

Pendekatan Situasional

Moh. Zidan Rikza

Universitas Trunojoyo Madura

Toha Mahsun

Universitas Trunojoyo Madura

M. Farghani Ridwan

Universitas Trunojoyo Madura

Mochammad Isa Anshori

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl. Raya Telang, Perumahan Telang Indah, Telang, Kec. Kamal, Kab. Bangkalan, Jawa Timur 69162

Korespondensi penulis: zidanrikza36@gmail.com

Abstract. *This article is made to find out the description of the situational approach study regarding a person's personality that is influenced by conditions or situations that occur in a particular environment. This article is prepared based on a literature study by comparing books, journals and other literature, this writing uses literature study writing. This situational approach explains that a leader must be effective in a variety of organizational settings that relate to the tasks of the organization. There are four styles of situational leadership: S1 is high command-low support, S2 is high command-high support, S3 is low command-high support, and S4 is low command-low support. Situational leadership is related to the level of development of employees or subordinates. The leader's behavior must be able to adjust to the situation and conditions of subordinates who are different from one another and the indicators that influence it are the dimensions of telling, selling, participating, and delegation. The advantage of situational leadership compared to other leadership is that in this situational leadership depends on the level of maturity of the subordinates who will be influenced by the leader.*

Keywords: *Situational Approach, Behavior*

Abstrak. Artikel ini dibuat untuk mengetahui gambaran studi pendekatan situasional mengenai kepribadian seseorang yang dipengaruhi oleh kondisi atau situasi yang terjadi dalam lingkungan tertentu. Artikel ini disusun berdasarkan studi literatur dengan membandingkan buku, jurnal dan literatur lainnya, penulisan ini menggunakan penulisan studi kepustakaan. Pendekatan situasional ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus dapat efektif dalam berbagai latar organisasi yang mengaitkan baragam dengan tugas organisasi tersebut. Kepemimpinan situasional terdapat empat gaya: S1

yaitu perintah tinggi-pemberian dukungan rendah, S2 yaitu perintah tinggi-dukkungan tinggi, S3 yaitu perintah rendah-pemberian dukungan tinggi, dan S4 yaitu perintah rendah-pemberian dukungan rendah. Kepemimpinan situasional ini terkait dengan tingkat perkembangan karyawan atau bawahan. Perilaku pemimpin harus bisa menyesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda satu sama lain dan indikatornya yang mempengaruhinya adalah dimensi *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegation*. Kelebihan kepemimpinan situasional dibandingkan dengan kepemimpinan lainnya adalah bahwa dalam kepemimpinan situasional ini tergantung pada tingkat kematangan dari bawahan yang akan dipengaruhi oleh pimpinan.

Kata kunci: Pendekatan Situasional, Perilaku

LATAR BELAKANG

Dalam mengumpulkan seseorang etnis beraneka warna dan integrasi organisasi dalam tercapainya tujuan yang sama jelas pentingnya dalam keefektifan sebuah organisasi ataupun perusahaan (Wijaya, *et al*, 2018). Kepemimpinan, apa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu? kepemimpinan merupakan sebuah kata yang sering kita ucapkan. Beragam sumber beranggapan bahwa pemimpin sama saja dengan manajer yang ada di perusahaan. Tetapi kenyataannya anggapan itu kurang benar, sebab kepemimpinan adalah suatu sikap yang dipilih oleh seseorang yang berkeinginan merubah perilakunya menjadi seorang pemimpin untuk para bawahannya. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai keputusan dan hasil dari proses perubahan karakter atau sifat dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, akan tetapi sebuah kemunculan dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Kepemimpinan sejati didapatkan melalui proses yang cukup lama. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Banyak orang menganggap bahwa seorang pemimpin hanya lahir dari seorang pemimpin, namun seiring dengan berjalannya waktu, seorang pemimpin tidak hanya dilahirkan, namun dibentuk, dibuat dan siapapun mempunyai hak yang sama untuk menjadi seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik sangat dibutuhkan bangsa kita saat ini. (Lestari, *et al*, 2015).

