

PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PERSONALIA PT. ARTO MANUNGGAL

Sri Wahyuni

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika
Email : sri.wahyuni@stiemahardhika.ac.id

Received : 15 Nov 2022 | Revised : 24 Nov 2022 | Accepted : 24 Des 2022

ABSTRACT

Determining a situational leadership style using an example of a style or model telling, selling, participating and delegating is the aim of this research. The narrative approach uses qualitative methods, namely the approach used in this study. In this study data collection using observation techniques, interviews and documentation. The results based on this research are the personnel of PT. Arto Manunggal explained the situational leadership style or model telling, selling, participating, delegating and the leadership style or model used has a positive effect on achieving the desired goals at PT. Arto Manunggal.

Keywords : Leadership Style, Situational personnel, Observation techniques

PENDAHULUAN

Peranan insan sangatlah mayoritas untuk melaksanakan tujuan organisasi. Dalam menjalankan aktivitas mendorong atau menaruh motivasi pada karyawan bawahan, banyak sekali motif yang bisa dijalankan personalia/pimpinan melalui tindakan selalu ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak jenis dan gaya kepemimpinan sering ditemukan dalam aktivitas sehari-hari. Peranan personalia/pimpinan begitu besar untuk berhasilnya suatu perusahaan atau instansi dalam proses menggapai yang dituju. Disitulah timbul ide baru dan kreatif agar perusahaan atau organisasi mengalami pengembangan. Peranan karyawan bawahan dikatakan penting dan dibutuhkan, dikarenakan karyawan bawahan berperan melaksanakan dan menerapkan ide personalia yang ada di tiap-tiap keputusan. Bagus buruknya karyawan bawahan menjalankan perintah, terserah pada atasan pimpinan/personalia, bagaimana upaya pemimpin/personalia memberikan semangat dan motivasi dengan tujuan semua bawahan terpengaruh dan menjalankan kegiatan sesuai yang diinginkan. Kepemimpinan yaitu aktivitas yang dilakukan agar perilaku orang lain terpengaruh, atau seni yang

dapat berpengaruh terhadap perilaku manusia baik individu ataupun kelompok (Nugraha, R. R. 2019).

Gaya atau model kepemimpinan adalah kumpulan perilaku manusia yang dilakukan bertujuan untuk mempengaruhi dan merubah pola pikir manusia tersebut agar mempunyai keinginan menuruti arahan dan petunjuk yang disampaikan. Oleh karena itu watak dari gaya atau model kepemimpinan bukanlah hal yang tetap tetapi menurut dinamis gaya atau model kepemimpinan yang dijalankan sewaktu-waktu bisa berubah tergantung kondisi tersebut diantaranya (budaya, jumlah pengikut, interkasi, sosial dan sebagainya). Pengelolaan dalam sebuah instansi, personalia harusnya condong dengan satu gaya atau model kepemimpinan atau berkombinasi dengan gaya atau model kepemimpinan yang lain. Namun pertanyaan gaya mana yang efektif dan masih menjadi masalah besar. Hersey dan Blanchard pernah mengungkapkan dalam diskusi conversations with paul hersey tahun 1997 tentang gaya atau model kepemimpinan yang bisa diterapkan dan menjadi pilihan adalah personalia menerapkan gaya atau model kepemimpinan situasional *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan),

participating (mengikutsertakan), *delegating* (mendelegasikan) dan gaya atau model kepemimpinan ini memberi dampak baik dan positif pada perusahaan PT. Arto Manunggal (Nabila, M., & Ghani, A. R. A. 2022). Kepemimpinan situasional berdasarkan Hersey dan Blanchard saling berhubungan diantara jumlah arahan, petunjuk dan dukungan sosial serta emosional yang diberikan kepada pemimpin dan tingkat kesiapan atau kedewasaan pengikut (Dewi, V. P. 2010).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Mahatika, A., & Hendriani, S. 2022) dengan judul Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Pertama. Tujuan dari penelitian untuk mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala SMP Negeri 5 Batusangkar. Metode observasional, pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara dan studi dokumenter. Selanjutnya untuk menganalisis data peneliti memakai teknik contoh miles heberman terdiri dari pengorganisasian data, penyajian data dan pembuktian untuk menarik kesimpulan. Ditemukannya hasil menyatakan kepala sekolah telah menerapkan kepemimpinan situasional dengan cara:

