah yang dilakukan yaitu dengan cara menaksir rata-rata skor yang diperoleh dibandingkan dengan skor ideal untuk selanjutnya interval skor yang didapatkan kemudian dikategorikan dalam interpretasi tertentu.

Rumus yang digunakan dalam klasifikasi skor adalah sebagai berikut:

$$\text{Rata - rata ideal (x)} = \frac{(X_{max} + X_{min})}{2}$$

$$\text{Standar deviasi (Si)} = \frac{(X_{max} - X_{min})}{6}$$

Keterangan :

X_{max} = skor maksimum/tertinggi

X_{min} = skor minimum terendah

Interpretasi untuk klasifikasi skor tersebut adalah sebagai berikut :

$X + 1,5 (Si) > \mu$ = Sangat tinggi

$X + 0,5 (Si) < \mu < X + 1,5 (Si)$ = Tinggi

$X - 0,5 (Si) < \mu < X + 0,5 (Si)$ = Cukup

$X - 1,5 (Si) < \mu < X - 0,5 (Si)$ = Rendah

$\mu < X - 1,5 (Si)$ = Sangat rendah

Sedangkan untuk memperoleh presentase perolehan skor digunakan

rumus:

$$P = \frac{fo}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Persentase Jawaban

fo = Frekuensi Jawaban

N = Jumlah Responden

Persentase hasil yang diperoleh kemudian diinterpretasikan melalui

interval berikut :

81% - 100% = Sangat tinggi

61% - 80% = Tinggi

41% - 60% = Cukup

21% - 40% = Rendah

0% - 20% = Sangat rendah

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil – hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal – hal sebagai berikut :

1. Dari 35 pegawai pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan dimana secara frekuensi terdapat 5 orang yang menjawab dengan jumlah nilai cukup dengan perolehan persentase 14,29%, 12 orang yang menjawab dengan jumlah nilai tinggi dengan perolehan persentase 34,29%, dan 18 orang menjawab dengan jumlah nilai sangat tinggi dengan perolehan persentase 51,43%, artinya 18 orang pegawai dengan persentase 51,43% yang mendapatkan jumlah nilai sangat tinggi, mempersepsikan bahwa gaya kepemimpinan pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan adalah gaya kepemimpinan *telling*.
2. Dari 35 pegawai pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan dimana secara frekuensi terdapat 6 orang yang menjawab dengan jumlah nilai cukup dengan perolehan persentase 17,14%, 23 orang yang menjawab dengan jumlah nilai tinggi dengan perolehan persentase 65,71%, dan 6 orang menjawab dengan jumlah nilai sangat tinggi dengan perolehan persentase 17,14%, artinya 6

orang pegawai dengan persentase 17,14% yang mendapatkan jumlah nilai sangat tinggi, mempersepsikan bahwa gaya kepemimpinan pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan adalah gaya kepemimpinan *selling*.

3. Dari 35 pegawai pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan dimana secara frekuensi terdapat 2 orang yang menjawab dengan jumlah nilai rendah dengan perolehan persentase 5,71%, 10 orang yang menjawab dengan jumlah nilai cukup dengan perolehan persentase 28,57%, dan 19 orang menjawab dengan jumlah nilai tinggi dengan perolehan persentase 54,29%, 4 orang yang menjawab dengan jumlah nilai sangat tinggi dengan perolehan persentase 11,43%, artinya 4 orang pegawai dengan persentase 11,43% yang mendapatkan jumlah nilai sangat tinggi, mempersepsikan bahwa gaya kepemimpinan pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan adalah gaya kepemimpinan *participating*.
4. Dari 35 pegawai pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan dimana secara frekuensi terdapat 2 orang yang menjawab dengan jumlah nilai rendah dengan perolehan persentase 5,71%, 15 orang yang menjawab dengan jumlah nilai cukup dengan perolehan persentase 42,86%, dan 11 orang menjawab dengan jumlah nilai tinggi dengan perolehan persentase 31,43%, 7 orang yang menjawab dengan jumlah nilai sangat tinggi dengan perolehan persentase 20,00% yang mendapatkan jumlah nilai sangat tinggi, mempersepsikan

bahwa gaya kepemimpinan pada Unit Pelayanan Teknik Daerah (UPTD) Balai Benih dan Budidaya Ikan (BBI) Kota Medan adalah gaya kepemimpinan *delegating*.

