

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN OLD TOWN WHITE COFFEE

Trisna Ayu Anggraini, Leonard Adrie Manafe
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya
Email : leonard.adrie@stie.mahardhika.ac.id

Abstrak : Penelitian ini menjelaskan tentang gaya kepemimpinan situasional Old Town White Coffee Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan pandangan subjektif. Informan dalam penelitian ini adalah 9 (sembilan) orang. Pemilahan informasi dilakukan dengan wawancara. Hasil wawancara menunjukkan: 1) Pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, dari indikator gaya kepemimpinan seperti mengarahkan, menjual, berpartisipasi dan mendelegasi. 2) unsur pendukung penerapan gaya kepemimpinan situasional adalah pemimpin secara konsisten berusaha menjadi audiens yang layak untuk memiliki pilihan untuk dapat menerima semua karyawan dalam menjalankan kewajibannya, bertindak tegas dan adil, memberikan inspirasi sebagai jenis keinginan untuk dorongan. Bawahan untuk bekerja lebih keras, adanya sumber daya manusia yang terbiasa menjadi pemandu untuk kewajiban masing-masing. 3) Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala Old Town White Coffee Surabaya terhadap perubahan kinerja kerja karyawan yang mungkin lebih unggul dari sebelumnya, dari tingkat eksekusi dan rasa sosial kepada pelanggan. 4) Besar pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Old Town White Coffee Surabaya lebih dipengaruhi oleh indikator Telling Style dilihat dari wawancara yang sudah dieksekusi oleh peneliti.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja, Old Town White Coffee Surabaya

A. PENDAHULUAN

Memahami Kepemimpinan secara keseluruhan adalah kapasitas yang terkandung dalam diri seseorang untuk memiliki pilihan agar mampu mempengaruhi orang lain atau membimbing kelompok tertentu untuk mencapai tujuan. Sedangkan yang dimaksud dengan pemimpin dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang yang memimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi atau membimbing suatu perkumpulan individu/pihak. Kepemimpinan adalah kualitas yang diterapkan oleh orang-orang yang bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang disepakati bersama. Sedangkan Pemimpin adalah orang-orang yang mengatur rencana atau membuat susunan pekerjaan untuk dapat mempengaruhi pertemuan atau asosiasi guna mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Kepemimpinan situasional adalah suatu anggapan dasar yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard pada tahun 1960. Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dengan berbagai perubahan dari tingkat kemajuan pendukung atau pengikutnya yang membaca. Kepemimpinan situasional oleh Blanchard Hersey mendorong kualitas individu untuk mengevaluasi dan kemudian mencari tahu teknik kepemimpinan apa yang cukup untuk diterapkan dalam berbagai situasi atau tugas.

Pemimpin harus memiliki pilihan untuk menyesuaikan mulai dengan satu gaya kepemimpinan kemudian ke gaya kepemimpinan berikutnya untuk menghadapi perbedaan besar dalam asosiasi dan bawahannya. Anggapan dasar mengenai kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa tidak ada gaya yang lebih baik karena menurut Blachard dan Hersey percaya Kepemimpinan tidak mampu jika metode serupa dikombinasikan dalam semua keadaan. Kepemimpinan situasional harus memiliki pilihan untuk meninjau dan berbicara tentang keadaan asosiasi saat ini, misalnya, pemimpin dengan pemerintahan otoriter dapat diterapkan ketika sebuah organisasi tidak mencapai tujuannya atau menghadapi keadaan darurat karena tidak mencapai target atau menghadapi perubahan dalam struktur pengaturan.

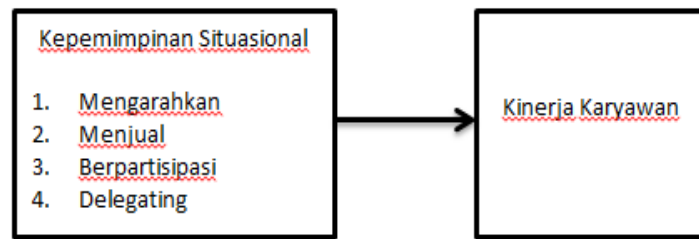
Jika seorang pemimpin dapat menikmati manfaat atau kemampuan ini, akan jauh lebih produktif untuk menjadi pemimpin yang inovatif, lebih tepatnya seorang pemimpin yang dapat menguasai semua kondisi dengan mengarahkan visi yang jelas kepada bawahannya dan membawa setiap bawahannya dengan antusias dan kewajiban untuk mencapai visi kemajuan bersama. Dari kesepakatan ini, sangat baik dapat diuraikan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, pemimpin yang cakap dan kuat bergantung pada keadaan dan kondisi, seorang pemimpin yang luar biasa, biasanya dapat menyesuaikan diri dengan gaya inisiatif yang paling tepat. Inilah alasan mengapa kemampuan inisiatif situasional sangat penting untuk mendominasi dengan baik.