- a. menerapkan kepemimpinan situasional model *telling* dengan memberikan tugas kepada mitra kerja secara jelas dengan menggunakan komunikasi satu arah;
- b. menerapkan kepemimpinan situasional model *selling* menggunakan komunikasi dua arah agar komunikasi dapat terjalin lebih baik guna memberikan arahan yang tepat kepada mitra kerja;
- c. menerapkan kepemimpinan situasional model *participating* yang mana orientasi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya tugas yang dikerjakan oleh bawahan melainkan tetap menjaga hubungan yang baik

serta melakukan pengambilan keputusan secara bersama-sama agar dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama pula;

- d. menerapkan kepemimpinan situasional model *delegating* kepada mitra kerja yang sanggup dan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan.

Penelitian yang dilakukan oleh (N Wahyuningsih, S Trihantoyo, 2021) menggunakan judul Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguraikan pemakaian gaya kepemimpinan situasional yang dikenal dengan Ken Blanchard dan Paul Hersey saat menjalankan fungsi serta tugas seorang kepala sekolah. Pengumpulan data dan metode studi literature yang digunakan dalam penelitian ini, informasi serta data didapat dari meneliti jurnal internasional, jurnal nasional, buku dan sumber lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional bagi kepala sekolah.

Hasil dari penelitian ini yaitu kepala sekolah menggunakan teori kepemimpinan situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey, kepala sekolah atau pimpinan memakai agar guru lebih siap saat menjalankan perintah serta tugas saat prosedur mengajar di sekolah dengan menggunakan empat model atau gaya kepemimpinan situasional diantaranya, *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan). Pelaksanaan empat model atau gaya kepemimpinan situasional baik dengan persiapan dan pandangan kata guru atau pengajar pendidik dapat menjadikan kepala sekolah yang efektif supaya menggapai tujuan yang pendidikan yang diharapkan.

Penelitian lainnya yang diteliti dengan (Azizah, F. N. 2017). menggunakan judul Pengaruh

Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang). Tujuan penelitian ini untuk mengkaji berapa besar pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di KAN Jabung Malang. Teknik diambilnya sampel menggunakan teknik proporsional non random sampling.

Hasil dari penelitian ini yaitu budaya organisasi, Kepemimpinan situasional dan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tenaga kerja. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan pada motivasi kerja. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan pada tenaga kerja melalui motivasi kompetensi. Menurut penelitian tersebut diperlukan untuk koperasi sepeham antara pimpinan dengan bawahan, artinya apa yang dibutuhkan karyawan dalam hal gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja untuk menaikkan tenaga kerja pegawai dan menggapai yang diharapkan dengan memerhatikannya.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan personalia

Nama lain kepemimpinan adalah makna dari "leadership" yang bermula dari leader yang berarti ketua, kepala, pemimpin atau kordinator. Terdapat istilah banyak kepemimpinan yang ditemukan oleh semua ahli yang sama dengan pendapat masing-masing individu dari sudut pandang paling unik dari banyak peristiwa kepemimpinan di luar sana (Aisyah, S., & Takdir, S. 2017). Beberapa arti kepemimpinan yang dikutip dari (Ngaling Purwanto 2008) yaitu:

a. Kepemimpinan adalah kekuatan (power) berdasarkan atas perilaku yang mempunyai kedudukan lebih, biasanya preskriptif (Etzioni),

- b. Seorang pemimpin adalah individu dalam kelompok yang memberikan koordinasi dan arahan untuk tugas-tugas penting dalam kegiatan kelompok (Fiedler),
- c. Kepemimpinan yang ada di organisasi artinya pemakaian pembuatan dan kekuasaan semua keputusan (Dubin),
- d. Dasar kepemimpinan organisasi adalah memberikan banyak pengaruh kepada mekanis yang mengarahkan rutinitas organisasi (Ketz dan Kahn),
- e. Kepemimpinan dapat didasarkan pada grup atau 2 orang lainnya, serta biasanya memberikan pengaruh kepada anggota kelompok dengan tujuan untuk mencapai harapan yang diinginkan (House dan Baetz).

