

Penerapan Kepemimpinan Situasional pada Industri Perhotelan di Hotel Puri Khatulistiwa

Dimas Sopian Assyauri¹, Elza Nuraisyah², Rifa Ghaza Geagri³, Selvira Agniatun Nissa⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Indonesia

Email : dimassopian@umbandung.ac.id, elzanuraisyah@umbandung.ac.id, rifaghaza@umbandung.ac.id, selviraagniatus@umbandung.ac.id

Article Info

Article history:

Received January 28, 2026

Revised February 10, 2026

Accepted February 12, 2026

Keywords:

Situational Leadership,
Employee Readiness, Hospitality
Industry.

ABSTRACT

Leadership is an important factor in the success of service organizations, especially in the hospitality industry, which has high work dynamics and diverse human resource characteristics. One leadership approach that is relevant in this context is situational leadership, which emphasizes adjusting leadership styles to the readiness level of employees. This study aims to analyze the application of situational leadership styles at Puri Khatulistiwa Hotel, examine the suitability of leadership styles with the level of employee readiness, and identify obstacles in its application. This study uses a qualitative approach with descriptive analysis methods. Data collection techniques were conducted through in-depth interviews, direct observation, and documentation. Research informants were determined using purposive sampling techniques, which involved the management and employees of Puri Khatulistiwa Hotel. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive analysis model, which included data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study indicate that the management of Puri Khatulistiwa Hotel has implemented contextual situational leadership by adjusting their leadership style based on the readiness level of employees. The telling and selling leadership styles are applied to employees with low competence and work commitment, while the participating and delegating styles are applied to employees who are highly prepared. The application of situational leadership has a positive impact on work motivation, employee engagement, and task effectiveness. However, this study also found obstacles in its application, including limited management time, operational pressure during busy hours, and differences in employee characteristics. This study concludes that situational leadership is a relevant and effective leadership approach to be applied in the hospitality industry. The findings of this study are expected to provide practical contributions to hotel managers in improving leadership effectiveness, as well as theoretical contributions to the development of leadership studies with a qualitative approach.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received January 28, 2026

Revised February 10, 2026

Accepted February 12, 2026

ABSTRACT

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi jasa, khususnya industri perhotelan yang memiliki dinamika kerja tinggi serta karakteristik sumber daya manusia yang beragam. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan situasional, yang

Keywords:

Kepemimpinan Situasional,
Kesiapan Karyawan, Industri
Perhotelan.

menekankan penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional di hotel puri khatulistiwa, mengkaji kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan karyawan, serta mengidentifikasi kendala dalam penerapannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yang melibatkan pimpinan dan karyawan hotel puri khatulistiwa. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan hotel puri khatulistiwa telah menerapkan kepemimpinan situasional secara kontekstual dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan karyawan. Gaya kepemimpinan telling dan selling diterapkan kepada karyawan dengan kompetensi dan komitmen kerja yang masih rendah, sedangkan gaya participating dan delegating diterapkan kepada karyawan yang telah memiliki kesiapan tinggi. Penerapan kepemimpinan situasional tersebut berdampak positif terhadap motivasi kerja, keterlibatan karyawan, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan kendala dalam penerapannya, antara lain keterbatasan waktu pimpinan, tekanan operasional pada jam sibuk, serta perbedaan karakter karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang relevan dan efektif untuk diterapkan pada industri perhotelan. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengelola hotel dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan, serta kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan dengan pendekatan kualitatif.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Dimas Sopian Assyauri
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung
Email : dimassopian@umbandung.ac.id

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas organisasi, khususnya pada industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi jasa, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kedudukan struktural, tetapi sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan membina hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif (Northouse, 2021: 5). Pada organisasi berskala kecil dan menengah, peran pimpinan menjadi semakin krusial karena keterbatasan struktur formal serta tingginya intensitas interaksi langsung dengan karyawan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap kondisi bawahan adalah kepemimpinan situasional. Pendekatan ini berpandangan bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk seluruh situasi kerja. Hersey dan Blanchard menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan

sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan bawahan, yang mencakup aspek kompetensi dan komitmen dalam melaksanakan tugas (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012: 94–97). Oleh karena itu, kepemimpinan situasional dinilai relevan untuk diterapkan pada organisasi yang memiliki karakteristik sumber daya manusia yang beragam.