5. Dari keseluruhan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berdasarkan persepsi pegawai yang mendapatkan nilai sangat tinggi adalah gaya kepemimpinan *telling* dengan jumlah 18 pegawai dan jumlah persentase 51,43%, selanjutnya gaya kepemimpinan situasional yang mendapatkan nilai sangat tinggi adalah gaya kepemimpinan *delegating* dengan jumlah 7 pegawai dan jumlah persentase 20,00%, selanjutnya gaya kepemimpinan situasional yang mendapatkan nilai sangat tinggi adalah gaya kepemimpinan *selling* dengan jumlah 6 pegawai dan jumlah persentase 17,14%, selanjutnya gaya kepemimpinan situasional yang mendapatkan nilai sangat tinggi adalah gaya kepemimpinan *participating* dengan jumlah 4 orang pegawai dan jumlah persentase 11,43%.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti akan memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain. Saran saran tersebut diantaranya sebagai berikut.

1. Bagi Pimpinan

Sesuai hasil penelitian diketahui bahwa 51,43% pegawai mempersepsikan bahwa pimpinan memiliki gaya kepemimpinan *telling*, untuk itu diharapkan dapat meningkatkan motivasi bawahan, memberikan kepercayaan, memberikan

bawahan ruang untuk bisa memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menyalurkan ide – ide. Dan menjalin hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Dan diharapkan kepada pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan situasional baik *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* dengan tepat sesuai dengan situasi dan kondisi bawahan. Apabila terdapat bawahan dalam situasi dan kondisi sebagai berikut : 1) orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta, 2) orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan, 3) orang yang tidak yakin dan kurang percaya diri, 4) orang yang bekerja di bawah “standard” yang ditentukan, maka gaya kepemimpinan situasional yang cocok untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan *telling*.

Apabila terdapat bawahan dalam situasi dan kondisi seperti berikut : 1) orang yang respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin, 2) orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin, 3) orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard yang berlaku, 4) orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau *training* agar dapat bekerja dengan lebih baik, maka gaya kepemimpinan situasional yang cocok untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan *selling*.

Apabila terdapat bawahan dalam situasi dan kondisi seperti berikut : 1) orang yang dapat bekerja diatas rata – rata kemampuan sebagian besar pekerja, 2) orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan, 3) orang yang mempunyai keahlian dan

pengalaman kerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan, maka gaya kepemimpinan situasional yang cocok untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan *participating*.

Apabila terdapat bawahan dalam situasi dan kondisi seperti berikut : 1) orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas – tugasnya, 2) orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas – tugas yang sudah jelas dan rutin dilaksanakan, 3) orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas, 4) orang yang kinerjanya diatas rata – rata para pekerja umumnya, maka gaya kepemimpinan situasional yang cocok untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan *delegating*.

2. Bagi Perusahaan

Setelah melihat hasil penelitian, peneliti merasa begitu pentingnya pembekalan diri terhadap calon – calon pemimpin untuk setiap cabang perusahaan dimulai dari pimpinan atas hingga pimpinan paling bawah, ataupun pimpinan setiap departemen bagian pada perusahaan ini. pembekalan diri yang dimaksud peneliti adalah berupa pembekalan kepribadian dimana pribadi pemimpin dibentuk untuk bisa lebih adaptif terhadap sikap dan sifat para bawahan. Adaptif yang dimaksud adalah mudah menyesuaikan diri dengan keadaan bawahan, memahami apa yang dibutuhkan bawahan sehingga bawahan merasa aman, nyaman dan semakin yakin untuk bisa melakukan suatu perintah dan pekerjaan yang diberikan dan dipercayakan kepadanya.