Diringkas dari pendapat para ahli ini, kepemimpinan adalah kumpulan keterampilan dan perilaku kepribadian di mana otoritas ditentukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa anggota kelompok siap dan mampu melakukan tugas yang menjadi tugasnya (INDONESIA, G. 1985).

Pengertian personalia dapat diartikan 'Ketua atau Pemimpin' dalam sebuah instansi perusahaan. Tugas personalia adalah mengkoordinasikan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawannya. Misalnya tanda terima karyawan untuk gaji, tempat parkir, pemutusan hubungan kerja, PHK, catatan kehadiran online, dll. Memimpin fungsi sumber daya manusia ini, atau biasa disebut administrasi sumber daya manusia, menyiratkan antara lain tanggungjawab atas pembayaran database karyawan, gaji dan tunjangan lainnya (Larasati, S. 2018). Dengan demikian, konsep kepemimpinan personalia dapat disimpulkan sebagai kumpulan seperangkat keterampilan dan perilaku kepribadian (termasuk otoritas) yang mengarahkan orang-orang yang mau dan mampu melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional Harsey dan Blanchard mempunyai dasar pada hubungan berikut: Tingkat bimbingan dan intruksi pemimpin, tingkat *support* sosial-emosional yang diberi kepada pemimpin, dan tingkat motivasi atau kedewasaan pengikut yang diketahui dalam perintah, fungsi dan tujuan kinerja tertentu. Ada empat aspek dari teori gaya kepemimpinan situasional PT. Arto Manunggal (Wahjono, S.I. 2010) antara lain sebagai berikut:

- a. *Telling* (Memberitahukan) = Gaya kepemimpinan ini cenderung sering mengeluarkan tugas kerja (pengarahan) tertentu serta memonitor secara ketat pekerjaan bawahan. Gaya *telling* ini tercermin dalam perilaku pemimpin yang sangat direktif dan tidak mendukung. Gaya yang digunakan yaitu komunikasi searah. Pemimpin merumuskan peranan pengikut serta menentukan kapan, di mana, dan bagaimana mereka akan melaksanakan aneka macam perintah. Upaya untuk memecahkan perkara serta pengambilan keputusan dilaksanakan secara tertentu sang manajer. Solusi serta ketetapan masalah diberitahukan dan implementasinya dipantau secara ketat oleh para eksekutif (pemimpin) (Aisyafarda, J., & Sarino, A. 2019).
- b. *Selling* (Menjajakan) = Gaya ini cenderung menjelaskan keputusan pemimpin sehingga bawahan dapat memahaminya. Maka dengan itu pemimpin terus memberi arahan serta memantau bawahan untuk melaksanakan tugasnya. Gaya *selling* ini ditunjukkan dengan perilaku kepemimpinan yang kuat dalam mengarahkan dan mendukung. Dengan memakai gaya ini, para pemimpin masih memberikan

banyak arahan dan melakukan serta yang sama dengan pengambilan penetapan, tetapi banyak yang mengikuti saling komunikasi dan perilaku kooperatif, yang mengarah ke lebih banyak keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan. Untuk memahami emosi. Untuk mendengar ide dan saran mereka. Dengan lebih banyak dukungan, pemimpin terus mengontrol proses pengambilan keputusan (Aisyafarda, J., & Sarino, A. 2019).