Gaya kepemimpinan di definisikan sebagai pola keseluruhan dilihat dari tingkah laku para pemimpin baik yang terlihat maupun yang tidak tampak oleh pengikutnya

(Rorimpandey, 2013). Gaya kepemimpinan situasional sangat menarik pada saat ini, sebab dengan gaya ini pemimpin dapat selalu berusaha menyeimbangkan dengan kondisi yang terdapat di dalam organisasi, dan juga bersifat fleksibel dalam menyesuaikan dengan kesiapan pengikut dan lingkungan kerjanya. Hal tersebut sama dengan situasi pada saat ini yang mengharuskan seorang pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif kepada lingkungan kerjanya. Pengertian dari kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para bawahannya. Para ahli mengemukakan beberapa pengertian gaya kepemimpinan situasional. Teori kepemimpinan situasional dari Hersey and Blanchard mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara: 1) Kadar bimbingan dan arahan atau perilaku tugas yang diberikan oleh pemimpin, 2) Tingkat dukungan emosional atau perilaku hubungan yang disediakan pemimpin, 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Teori kepemimpinan ini berfokus pada perhatian yang besar pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Setiap perusahaan yang berfungsi untuk membangun aturan dan pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan (Wijaya, *et al*, 2018).

KAJIAN TEORITIS

Pendekatan situasional telah diperbaiki dan diperbarui beberapa kali sejak peluncuran pertamanya. Dan, hal itu telah digunakan secara luas di pelatihan dan pengembangan kepemimpinan organisasi. Seperti nama yang digunakan pada pendekatan ini, kepemimpinan situasional berfokus pada kepemimpinan kondisi dan situasi di sekitar pemimpin. Prinsip teori ini adalah, situasi yang berbeda mengharuskan jenis kepemimpinan yang berbeda. Dari perspektif ini, untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus menyesuaikan gayanya dengan tuntutan dari situasi yang berbeda (Northouse, 2013:95)

Kepemimpinan situasional terdiri dari dimensi perintah dan pemberian dukungan, kemudian masing-masing dimensi itu diterapkan secara tepat di kondisi tertentu. Untuk memilih apa yang diperlukan dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin harus

mengevaluasi bawahannya dan melakukan penilaian seberapa cakap dan loyalnya mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Berdasarkan anggapan bahwa keterampilan dan motivasi karyawan sangat beragam, kepemimpinan situasional menyatakan bahwa seorang pemimpin seharusnya mengubah tingkatan di mana mereka memberi perintah, atau dukungan agar sesuai dengan kebutuhan bawahannya yang berubah-ubah (Northouse, 2013:95). Kepemimpinan situasional memerlukan pengalaman seorang pemimpin untuk mengelola organisasi. Hal tersebut karena diperlukan kemampuan menyesuaikan dan membaca situasi dan kondisi organisasi setiap saat (Hidayat, *et al*, 2020 ; Rifauddin, *et al*, 2020).

Kepemimpinan situasional mengharuskan pemimpin buat menyesuaikan gaya mereka pada kecakapan serta komitmen bawahan. Pemimpin yang efektif yaitu mereka yang bisa mengetahui apa yang diharapkan bawahan, serta menyesuaikan gaya mereka buat bisa memenuhi kebutuhan tadi. Pendekatan situasional digambarkan dalam contoh, yang dianggap menjadi model kepemimpinan situasional II (SLII). Model ini merupakan pengembangan dan penyempurnaan dari model kepemimpinan situasional awal yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (Northouse, 2013:95-96).

Gambar 1.1. Model Leadership Styles



SUMBER: lestari, dyah putri fuji, et al. Jurnal "pendekatan situasional terhadap perilaku pemimpin." (2015).

METODE PENELITIAN

Pada Penulisan ini metode yang digunakan adalah penulisan kepustakaan (*Library Research*), metode ini sering disebut juga penulisan kepustakaan. Metode ini bersumber dari membaca, mengkaji dan membandingkan literatur seperti buku, jurnal, dan lainnya (Hadi, *et al*, 2002 ; Mulyati, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori Dalam Kepemimpinan Situasional