3. Bagi Pegawai

Dari hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *telling* yang paling dominan digunakan oleh pimpinan, artinya pegawai berada dalam situasi dan kondisi M1, situasi dan kondisinya adalah masih banyaknya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan, kurangnya motivasi dalam bekerja, merasa tidak mampu dan kurang percaya diri. Dari hasil penelitian tersebut peneliti berharap pegawai dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja, menjalin hubungan komunikasi dengan pimpinan, memaksimalkan potensi yang dimiliki, belajar keras dan menguasai pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Hasil penelitian tidak hanya menyatakan bahwa pegawai berada di situasi dan kondisi (M1) saja, tetapi juga terdapat situasi dan kondisi (M2), (M3), dan (M4). Apabila terdapat pegawai yang berada di situasi dan kondisi (M2) yang dimana pegawai sangat respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin, mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin, dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard yang berlaku dan memiliki motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau training agar dapat berkerja dengan lebih baik lagi maka peneliti berharap pegawai dapat mempererat hubungan dengan pimpinan, memahami pimpinan, meningkatkan komunikasi dua arah, dan meningkatkan keahlian yang dimiliki.

Apabila terdapat pegawai dalam situasi dan kondisi (M3) yang dimana pegawai dapat bekerja di atas rata – rata kemampuan sebagian pekerja, memiliki motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan dan memiliki keahlian dan pengalaman kerja yang sesuai dengan

tugas yang diberikan, maka peneliti berharap pegawai dapat menjaga keprofesionalitas, meningkatkan kinerja, produktivitas dan etos kerja.

Apabila terdapat pegawai dalam situasi dan kondisi (M4) yang di mana pegawai memiliki motivasi dan rasa percaya diri yang tinggi, memiliki keahlian dan pengalaman yang memadai, berani menerima tanggung jawab dan kinerjanya di atas para pekerja umumnya, maka peneliti berharap pegawai dapat menjaga kepercayaan yang sudah diberikan oleh pimpinan dan menjaga komunikasi dua arah dengan baik.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Adapun beberapa saran yang perlu di perhatikan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang gaya kepemimpinan situasional adalah peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan gaya kepemimpinan situasional agar hasil penelitiannya dapat lebih baik dan lebih lengkap lagi.

Peneliti selanjutnya diharapkan lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan dan pengumpulan dan segala sesuatunya sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih baik lagi.

Peneliti selanjutnya diharapkan ditunjang pula dengan wawancara dengan sumber yang kompeten dalam kajian gaya kepemimpinan situasional.

Daftar Pustaka

- Amalia, H.D. (2004). *Tinjauan Gaya Kepemimpinan Situasional Pada PT. Sucofindo Medan*. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara: Medan.
- Arifin, S. (2012). *Leadership : Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Azwar, S. (2000). *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar Jogja Offset.
- Cahyani, M. & Setiawan, R. (2014). *Analisa Kepemimpinan Situasional pada Cv. Inti Karya Utama*. AGORA. 2 (2). 1-8
- Engreny, Y. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan (pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang)*. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Negeri (UIN) Malang: Malang.
- Eriknawati. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Konawe Kepulauan*. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Halu Oleo: Kendari.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): PT Bumi Aksara.

Hidayat, N., Hamid, D. & Ruhana, I. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang)*. *Administrasi Bisnis*: 4 (2): 1-2.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1995). *MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: Utilizing Human Resources, 4th Edition*. Jakarta: Erlangga.

Mardiasmo. (2011). *Perpajakan*. Yogyakarta: Andi.

Pemerintah Indonesia. 1999. *Undang – Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok - Pokok Kepegawaian*. Lembaran Negara RI Tahun 1999, No. 3890. Jakarta: Sekretariat Negara.

Putra, S.B. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)*. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro: Semarang.

Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Romney, M.B. & Steinbart, P.J. (2005). *Accounting Information Systems*. Jakarta: Salemba Empat.

- Roscahyo, A. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khotidjah Sidoarjo*. STIESIA Surabaya. 2 (12): 1-16.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2006). *Metode penelitian survai*. (rev. ed). Jakarta: LP3ES.
- Sobirin, A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Tarihoran, S.D.N.B. (2010). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal dengan Prestasi Kerja Pengurus Badan Komunikasi Pemuda Remaja Masjid (BKPRMI) Propinsi Sumatera Utara*. Tidak Diterbitkan. Kounikasi Islam. Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara: Medan
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tintin. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada SPBU POS Prima Direktorat Operasi PT. POS Indonesia (PERSERO)*. Manajemen. 9 (2): 45-54
- Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Widjaja, A.W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Rajawali.

Wirda, F., & Azra, T. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang*. *Polibisnis*. 4 (1): 25.

Yuniawan, A. & Putra, S. B. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)*. *Journal of Management*. 4 (1): 1-13.