- c. *Participating* (Mengikutsertakan) = Gaya kepemimpinan ini biasanya memberi bawahan kesempatan untuk berbagi pendapat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin juga mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas. Gaya *participating* ini ditonjolkan oleh sifat pemimpin yang menunjukkan banyak *support* serta sedikit arahan. Letak pengecekan bergantian antara pecahnya perkara serta pengambilan keputusan. Menggunakan gaya rangkap tiga ini, semua pemimpin dan pengikut menukarkan pikiran untuk pecahnya perkara dan pengambilan penetapan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan kiprah pemimpin merupakan sebagai pendengar yang aktif. Tanggung jawab untuk pecahnya perkara serta pengambilan penetapan tempatnya terutama pada pengikut. Hal itu masuk akal karena pengikut memiliki kesanggupan untuk menjalankan tugas (Aisyafarda, J., & Sarino, A. 2019).

d. *Delegating* (Mendelegasikan) = Gaya atau model ini fokus mendelegasikan tanggung jawab untuk membuat ketetapan dan menyelesaikan tugas kepada bawahan. Gaya *delegating* ini ditunjukkan oleh perilaku pemimpin dengan sedikit dukungan atau arahan. Pemimpin berdiskusi tentang masalah oleh bawahan dan mencoba menggapai persetujuan tentang bukti perkara. Isu tersebut selanjutnya didelegasikan kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Bawahan sekarang mengontrol bagaimana tugas dilakukan. Pemimpin sering memberi kesempatan pada bawahan bertujuan mencapai hasil mereka sendiri (Aisyafarda, J., & Sarino, A. 2019).

ditentukan, seperti tanggapan terhadap pertanyaan kuesioner (Agusta, I.2003), mendeskripsikan dan menjelaskan apa itu variabel, penyebab, situasi, atau kejadian sosial tertentu (Faizin, K. 2020). Hal itu, kami mengkaji data yang didapat secara menyeluruh serta berharap bahwa gaya kepemimpinan situasional akan memungkinkan kami untuk membiasakan diri dengan kepemimpinan situasional gaya penjualan, gaya penajakan, gaya mengikutsertakan dan pendelegasian di PT. Arto Manunggal.

Data yang digunakan sesuai penelitian mengambil dari kata-kata, situasi, tindakan serta peristiwa. Disini menggunakan kegiatan wawancara, dengan mencatat serta mengamati tingkah laku yang di wawancarai (Fitrah, M. (2018).

Tempat Penelitian

Lokasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah di PT. Arto Manunggal Surabaya (distributor terpal) bertepatan di jalan Griya Kebraon Selatan I/A-15, Surabaya. Tempat yang digunakan penelitian ini letaknya mudah dijangkau. PT. Arto Manunggal dijuluki distributor terpal berkomitmen tinggi dan berkeinginan untuk memperbaiki hubungan karyawan dengan bawahannya dengan menerapkan empat gaya kepemimpinan situasional diantaranya *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian serta Pendekatan

Pelaksanaan penelitian ini memakai metode kualitatif yaitu data mentah dari dunia empiris. Data kualitatif itu berupa diskripsi rinci, kutipan langsung dan dokumentasi kasus. Metode kualitatif, data mentah dari dunia empiris digunakan untuk melakukan penelitian ini. Data kualitatif berupa deskripsi rinci, kutipan langsung dan dokumen kasus. Data ini dikumpulkan menjadi cerita terbuka (narasi terbuka) tidak mencoba untuk menetapkan penyebab ke jenis baku yang sudah

HASIL

Sumber Data

Ditetapkannya menjadi informan penelitian, karena dilihat paham secara menyeluruh serta mendalam mengenai permasalahan dan keadaan menurut apa

yang diteliti. Adapun informan pada penelitian ini yaitu:

Nama Informan	Jabatan	Usia
Mar'atus Sholichah	Personalia	32 Tahun
Annisa	Staff Umum	35 Tahun
Dewi Masita	Staff Pengawasan	22 Tahun