Dalam konteks industri perhotelan di Indonesia, penerapan kepemimpinan yang adaptif masih menjadi tantangan tersendiri, terutama pada hotel dengan karakteristik layanan yang dinamis dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Meskipun industri perhotelan memiliki peran strategis dalam mendukung sektor pariwisata dan perekonomian, pengelolaan sumber daya manusia pada beberapa hotel, khususnya yang berskala kecil dan menengah, masih belum optimal. Kondisi ini antara lain disebabkan oleh praktik kepemimpinan yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan, tuntutan layanan, serta perbedaan tingkat kesiapan karyawan.

Fenomena tersebut juga terlihat pada Hotel Puri Khatulistiwa sebagai objek penelitian ini. Industri perhotelan memiliki lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada pelayanan, serta melibatkan karyawan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan motivasi yang beragam. Kondisi tersebut menuntut pimpinan untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi kerja dan kebutuhan karyawan. Yukl (2013: 21–22) menegaskan bahwa dalam organisasi dengan lingkungan kerja yang mengalami perubahan cepat, pimpinan dituntut untuk bersikap fleksibel dan responsif terhadap kondisi bawahan agar kinerja organisasi tetap terjaga.

Sejumlah penelitian empiris dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan. Penelitian Akbar et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada organisasi bisnis di Indonesia. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Purwanto et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan performa karyawan pada sektor usaha kecil dan menengah.

Penelitian lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja. Singh dan Verma (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan situasional memiliki dimensi perilaku dan psikologis yang kompleks, sehingga memerlukan kajian yang lebih mendalam.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif dan berfokus pada organisasi formal atau sektor industri tertentu. Penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan kepemimpinan situasional dalam konteks industri perhotelan dengan pendekatan kualitatif masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan situasional di Hotel Puri Khatulistiwa, termasuk bagaimana pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan karyawan serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya sehari-hari.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini antara lain: 1) Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan situasional di Hotel Puri Khatulistiwa, 2) Bagaimana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan karyawan, 3) Kendala apa saja yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan situasional di Hotel Puri Khatulistiwa.

Tujuan Penelitian antara lain: Untuk mendeskripsikan penerapan gaya kepemimpinan situasional di Hotel Puri Khatulistiwa, Untuk menganalisis kesesuaian gaya kepemimpinan

situasional dengan tingkat kesiapan karyawan, dan Untuk mengidentifikasi kendala dalam penerapan kepemimpinan situasional di Hotel Puri Khatulistiwa.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian pustaka

1. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi kerja yang dihadapi, khususnya kondisi dan tingkat kesiapan bawahan. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk diterapkan pada seluruh situasi organisasi. Efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara perilaku pemimpin dan kebutuhan bawahan dalam melaksanakan tugas tertentu.

Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk menyesuaikan perilaku kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan bawahan, yang mencakup aspek kemampuan dan kemauan kerja (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012: 94–97). Dengan demikian, pemimpin dituntut untuk mampu membaca situasi dan karakteristik karyawan secara tepat sebelum menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.

Dalam perspektif kepemimpinan situasional, pemimpin dipandang sebagai aktor yang aktif dalam memahami kondisi kerja karyawan. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pembimbing, pendukung, dan fasilitator yang mampu mengarahkan serta memberdayakan karyawan sesuai dengan tingkat kesiapan mereka. Pendekatan ini menjadi relevan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan menuntut respons cepat, seperti pada sektor jasa.

Kepemimpinan situasional dibangun atas dua dimensi utama perilaku pemimpin, yaitu perilaku tugas (*task behavior*) dan perilaku hubungan (*relationship behavior*). Perilaku tugas berkaitan dengan sejauh mana pemimpin memberikan arahan yang jelas, instruksi kerja, penetapan standar, serta pengawasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan. Sementara itu, perilaku hubungan berkaitan dengan dukungan emosional, komunikasi dua arah, keterlibatan pemimpin dalam mendengarkan aspirasi karyawan, serta upaya membangun hubungan kerja yang saling percaya (Yukl, 2013: 21–22).