Fokus teori kepemimpinan situasional ini ialah di pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar mengetahui taraf kematangan pengikutnya lalu menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai serta tingkatan tadi (Khoironi, 2020). Teori ini merupakan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Para penulis mengembangkan teori kepemimpinan ini sendiri. Hersey mengembangkan kepemimpinan situasional model I dan Blanchard mengembangkan kepemimpinan situasional model II. Kepemimpinan situasional diartikan sebagai teori kepemimpinan yang berfokus pada pengikut. Kepemimpinan yang efektif bisa dilihat dari relevansi tugas dan mungkin semua pemimpin yang berhasil selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang benar atau tepat. Pendekatan situasional ini berfokus pada kejadian kepemimpinan dalam situasi yang unik. Pada teori pendekatan situasional ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dilihat dari bagaimana seorang pemimpin mengetahui kemampuannya, keadaan, dan sifat bawahannya. Dari hal tersebut pemimpin dapat memberikan tugas dan sikap terhadap bawahannya sesuai dengan kemampuan dan keadaan bawahannya tadi (Cuk Jaka Purwanggono, 2020).

Menurut Teori kepemimpinan situasional dari Hersey and Blanchard menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan oleh hubungan antara : 1) Kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin, 2) Tingkat dukungan emosional atau perilaku hubungan yang disediakan pemimpin, 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi ataupun tujuan tertentu (Zulaihah, 2017).

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hersey and Blanchard ada tiga keterampilan yang harus diperhatikan dalam menerapkan kepemimpinan situasional, diantaranya : 1) Keterampilan Analis adalah Keterampilan yang harus dimiliki pada seorang manajer

dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya. Jika kinerja dari bawahannya condong menurun, maka manajer tersebut dapat memberikan sebuah motivasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik daripada sebelumnya. 2) Keterampilan Fleksibilitas adalah Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam melakukan gaya kepemimpinan *directing*, perkembangan yang terjadi memperlihatkan bahwa kinerja karyawan semakin baik, tanggung jawab, dapat bekerja secara mandiri, dengan itu dapat diterapkan gaya kepemimpinan *delegating*. 3) Keterampilan Komunikasi adalah Keterampilan yang juga harus dimiliki oleh manajer atau pemimpin untuk menyampaikan ide kepada karyawan, yang terpenting bagaimana manajer mengkomunikasikan ide dan gagasan tersebut kepada karyawan dengan baik dan jelas sehingga dapat mudah dipahami (Zulaihah, 2017).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan kecenderungan perilaku seorang pemimpin yang ditujukan pada saat ia mengetahui bawahannya. Pada dasarnya kecenderungan perilaku pemimpin dapat diklasifikasikan menjadi dua kecenderungan yaitu perilaku yang bersifat *directif* atau *otokratis* dinamakan *initiating* dan perilaku yang bersifat *support* atau dinamakan *consideration* (Ahmad, Victor imaduddin 2013). Dalam gaya kepemimpinan terdapat pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk memengaruhi orang lain. Hal tersebut mencakup perilaku perintah dan perilaku pemberi dukungan. Perilaku perintah ini membantu para anggota kelompok dalam mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, dan menunjukkan cara mencapai tujuan. Sedangkan perilaku perintah menjelaskan bahwa sering kali dengan komunikasi satu arah, apa yang perlu dilakukan, bagaimana hal itu dilaksanakan, dan siapa yang bertanggung jawab melakukan itu (Northouse, 2013:97).

Gaya kepemimpinan bisa dikelompokkan lebih jauh ke dalam empat macam yang berbeda dari perilaku perintah dan perilaku pemberian dukungan. Gaya pertama (S1) adalah gaya memerintah. Gaya ini merupakan sikap yang sinkron buat tahapan orientasi dimana target sasaran dan peranan-peranan harus secara jelas didefinisikan. Pengikut rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab buat melakukan sesuatu ialah tak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak masalah ketidaknyamanannya atau kurangnya pengalaman serta pengetahuan berkenan

dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan menyampaikan pengarahan yang jelas serta khusus dan supervise yang ketat mempunyai taraf kemungkinan efektif yang paling tinggi. Gaya ini dirujuk menjadi instruksi sebab dicirikan sebagai pemimpin yang membatasi peranan serta menginstruksikan bawahan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana wajib melakukan sesuatu tertentu (Sasongko, Totok, 2010).