Nur Mala Sari	Staff Stock Barang	35 Tahun
Affa Immita	Staff Pengatur	22 Tahun
Lisdiawati	Staff Pembuatan Nota	31 Tahun
Miska Ratna	Staff Penjualan	36 tahun
Khoiriyah	Staff Perpajakan	20 tahun
Apriani Diani	Staff Pengolah Data	27 Tahun
Ratna Juwita	Staff Pengecekan Barang	34 tahun

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dipakai untuk mengumpulkan data ini dicari melalui dokumen-dokumen terpilih dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan triangulasi data untuk menemukan seperangkat dimensi tertentu yang berbeda pada setiap elemennya (Wijaya, H. 2018) sebagai berikut :

1. Teknik Observasi, untuk pengamatan langsung terhadap subjek penelitian di PT. Arto Manunggal.
2. Teknik wawancara adalah upaya pengumpulan data dan informasi dengan menyodorkan serangkaian kalimat tanya secara langsung kepada informan yang sudah diidentifikasi sebelumnya dalam penelitian ini.
3. Selain menggunakan teknik observasi dan teknik wawancara bisa juga menggunakan teknik dokumentasi yaitu mendapatkan informasi dari fakta yang disimpan dalam surat, buku harian, dan arsip foto di PT. Arto Manunggal.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menentukan gaya kepemimpinan situasional menggunakan contoh gaya atau model *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan) merupakan tujuan dari penelitian. Berdasarkan wawancara penulis dengan informan mengenai gaya kepemimpinan di PT. Arto Manunggal dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Telling*

Wawancara dengan karyawan staff tentang gaya *telling*, ada tujuh informan yang memberikan pendapat sama yaitu Dewi Masita (staf

pengawasan), Nur Mala Sari (staf stock barang), Miska Ratna (staf penjualan), Khoiriyah (staf perpajakan), Annisa (staf umum), Affa Immita (staf pengatur), Ratna Juwita (staf pengecekan barang) berpendapat bahwa :

“Personalialia memberikan perintah kepada staf bersifat tidak memaksa, memberikan perintah disertai pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan dan arahan yang diberikan staf berpengaruh positif terhadap proses membangun hubungan kerja antar karyawan agar menjadi tim yang kuat. Personalialia memberikan petunjuk dan dukungan kepada staf, seringkali mengingatkan tugas pokok dan fungsi mitra kerja di PT. Arto Manunggal”. namun ada dua informan yang memberikan pendapat berbeda yaitu Lisdiawati (staf pembuatan nota), Apriani Diani (staf pengolah data) mengatakan *“Personalialia mengasahi tugas yang beda pada setiap karyawan. Hal itu buat mereka merasa ketidaknyamanan dikarenakan disuruh berperilaku beda dan mereka tidak diberikan keringanan hukuman jika melanggar instruksi yang diberikan”*.

Dapat disimpulkan hasil penelitian gaya *telling* personalialia telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Diantaranya personalialia memberikan perintah kepada staf bersifat tidak memaksa serta memberikan arahan sebelum melaksanakan pekerjaan, personalialia selalu mengingatkan tugas pokok dan fungsi mitra kerja pada staf di PT. Arto Manunggal.

2. *Selling*

Wawancara dengan staf tentang gaya *selling*, dari sembilan informan

hampir keseluruhan mempunyai pendapat yang sama namun ada satu yang mempunyai pendapat yang berbeda, delapan informan itu Dewi Masita (staf pengawasan), Nur Mala Sari (staf stock barang), Miska Ratna (staf penjualan), Khoiriyah (staf perpajakan), Annisa (staf umum), Affa Immita (staf pengatur), Ratna Juwita (staf pengecekan barang), Apriani Diani (staf pengolah data) berpendapat bahwa “*Personalia saat menyampaikan arahan dengan lugas, menerangkan sebab, proses dan tujuan sehingga seluruh staf paham maksud dari arahan tersebut, personalia juga memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Personalia dengan senang hati menerima saran dari seluruh staf, memberikan solusi terbaik agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dengan gayanya masing-masing dan mengeratkan komunikasi yang baik untuk membangun hubungan yang baik pula antara pemimpin dan bawahan. Personalia selalu memberikan motivasi dan pujian kepada staf yang menjalankan tugas dengan baik.*” Namun berbeda dengan satu informan ini yaitu Lisdiawati (staf pembuatan nota) mengatakan “*Personalia tidak menyesuaikan kondisi dan situasi bahwa kadang tidak seperti yang diharapkan sehingga staf tidak mampu mendapatkan hasil yang maksimal*”.