Kepemimpinan situasional diterapkan pada Old Town White Coffee Surabaya sudah cukup lama. Pemimpin pada perusahaan ini menerapkan sistem kepemimpinan situasional guna membantu dalam penyesuaian kinerja para karyawannya. Pemimpin Old Town White Coffee Surabaya dapat lebih mampu memahami langkah seperti apa untuk bisa dijalankan dan diterapkan dalam lingkup kerja perusahaan tersebut. Meskipun ada beberapa kendala yang memungkinkan terjadi, namun bilamana seorang pemimpin sudah kompeten dan mampu mengatasi segala permasalahan yang ada maka kepemimpinan situasional tidak menjadi hambatan untuk diterapkan dan dijalankan dalam sebuah perusahaan. Setiap orang memiliki situasi yang berbeda sehingga ini menuntut setiap pemimpin untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinannya masing-masing dalam mencapai kesuksesan. Sebagai pemimpin, harus mampu untuk mengadakan pendekatan terhadap setiap tim dan juga individu dengan ragam keahlian yang dimiliki.

Old Town White Coffee Surabaya yang beroperasi di Tunjungan Plaza 6 Lt. 3 Surabaya merupakan salah satu perusahaan *franchise* dari Old Town White Coffee Indonesia yang berpusat di Jakarta. Old Town White Coffee Indonesia merupakan perusahaan asli dari Negara Malaysia. Kesuksesan yang sudah cukup terkenal dikalangan masyarakat dari beberapa Negara Asia menjadikan PT. Old Town White Coffee semakin dikenal oleh dunia.

B. KAJIAN TEORITIS

Adanya pembatasan variabel yang akan diteliti dalam riset ini yaitu dapat dilihat dalam Gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Teoritis Penelitian

Teori Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan membuat orang untuk mampu dan mau menempuh sebuah tujuan dengan seksama (Terry dan Irham Fahmi, 2017:15). Penting bagi seorang pemimpin suatu organisasi untuk bisa membimbing bawahan agar mampu menjadi tim yang lebih baik secara optimal dan bisa lebih berkembang lagi.

Dibutuhkan Seorang pemimpin yang mempunyai talenta untuk mengubah polah pikir seseorang ataupun kelompok dalam suatu organisasi yang menjadi sinergi dalam mencapai tujuannya (Fikri D. Fadude, 2019:32). Beda dari pandangan yang lain kepemimpinan memiliki bagian sebagai kekuatan yang kuat yang mendorong, membujuk dan mengatur organisasi yang berwibawa dalam mencapai suatu tujuan. Inisiatifnya adalah interaksi latihan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan mengarahkan, mengendalikan, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai hal yang ideal (Sutrisno, 2016).

Gaya Kepemimpinan Situasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki dampak positif dan besar terhadap kinerja kerja, dapat dikatakan bahwa jika pemanfaatan Gaya Kepemimpinan Situasional dilakukan dengan tepat sesuai dengan kebutuhan bawahan, maka akan memberikan energi dalam mendorong pekerjaan karyawan (Azzuhri & Huda 2016). Data ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang layak diterapkan oleh Manajer Old Town White Coffee Surabaya untuk meningkatkan pelaksanaan terstruktur, dengan alasan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan bawahan sesuai dengan kebutuhan khusus tugas (Wahyudi, 2015).

Dari sebagian spekulasi di atas, cenderung beralasan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang adaptif di mana pemimpin terlebih dahulu menganalisis keadaan saat ini dan mencari tahu gaya mana yang tepat untuk diterapkan. Indikator yang diukur dalam gaya kepemimpinan situasional menurut (Hersey dan Blanchard dalam Harbani Pasolong 2013).