Gaya ke 2 (S2) disebut sebagai pendekatan pembinaan serta gaya perintah tinggi serta hadiah dukungan tinggi. Pada gaya ini komunikasi difokuskan di pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan sosial emosi pengikut. Gaya pembinaan mengungkapkan bahwa pemimpin itu buat melibatkan dirinya dengan pengikut, dengan memberi dukungan serta meminta masukan asal pengikut. Namun, pelatihan artinya perluasan berasal S1 karena hal itu permanen menuntut pemimpin buat menghasilkan keputusan akhir wacana apa dan bagaimana pencapaian tujuan (Northouse, 2013:97).

Gaya ketiga (S3) merupakan pendekatan mendukung, dimana bawahan menentukan arahnya sendiri buat bagi taraf kematangan berasal sedang ke tinggi. Orang-orang di taraf perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan buat melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali ditimbulkan sebab kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya namun tidak mau maka keengganan mereka melaksanakan tugas tersebut ialah persoalan motivasi dibandingkan problem keamanan. Dalam kasus masalah seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah serta secara efektif mendengar serta mendukung perjuangan usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung tanpa mengarahkan partisipasi mempunyai taraf keberhasilan yang tinggi buat diterapkan bagi individu menggunakan taraf kematangan mirip ini. gaya ini diklaim partisipasi sebab pemimpin atau pengikut saling tukar menukar pandangan baru pada pembuatan keputusan, menggunakan peranan pemimpin yang primer menyampaikan fasilitas serta berkomunikasi. Gaya ini melibatkan sikap hubungan kerja yang tinggi dan sikap berorientasi tugas yang rendah (Sasongko, Totok, 2010).

Yang terakhir (S4) disebut menjadi gaya perintah serta gaya pemberi dukungan rendah, atau pendekatan mendelegasikan. Gaya delegasi (G4) Gaya kepemimpinan ini

ditandai dengan perilaku initiating structure berkadar cukup rendah serta perilaku consideration juga berkadar cukup rendah. Indikatornya perilakunya diantaranya: pemimpin cukup sering mendelegasikan wewenang dan tanggungjawabnya pada bawahan pada aplikasi program kerjanya; bawahan menerima kesempatan yang luas dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan problem ; pemimpin memberikan agama pada kemampuan bawahan pada melaksanakan tugas yang diberikan serta meyakini bahwa bawahan bisa memikul tanggungjawab atas aplikasi tugasnya serta bisa menuntaskan tugas tadi sempurna di waktunya (Ahmad, Victor Imaduddin, 2013).

Tingkat Perkembangan

Kedua dari contoh kepemimpinan situasional ini yaitu terkait menggunakan tingkat perkembangan karyawan atau bawahan. Suatu strata pada mana bawahan memiliki kompetensi serta komitmen yang krusial untuk mencapai kegiatan eksklusif adalah serta apakah orang itu sudah berbagi sikap yang positif terkait dengan kewajiban. Karyawan ada pada tingkat perkembangan yang rendah. Bila mereka memiliki sedikit kemampuan buat melaksanakan tugas, namun percaya bahwa mereka memiliki semangat atau keyakinan buat merampungkan pekerjaan tadi (Northouse, 2013:98).

Menurut (Fadhli, Muhammad *et al*, 2019) Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan mereka tentang perilaku pemimpin. Mereka mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu : 1) Telling yang merupakan kemampuan pemimpin untuk mengartikan peranan yang di butuhkan untuk melakukan tugas (Wahyudi, 2015 ; Diwiyani Dini, Alit Sarino 2018) dan mengatakan pada bawahannya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tugasnya. 2) Selling yang merupakan perilaku pemimpin tinggi dukungan dan tinggi pengarahan. (Aisyafarda, Julina, Alit Sarino, 2019) Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di pegang secara bergantian. Komunikasi dua arah juga ditingkatkan, peranan pemimpin adalah mendengarkan secara aktif dan tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikutnya. 3) Menurut (Widianto, Agung Budi, 2013) Participating yang artinya seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya beserta sama merogoh keputusan dengan peran utama asal pemimpin yang mempermudah untuk berkomunikasi. 4) Delegating yang baik dipergunakan pada pengikut menggunakan taraf kesiapan yang sangat tinggi, pengikut memiliki kemampuan

serta kemauan pula yang besar. Delegating melakukan observasi, serta memonitor pengikut secara dekat, pemimpin perkembangan serta akibat, memberikan otoritas dan tanggungjawab pada pengikut dan memastikan pengikut dan memastikan pengikut mencapai hasil yang ingin dicapai. Gaya ini mempunyai perhatian yang rendah kepada korelasi serta tugas (Limantara, Floresia, 2016).