Hasil wawancara menunjukkan keselarasan, dengan begitu peneliti dapat menyimpulkan gaya *selling* personalia telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional diantaranya personalia melakukan intruksi yang jelas, memberikan kesempatan pada staf untuk berpendapat. Personalia juga dapat menerima saran dari rekan kerja, memotivasi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan, menjalin keputusan yang dibuat oleh personalia didasarkan pada saran dari semua karyawan. Personalia juga memberikan motivasi serta meringankan beban kerja anggotanya.

4. Delegating

komunikasi yang efektif dan efisien, dan memuji rekan kerja yang berkinerja baik.

3. Participating

Sebagaimana hasil wawancara terhadap staf gaya *participating*, sembilan informan seluruhnya mempunyai pendapat yang sama yaitu staf Dewi Masita (staf pengawasan), Nur Mala Sari (staf stock barang), Miska Ratna (staf penjualan), Khoiriyah (staf perpajakan), Annisa (staf umum) berpendapat bahwa “*Personalia dapat membuat keputusan yang akurat saat memecahkan perkara, serta penetapan yang dibuat oleh personalia dan semua pihak yang terlibat menerima. Personalia mengambil keputusan berdasarkan saran dari staf, memberikan perhatian pada staf dengan mengikuti kegiatan yang diadakan oleh seluruh staf, selalu memberikan dukungan moral dan meringankan beban kerja anggotanya*”. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh staf Affa Immita (staf pengatur), Ratna Juwita (staf pengecekan barang), Apriani Diani (staf pengolah data), Lisdiawati (staf pembuatan nota) mengatakan “*Personalia memberikan motivasi pada seluruh staf, dalam mengambil keputusan menghasilkan keputusan yang objektif, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Personalia meningkatkan partisipasi dari mitra kerjanya sehingga kebutuhan staf baik secara financial atau non financial terpenuhi*”.

Dapat disimpulkan hasil penelitian gaya *participating* personalia telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional diantaranya Personalia dapat mengambil keputusan yang tepat untuk memecahkan masalah, keputusan yang dibuat oleh personalia diterima oleh semua pihak yang terlibat, apalagi

Wawancara dengan karyawan staff tentang gaya *delegating*, ada tujuh informan yang memberikan pendapat sama yaitu Dewi Masita (staf pengawasan), Nur Mala Sari (staf stock barang), Miska Ratna (staf penjualan), Khoiriyah (staf perpajakan), Annisa (staf umum), Affa Immita (staf pengatur),

Ratna Juwita (staf pengecekan barang) berpendapat bahwa : “*Personalia memberikan kepercayaan dalam melaksanakan tugas, personalia juga memantau pekerjaan staf secara rutin, memberikan tanggung jawab penuh kepada staf untuk menyelesaikan pekerjaan saat bertugas di luar*”. Namun ada dua informan yang memberikan pendapat berbeda yaitu Lisdiawati (staf pembuatan nota), Apriani Diani (staf pengolah data) mengatakan “*tidak setuju jika personalia memberikan tanggungjawab sepenuhnya kepada para anggotanya dan personalia belum memberikan kepercayaan utuh karena masih dalam pantauan personalia dalam menjalankan perintahnya*”.