1. Mengarahkan/*Telling*

- a. Pemimpin membimbing bawahan, kemudian membeberkan cara melakukannya. Tahap ini seperti gaya pemerintahan despotik.
- b. Memperjelas bagian dari setiap Pemimpin menjelaskan pekerjaan setiap bawahan secara lugas sehubungan dengan tugas yang akan mereka lakukan dalam organisasi.
- c. Korespondensi dua arah yang efektif hubungan komunikasi antara pemimpin dan bawahan berjalan dengan baik, pemimpin menawarkan bawahan kesempatan untuk bereaksi terhadap pesan yang disampaikan.

- d. Pemimpin menentukan pilihan Pemimpin dapat mengambil atau menentukan pilihan yang digunakan untuk memberikan masukan dalam menangani suatu masalah dengan cara tertentu sehingga cenderung lebih dikenal oleh semua kalangan.
2. Menjual/*selling*
 - a. Pemimpin menawarkan pemikiran dan pesan kepada bawahan agar mereka mengerti dan tertarik pada siklus dan tugas. Tahap ini meliputi pengawasan dan percakapan proaktif antara pemimpin dan bawahan.
 - b. Tingkat kapasitas patuh yang tersirat di sini adalah apa yang dimaksud pemimpin bagi bawahannya untuk memiliki pilihan untuk mematuhi pedomannya.
 - c. Dorongan untuk meningkatkan presentasi bawahan pemimpin memberikan penghormatan atau dukungan kepada bawahan baik dalam membangun semangat, misalnya memberikan inspirasi untuk meningkatkan penampilan bawahannya.
3. Berpartisipasi/*participating*
 - a. Tahap ini menggunakan metodologi berbasis suara yang memungkinkan Pemimpin memberi lebih banyak kelonggaran kepada bawahannya. Pemimpin masih berkoordinasi di ruang-ruang tertentu. Meskipun demikian, bawahan berperan penting dalam menentukan pilihan dan memutuskan bagaimana menyelesaikan tugas.
 - b. Orang yang Penuh Perhatian Pemimpin berubah menjadi orang yang penuh perhatian terhadap setiap penilaian atau hal yang dikomunikasikan oleh setiap bawahan.
 - c. Mendukung bawahan dalam menentukan pilihan Pemimpin mendukung bawahan dalam menentukan pilihan untuk mengatasi sesuatu atau masalah yang terjadi dalam organisasi.
 - d. Memberi pujian atas pencapaian tugas bawahan Pemimpin dengan cepat memberikan pujian atas pencapaian setiap tugas yang diselesaikan oleh setiap bawahan.
4. Mendelegasikan/*delegating*
 - a. Ini adalah tahap terakhir di mana Pemimpin benar-benar "lepas tangan" dari cara bawahan bekerja. Dapat dikatakan, Pemimpin tidak, pada titik ini terlibat dengan interaksi dinamis yang representatif.
 - b. Memeriksa kegiatan bawahan mereka pemimpin secara konsisten menyaring kegiatan bawahan mereka di tempat kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah konsekuensi dari interaksi yang diproses dan diperkirakan selama jangka waktu tertentu tergantung pada syarat atau pengaturan yang telah baru-baru ini ditetapkan. kinerja adalah konsekuensi dari pekerjaan karyawan melihat dari bagian nilai, jumlah, waktu kerja, dan partisipasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh asosiasi (Sutrisno 2016:172). Kinerja juga mengandung arti karena pekerjaan yang representatif dilihat dari bagian nilai, jumlah, waktu kerja, dan partisipasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh asosiasi (Sutrisno, 2016).

Kinerja adalah hasil yang diperoleh sebuah asosiasi, terlepas dari apakah asosiasi itu menguntungkan atau tidak menguntungkan orientasi diproduksi sepanjang beberapa rentang waktu. Kinerja adalah konsekuensi dari pekerjaan yang dapat dicapai oleh individu atau kumpulan individu dalam suatu organisasi seperti yang ditunjukkan atas kewajiban mereka dengan tujuan akhir untuk mencapai tujuan hirarkis secara sah, tidak

mengabaikan hukum dan tidak terlepas dari etika dan moral. (Afandi 2018:83), kinerja juga adalah hasil yang dicapai oleh seorang individu, sesuai dengan norma-norma yang sesuai dengan pekerjaan yang dirujuk (Tanady, 2017:154)

Ada tiga Indikator kinerja karyawan menurut Agus Dharma :