Teori ini memprediksi bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada kematangan/kemampuan bawahan menyelesaikan tugas dan kematangan psikologisnya (Fadhli, Muhammad, Binti Maunah, 2019).

Tingkat perkembangan digambarkan di atas dalam Gambar 1.1. Tingkatan itu menggambarkan beragam kombinasi komitmen dan kompetensi untuk pekerja pada tanggungjawab yang diberikan kepada mereka. Tingkatan tersebut hanya digunakan untuk tugas dan tidak untuk memberi label kepada pekerja (Northouse, 2013:98).

Pada tugas eksklusif, karyawan bisa dikelompokkan sebagai empat kategori: D1, D2, D3, dan D4 berasal pengembangan rendah ke pengembangan tinggi. Secara spesifik, karyawan D1 rendah dalam kompetensi dan tinggi dalam komitmen. Mereka baru untuk tugas dan belum mengetahui menggunakan absolut cara melakukan it, tetapi mereka menyukai tantangan tugas tersebut. Karyawan D2 digambarkan sebagai seseorang yang memiliki sejumlah persaingan namun memiliki komitmen yang rendah. Mereka sudah mulai memelajari satu pekerjaan, tetapi mereka juga telah kehilangan sejumlah motivasi awal wacana pekerjaan. D3 menggambarkan karyawan yang mempunyai kompetensi sedang hingga tinggi, namun tidak mempunyai komitmen. Mereka pada dasarnya telah menaikkan keterampilan buat posisinya, tetapi tidak percaya apakah mereka mampu menuntaskan pekerjaan itu sendiri. Akhirnya, karyawan dengan pengembangan tertinggi. Mereka mempunyai kompetensi dan komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Mereka memilih keterampilan untuk melakukan pekerjaan serta mempunyai motivasi buat merampungkan pekerjaan itu (Northouse, 2013:98).

Fungsi Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional muncul karena ide bahwa pekerja bergerak maju dan mundur di sepanjang kontinum pengembangan, yang menggambarkan kompetensi dan komitmen relatif pengikut. Bagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik, penting

mereka lakukan untuk menentukan posisi bawahan di dalam kontinum dan menjalankan gaya ke atasan mereka, sehingga mereka bisa langsung menyesuaikan gaya mereka ke tingkat perkembangan itu (Northouse, 2013:99).

Di dalam kondisi tertentu, tugas pertama seorang pemimpin adalah menentukan karakter situasi. Setelah mengintroduksi tingkat perkembangan yang tepat, tugas kedua bagi pimpinan yaitu menyesuaikan gayanya untuk gaya kepemimpinan yang ditampilkan dalam model SLII. Ada hubungan satu lawan satu antara tingkat perkembangan pengikut D1, D2, dll. dan gaya pemimpin S1, S2, dll (Northouse, 2013:99).

Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh pada kinerja pegawai. Prinsip-prinsip yang berlaku di gaya kepemimpinan situasional bisa menstimulus motivasi kerja pegawai sehingga berdampak juga di peningkatan efektivitas kinerja pegawai. Untuk menerapkan pendekatan gaya kepemimpinan situasional, maka kenyataan-fenomena yang mengakibatkan produktivitas organisasi berdasarkan bisa diminimalisir. Pendekatan ini nantinya akan membangun ruang-ruang komunikasi antara pegawai dengan atasan. Atasan akan lebih jeli dalam mengidentifikasi kebutuhan pegawainya, pegawainya akan lebih merasa diperhatikan oleh atasan. Segala kegiatan pekerjaan pegawai dapat dikontrol menggunakan baik sebagai akibatnya kinerja pun akan lebih maksimal (Humolungo, Fatiatulzana, 2017).