Dapat disimpulkan hasil penelitian gaya *delegating* personalia telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Diantaranya personalia memantau pekerjaan staf secara rutin, memberikan tanggung jawab sepenuhnya pada staf untuk mengerjakan pekerjaan saat bertugas di luar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, gaya kepemimpinan personalia PT. Arto Manunggal dapat disimpulkan bahwa personalia mampu menerapkan gaya kepemimpinan situasional seperti memberitahukan, menjajakan, mengikutsertakan, mendelegasikan dan berpengaruh positif pada tenaga kerja karyawan. Berikut penjelasannya :

1. *Telling* (memberitahukan), personalia memberikan perintah kepada staf bersifat tidak memaksa serta memberikan arahan sebelum melaksanakan pekerjaan, personalia selalu mengingatkan tugas pokok dan fungsi mitra kerja pada staf di PT. Arto Manunggal.

2. *Selling* (menjajakan), personalia melakukan intruksi yang jelas, memberikan kesempatan pada staf untuk berpendapat. Personalia juga dapat menerima saran dari rekan kerja, memotivasi bawahan untuk

menyelesaikan pekerjaan, menjalin komunikasi yang efektif dan efisien, dan memuji rekan kerja yang berkinerja baik.

3. *Participating* (mengikutsertakan), personalia dapat mengambil keputusan yang tepat untuk memecahkan masalah, keputusan yang dibuat oleh personalia diterima oleh semua pihak, apalagi keputusan yang dibuat oleh personalia didasarkan pada saran dari semua karyawan. Personalia juga memberikan motivasi serta meringankan beban kerja anggotanya.

4. *Delegating* (mendelegasikan), personalia memantau pekerjaan staf secara rutin, berikan karyawan tanggung jawab penuh untuk menyelesaikan pekerjaan.

Implikasi Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Personalia PT. Arto Manunggal

Terdapat implikasi dari adanya penerapan gaya kepemimpinan pada PT. Arto Manunggal . Personalia melalui gaya *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), *delegating* (mendelegasikan), apabila melaksanakan seluruh dimensi gaya kepemimpinan akan membantu memaksimalkan potensi tim, membangun lingkungan kerja yang demokratis, mendorong kemampuan mengikuti adaptasi dan fleksibilitas untuk menaikkan tenaga kinerja PT. Arto Manunggal pada pencapaian tujuan yang diinginkan.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah mengusahakan serta mengupayakan sesuai prosedur ilmiah, tetapi penelitian ini masih mempunyai keterbatasan, yaitu:

1. Ruang lingkup yang terdapat pada penelitian ini hanya pada karyawan PT. Arto Manunggal, maka hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk karyawan-karyawan pada perusahaan lain

2. Kurangnya variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan
3. Terdapat kurangnya dari penelitian ini dalam penggunaan teknik wawancara, terkadang informan memberikan tanggapan tidak menunjukkan fakta yang sebenarnya

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., & Takdir, S. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 2(2), 119-132.
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 228-239.
- Agusta, I. (2003). Teknik pengumpulan dan analisis data kualitatif. *Pusat Penelitian Sosial Ekonomi. Litbang Pertanian, Bogor*, 27(10).
- Azizah, F. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1).
- Dewi, V. P. (2010). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Guru Di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(2).
- Faizin, K. (2020). Analisis Penggunaan Metode Penelitian Evaluasi Pada Penelitian Bahasa Arab Model Pengembangan. *Tabyin: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 39-53.
- Fitrah, M. (2018). *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- INDONESIA, G. (1985). *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Yudistira cet ke-2.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Mahatika, A., & Hendriani, S. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 7(1), 1-8.
- N Wahyuningsih, S. Trihantoyo (2021) Situasional, G. K. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey.
- Nabila, M., & Ghani, A. R. A. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Memasuki Pembelajaran Tatap Muka. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5115-5123.
- Nugraha, R. R. (2019). Peranan Gaya Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA). *Jurnal Aparatur*, 3(1), 21-32.
- Wahjono, S. I. (2010). Model Kepemimpinan Situasional Pada Perusahaan Keluarga (kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidoarjo). *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 3(1), 1-14.
- Wijaya, H. (2018). Analisis data kualitatif model Spradley (etnografi).