- a. Kuantitas, khususnya jumlah yang harus diselesaikan atau diselesaikan. Jumlah estimasi termasuk menghitung hasil dari siklus atau pelaksanaan latihan. Hal ini sesuai dengan ukuran hasil yang diberikan.
- b. Kualitas, lebih tepatnya kualitas yang harus diciptakan (dapat diterima atau tidak). Estimasi kualitas hasil mencerminkan estimasi "tingkat pemenuhan". Itu adalah cara yang baik untuk pengaturannya. Hal ini mengidentifikasi dengan jenis hasil.
- c. Kepraktisan, lebih tepatnya apakah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Memperkirakan kepraktisan adalah jenis perkiraan kuantitatif yang tidak biasa yang menentukan idealitas penyelesaian suatu gerakan.

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk mengkaji, menemukan, menggambarkan, dan memperjelas kualitas atau manfaat dampak sosial yang tidak dapat diperjelas, diperkirakan, atau digambarkan melalui metodologi kuantitatif (Saryono 2010).

Penelitian ini dilaksanakan di Old Town White Coffee Surabaya, berlangsung selama 3 (tiga) bulan, dari Maret sampai dengan Mei 2021. Uji sumber informasi dalam penelitian ini disesuaikan dengan konsentrasi dan tujuan penyelidikan. Sumber Data Esensial adalah manajer area (3 Orang), Karyawan (9 orang), Sumber Data Opsional Catatan Perusahaan yang mencakup informasi karyawan, informasi perusahaan, informasi SOP.

Dalam melakukan siklus wawancara, analisis menggunakan strategi wawancara luar dan dalam, dalam menyelidiki informasi penelitian kualitatif menggunakan tahapan (1) penurunan informasi (informasi menurun); (2) pertunjukan informasi; dan (3) akhir menggambar/mengkonfirmasi. Investigasi informasi subjektif diselesaikan bersamaan dengan pengukuran pengumpulan informasi berkelanjutan, yang berarti bahwa latihan ini juga dilakukan selama pengumpulan informasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian karakteristik kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Old Town White Coffee Surabaya, peneliti menggunakan teknik wawancara secara mendalam kepada responden yang ada untuk seluk-beluk tertentu dari konsekuensi pertemuan sebagai berikut:

Variabel Kepemimpinan Situasional

Telling Style/Mengarahkan

1. *Apakah arahan yang diberikan manajer memberikan dampak yang baik antar tim kerja?*

Dari hasil wawancara yang dilakukan secara terbuka, 4 (empat) informan setuju bahwa arahan dari manajer memberikan dampak yang baik untuk hubungan kerja antar tim, dan 5 (lima) diantaranya tidak setuju dengan alasan bahwa manajer masih belum bisa memberikan arahan secara menyeluruh kepada tim kerja dan manajer terkesan memberikan arahan yang berbeda pada tiap individu yang dapat membuat karyawan merasa disbandingkan dengan karyawan yang lainnya.

2. *Bagaimana pendapat karyawan jika manajer dengan spontan mengganti aturan lama dengan peraturan yang baru?*

Menurut wawancara peneliti mengungkapkan bahwa 6 (enam) informan setuju dan berusaha untuk menyesuaikan aturan baru dan segera menerapkan dalam pekerjaan mereka sehari-hari, dan 3 (tiga) diantaranya merasa keberatan dengan alasan bahwa sesuatu hal yang baru tidak dapat langsung diterapkan pada tiap individu tim, karena masing-masing individu memiliki karakter dan cara kerja sendiri.

3. *Apakah cara manajer dalam mengarahkan tim bersifat tidak fleksibel dan terkesan memaksa?*

Pertanyaan terakhir yang dijabarkan oleh peneliti mengenai *telling style*, 7 (tujuh) informan setuju dengan pernyataan bahwa manajer terkesan memaksa dan tidak fleksibel dengan alasan yang menyatakan bahwa manajer terkesan menekan tim kerja dan hanya melihat dari satu sudut pandang saja, hal ini membuat tim kerja merasa tidak nyaman dan membuat kinerja kerja karyawan menjadi tidak stabil.