Penerapan Model Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional membahas tentang bagaimana seorang pemimpin harus membantu bawahannya agar bisa mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Ketika seorang pemimpin mampu membawa bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka bawahannya tersebut akan merasa bangga dan merasa mendapat dukungan yang lebih tinggi oleh pemimpinnya (Thoha, Miftah, 2012).

Dalam kondisi tersebut seorang pemimpin harus bisa dalam kondisi seperti, 1) Ketika bawahan telah mencapai suatu tujuan. Maka pemimpin hanya perlu mengawasi terhadap tugas yang telah diselesaikannya. Karena pekerjaan yang diberikan tersebut telah berhasil diselesaikan oleh bawahannya. 2) Ketika bawahan gagal mencapai tujuan. Maka pemimpin harus mengarahkan dan membimbing agar mereka mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Bawahan seperti ini menginginkan motivasi-

motivasi agar mereka dapat meningkatkan perkembangannya dengan lebih baik (Thoha, Miftah. 2012).

Perilaku pemimpin harus bisa menyesuaikan dengan situasi dan syarat bawahan yang tidak selaras satu sama lain dan indikatornya yang mempengaruhinya artinya dimensi telling menggunakan indikator pemimpin memberikan arahan yang jelas pada menyampaikan tugas, dimensi selling menggunakan indikator pemimpin menyampaikan tugas dan tanggungjawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan pada melakukan pekerjaannya, dan yang terakhir dimensi delegation dengan indikator pemimpin memberi kewenangan di bawahan pada pekerjaannya (Fauzia et al, 2018 ; Siagian, *et al*, 2022).

Kelebihan Pendekatan Situasional

Kelebihan kepemimpinan situasional adalah bawahan menjadi lebih kreatif sebab pemimpin memberikan kepercayaan penuh dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan kompetensinya, dan sebaliknya seorang pemimpin memiliki waktu untuk memperlihatkan hal-hal lain yang bisa saja memerlukan penanganan lebih serius. Gaya kepemimpinan ini juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja bawahannya (Wirda dan Azra, 2012 ; Rifauddin, *et al*, 2020).

Pendekatan Situasional untuk kepemimpinan memiliki kelebihan, utamanya pada bagian praktisi. Yang pertama, mampu bertahan di pasar. Kepemimpinan situasional seringkali digunakan untuk pelatihan pemimpin di dalam suatu organisasi. Pendekatan ini dianggap oleh perusahaan menawarkan gaya yang dapat dimaksimalkan untuk mengembangkan orang-orang menjadi pemimpin yang efektif (Northouse, 2013:100).

Yang kedua, bersifat pragmatis. Kepemimpinan situasional mudah dimengerti dan mudah diterapkan dalam berbagai latar. Sejumlah pendekatan kepemimpinan lain mencoba untuk menggunakan cara yang kompleks dan rumit untuk menilai perilaku anda sendiri. Akan tetapi kepemimpinan situasional memberi pendekatan terbuka yang mudah dijalankan. Selain itu, prinsip yang dinyatakan oleh kepemimpinan situasional mudah untuk diterapkan di berbagai latar (Northouse, 2013:101).

Jadi, Kelebihan kepemimpinan situasional dibandingkan dengan kepemimpinan yang lain yaitu bahwa dalam kepemimpinan situasional ini tergantung pada tingkat

kematangan dari bawahan yang akan dipengaruhi oleh pimpinan, sehingga gaya yang diterapkan ini bervariasi sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda dari bawahannya (Nuradhawati, Rira, 2021).

KESIMPULAN

Teori pendekatan situasional ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dilihat dari bagaimana seorang pemimpin bisa mengetahui kemampuan, keadaan, dan sifat bawahannya. Dari hal tersebut pemimpin dapat memberikan tugas dan sikap atau tanggungjawab kepada bawahannya yang sesuai dengan kemampuan dan keadaannya. Kepemimpinan situasional terdapat empat gaya: S1 yaitu perintah tinggi-pemberian dukungan rendah, S2 yaitu perintah tinggi-dukungan tinggi, S3 yaitu perintah rendah-pemberian dukungan tinggi, dan S4 yaitu perintah rendah-pemberian dukungan rendah.