Selling Style/Menjual

1. *Apakah manajer sudah mampu menawarkan pemikiran atau sebuah pesan agar karyawan lebih antusias dengan tugasnya?*

Untuk indikator *selling style* dimana seorang manajer harus mampu mempengaruhi tim agar kinerja lebih optimal menurut hasil wawancara peneliti menjabarkan bahwa 6 (enam) informan merasa kurang setuju dengan alasan manajer karena kurangnya konsistensi dalam membimbing bawahan, dan sisanya memilih setuju dengan alasan bisa membuat tim kerjanya jadi lebih semangat dan lebih antusias dengan tugasnya masing-masing.

2. *Apakah manajer memberi opsi lain untuk karyawan mematuhi pedomannya?*

Dari hasil wawancara menunjukan bahwa 9 (Sembilan) informan merasa tidak setuju dengan pernyataan bahwa manajer memberi pilihan untuk karyawan mematuhi pedoman yang dibuat oleh manajer dengan alasan yang sama, manajer seolah mengikat dan pedoman merupakan hak paten yang wajib untuk ditaati oleh setiap karyawan.

3. *Apakah manajer sudah melakukan pendekatan dan memberikan dukungan secara optimal?*

Wawancara berikutnya mendapatkan hasil bahwa hampir 60% tim setuju manajer sudah melakukan pendekatan dan dukungan secara optimal dan membuat kerja sama tim bisa lebih baik namun 40% lainnya masih merasa kurang optimal karena tim belum merasakan dukungan yang mendalam yang bisa lebih mendorong kinerja tim.

Participating/Berpartisipasi

1. *Apakah Manajer sudah cukup berpartisipasi dalam dengan tim kerja?*

Hampir seluruh tim kerja merasa bahwa manajer cukup berpartisipasi dalam lingkungan kerja dan membantu karyawan lainnya mengerjakan pekerjaannya, hal ini dirasa cukup bagi karyawan karena beberapa tugas mereka bisa sedikit ringan atas bantuan manajer.

2. *Apakah dengan adanya turun tangan dari manajer dapat membantu tim untuk menyelesaikan tugasnya?*

Seluruh tim kerja sepakat dan setuju bahwa keikutsertaan manajer area dapat membantu tim menyelesaikan tugas, meskipun ada yang berpendapat masih ada kekurangan dalam bagaimana manajer membantu tim saat bekerja tapi itu bukan sebuah masalah yang besar bagi tim kerja.

3. *Apakah tim setuju dengan cara yang manajer lakukan saat ikut serta membantu tim kerja?*

Hasil dari penelitian untuk pertanyaan ini tim cukup setuju karena hal terpenting untuk tim kerja sendiri adalah keikutsertaan dan perhatian yang diberikan oleh manajer.

Delegating/Mendelegasi

1. *Apakah anda setuju jika manajer memberikan tanggung jawab seutuhnya kepada tim kerja?*

Hasil penelitian dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa keseluruhan tim tidak setuju jika manajer memberikan tanggung jawab seutuhnya kepada tim kerja karena tim kerja tetap menjadi tanggung jawab penuh seorang manajer,

2. *Bagaimana jika manajer sudah memberikan kepercayaan yang utuh atas kinerja tim?*

Dari analisa yang sudah dikumpulkan peneliti, tim bangga jika manajer memberikan apresiasi sebuah kepercayaan atas kinerja yang sudah diupayakan oleh tim sehingga dapat membuat tim kerja bisa lebih baik lagi untuk kedepannya.

3. *Apakah manajer Old Town White Coffee Surabaya pernah memberi kepercayaan secara utuh kepada tim kerja?*

Dari tahap wawancara terakhir peneliti mengungkapkan bahwa 50% pernah diberi kepercayaan dan 50% sisanya tim merasa bahwa manajer tidak pernah memberikan kepercayaan terhadap karyawannya.

Variabel Kinerja

Berikut merupakan hasil wawancara urutan indikator kepemimpinan situasional yang paling mempengaruhi sampai yang tidak terlalu berpengaruh pada kinerja karyawan Old Town White Coffee Surabaya.

Dari 9 (sembilan) informan hampir keseluruhan karyawan lebih setuju jika gaya kepemimpinan dengan cara mengarahkan (*telling style*) karyawan lebih dapat mempengaruhi kinerja yang dimiliki oleh karyawan, dalam penjabaran yang didapat oleh peneliti karyawan cenderung merasa bahwa pendekatan yang dilakukan oleh manajer lebih dapat dirasakan saat manajer dapat memberikan arahan serta bimbingan yang lebih mendalam. Meskipun tidak semua setuju dan beberapa informan yang lebih condong pada gaya kepemimpinan dengan cara berpartisipasi (*participating*) secara langsung dengan alasan yang juga cukup bisa diterima oleh peneliti bahwa keikutsertaan manajer lebih bisa meningkatkan rasa kekeluargaan terhadap bawahan dan atasan, karena menurut karyawan dengan adanya partisipasi dari manajer secara langsung itu membuktikan bahwa sebagian besar tanggung jawab karyawan juga ikut dirasakan oleh manajer. Dan untuk kedua indikator yaitu *selling style* dan *delegating* juga sebenarnya memiliki pengaruh yang cukup penting, namun tidak begitu mempengaruhi kinerja karyawan secara drastis karena menurut karyawan rasa kepekaan dengan cara manajer membimbing dan mengarahkan serta cara manajer berperan dalam proses bekerja itu sendirilah yang sesungguhnya memiliki pengaruh luar biasa dalam kinerja karyawan.

Kesimpulan dari hasil diatas menyatakan bahwa karyawan Old Town White Coffee Surabaya memiliki kecenderungan indikator *telling style* yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan. Dan untuk indikator yang tidak terlalu mempengaruhi kinerja karyawan adalah indikator *selling style* dan indikator *delegating style*.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sejenis yang dapat dijadikan komparasi dalam hasil temuan peneliti yaitu sebagai berikut:

- a) **Rendyka Dio Siswanto**, penelitian yang dilakukan tahun 2017 pada Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia dengan total informan sebanyak 53 karyawan. Penelitian tersebut menghasilkan terdapat empat variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yaitu Gaya Kepemimpinan Instruksi, Gaya Kepemimpinan Konsultasi, Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Gaya Kepemimpinan Delegasi. Dari keempat gaya tersebut, yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan konsultasi.
- b) **Siti Hidayati**, penelitian yang dilakukan tahun 2015 pada Divisi Tower & Approach Terminal AirNav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Bandara Soekarno Hatta dengan total informan sebanyak 65 karyawan. Penelitian tersebut menghasilkan variabel kepemimpinan situasional diantaranya gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c) **Wawan Budiono**, penelitian dilakukan tahun 2014 pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo dengan total informan 35 orang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan situasional baik gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi dan gaya delegasi terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipasi lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan situasional lainnya.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dijabarkan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Ada pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja para karyawan Old Town White Coffe Surabaya.
2. Indikator *Telling Style* sangat besar berpengaruh terhadap kinerja karyawan Old Town White Coffee Surabaya dilihat dari wawancara yang sudah di eksekusi oleh peneliti.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian diatas, maka saran dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang di terapkan pada Old Town White Coffee Surabaya perlu kembangkan lagi dalam mengarahkan, menjual, berpartisipasi dan mendelegasi manajer ke tim kerja, agar tim kerja lebih bisa lugas dalam sistem yang diterapkan oleh manajer.
2. Kurangnya konsistensi manajer pada karyawan seperti yang dijabarkan pada hasil penelitian, diharapkan lebih mampu untuk konsisten lagi dalam hal pendekatan terhadap karyawan agar mudah terciptanya kepercayaan dari dua pihak yang bersangkutan.
3. Ada keterbatasan jumlah informan yang sedikit dalam penelitian ini yaitu 9 (Sembilan) informan saja yang banyak didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki. Keterbatasan yang menjadi sebuah masalah, tidak meratanya informan dalam

melakukan wawancara pada karyawan, peneliti berharap bahwa akan ada penelitian berikutnya namun dengan gender yang tidak dominan pada pria saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Riau. Zanafra Publishing.
- Fikri D. Fadude. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Jakarta.
- Huda, Amirullah & Misbahuddin Azzuhri. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja (Studi pada CV. Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur). Journal Of Economic And Business. Vol 1, Issue 10: Pp 1-23
- Irham Fahmi. 2017. Analisis Laporan Keuangan, Alfabeta, Bandung.
- Muhammad Busro, (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesatu. Prenadamedia Group, Jakarta.
- Sugiyono, 2016, "Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D". Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Tanady, Hendy. 2017. Manajemen SumberDaya Manusia. Yogyakarta: Expert.
- Wahyudi. (2015). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization). Bandung: Alfabeta
- Zainal et al, 2017:42 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Karyawan Perusahaan BPJS Ketenagakerjaan, Bandung