Perilaku seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda satu sama lain dan indikatornya yang mempengaruhi adalah dimensi *telling* dimana pemimpin memberi arahan yang jelas mengenai tugas, dimensi *selling* dimana pemimpin melakukan komunikasi dua arah, dimensi *participating* dimana pemimpin memberikan tugas dan tanggungjawab, dan dimensi *delegation* dimana pemimpin memberi wewenang dalam bekerja. Kelebihan kepemimpinan situasional dibandingkan dengan kepemimpinan lainnya adalah bahwa dalam kepemimpinan situasional ini tergantung pada tingkat kemampuan dari bawahan yang akan dipengaruhi oleh pimpinan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, Victor Imaduddin. "Aplikasi pendekatan situasional dalam menentukan gaya kepemimpinan efektif." *Al Hikmah* 3.2 (2013): 217-230.
- Aisyafarda, Julina, and Alit Sarino. "Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru." *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 4.2 (2019): 228.
- Cuk Jaka, Purwanggono. "Buku Ajar: Kepemimpin."

- Diwiyani, Dini, and Alit Sarino. "Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru sebagai determinan kinerja guru." *Jurnal Manajerial* 17.1 (2018): 83-94.
- Fadhli, Muhammad, and Binti Maunah. "Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner dan Situasional." *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1.1 (2019): 105-122.
- Fauzia, H. H., Rubini, B., & Sunaryo, W. (2018). Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6 (2), 607–616. <https://doi.org/10.33751/Jmp.V6i2.787>
- Hadi, Sutrisno, Metodologi Research, Yogyakarta: Andi Offset, 2002.
- Hidayat, R., Patras, Y. E., Hardhienata, S., & Agustin, R. A. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 5(1), 6-14. doi:<http://doi.org/10.23916/0020200525310>
- HUMOLUNGO, FATIATULZANA. "Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pemerintahan Setda Provinsi Gorontalo." *Skripsi* 1.931413140 (2017).
- Khoironi, Nur, and Abdulloh Hamid. "Kepemimpinan Situasional dalam Pendidikan Islam." *Jurnal MUDARRISUNA Vol* 10.4 (2020).
- LESTARI, DYAH PUTRI FUJI, et al. "PENDEKATAN SITUASIONAL TERHADAP PERILAKU PEMIMPIN." (2015).
- Limantara, Florensia. "Gaya Kepemimpinan Situasional Pada CV. Sumber Makmur." *Agora* 4.2 (2016): 27-32.
- Mulyati, Ariadna. "PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENDIDIKAN." *el-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8.2 (2022): 71-86.
- Nuradhawati, Rira, and S. IP. *Diskursus Kepemimpinan Situasional*. Deepublish, 2021.
- Northouse. 2013. *KEPEMIMPINAN : Teori dan Praktik, Edisi Keenam*. Permata Puri Media Jl. Topaz Raya C2 No. 16 Kembangan Utara-Jakarta Barat. PT Indeks.

- Rorimpandey, Lidya. "Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1.4 (2013).
- Rifauddin, Machsun, et al. "Gaya kepemimpinan transformasional dan situasional di perpustakaan akademik." *Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi* 16.2 (2020): 184-197.
- Sasongko, Totok. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Tentang Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Pt Nestle Indonesia." *Humanis: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora* 2.1 (2010): 81-94.
- Siagian, Hatari Marwina, M. Joharis Lubis, and Darwin Darwin. "Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta." *Jurnal Basicedu* 6.3 (2022): 3821-3829.
- Thoha, Miftah. "Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya: Cetakan II." Jakarta: CV. Rajawali (2012).
- Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta
- Widianto, Agung Budi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anak Dan Bersalin Muhammadiyah Tuban." *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* 9.2 (2013).
- Wijaya, P. Hellen, Christina Catur Widayati, and Chichi Rahmayanti. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja." *Jurnal ekonomi* 23.3 (2018): 319-333.
- Wirda, F., & Azra, T. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang. *Polibisnis*, 4(1), 24-33.
- Zulaihah, Ifatun. "Contingency Leadership Theory/Pendekatan Situasional." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* <https://doi.org/10.33650/altanzim.v1i1> 29 (2017).