Kombinasi kedua dimensi tersebut menghasilkan empat gaya kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Gaya *telling* diterapkan pada bawahan dengan tingkat kesiapan rendah, di mana pemimpin memberikan instruksi secara rinci disertai pengawasan yang ketat. Gaya *selling* diterapkan ketika bawahan mulai berkembang, dengan pemimpin tetap memberikan arahan namun disertai dukungan dan komunikasi dua arah. Gaya *participating* menekankan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, sedangkan gaya *delegating* diterapkan kepada bawahan dengan tingkat kesiapan tinggi yang telah mampu bekerja secara mandiri.

Dengan karakteristik tersebut, kepemimpinan situasional dinilai relevan untuk diterapkan pada organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang heterogen, termasuk industri perhotelan yang melibatkan karyawan dengan tingkat pengalaman dan motivasi kerja yang beragam.

2. Kesiapan Karyawan

Kesiapan karyawan merupakan konsep sentral dalam kepemimpinan situasional karena menjadi dasar utama dalam penentuan gaya kepemimpinan yang tepat. Kesiapan karyawan didefinisikan sebagai kondisi psikologis dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas tertentu, yang ditentukan oleh dua aspek utama, yaitu kompetensi dan

komitmen. Kompetensi mencerminkan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, sedangkan komitmen berkaitan dengan motivasi, kepercayaan diri, dan kemauan untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan (Hersey et al., 2012: 95).

Dalam praktik organisasi, tingkat kesiapan karyawan bersifat dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Karyawan yang baru bergabung umumnya memiliki tingkat kompetensi dan kepercayaan diri yang relatif rendah, sehingga membutuhkan arahan dan pengawasan yang lebih intensif dari pimpinan. Sebaliknya, karyawan yang telah memiliki pengalaman dan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat kesiapan yang lebih tinggi serta mampu bekerja secara mandiri.

Dalam konteks kepemimpinan situasional, pemimpin dituntut untuk mampu mengidentifikasi tingkat kesiapan karyawan secara akurat agar gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan karyawan berpotensi menimbulkan penurunan motivasi kerja, konflik, serta ketidakefektifan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Kepemimpinan Situasional dalam Konteks Industri Perhotelan

Industri perhotelan memiliki karakteristik lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada pelayanan pelanggan, serta melibatkan tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam. Selain itu, sektor ini menghadapi tekanan operasional yang tinggi, seperti tuntutan kecepatan pelayanan, konsistensi kualitas layanan, serta kepuasan pelanggan. Kondisi tersebut menuntut pimpinan untuk memiliki fleksibilitas dalam mengelola karyawan agar kinerja dan kualitas layanan dapat terjaga secara berkelanjutan.

Pendekatan kepemimpinan situasional dinilai sesuai untuk konteks industri perhotelan karena memungkinkan pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi nyata di lapangan. Pimpinan dapat menggunakan pendekatan instruktif terhadap karyawan baru, sekaligus memberikan kepercayaan dan pendelegasian kepada karyawan yang telah berpengalaman. Fleksibilitas ini menjadi kunci dalam menjaga stabilitas operasional serta meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab karyawan.

Kepemimpinan situasional tidak hanya dipahami sebagai konsep teoritis, tetapi juga sebagai praktik nyata yang tercermin dalam pola komunikasi, cara pimpinan memberikan arahan, pengambilan keputusan, serta interaksi sehari-hari antara pimpinan dan karyawan. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dipandang tepat untuk memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan situasional dalam konteks industri perhotelan, khususnya di Hotel Puri Khatulistiwa.

B. Hasil Peneliti Terdahulu

Penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan” oleh Akbar et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kesiapan bawahan dapat meningkatkan efektivitas kerja serta pencapaian target organisasi.

Penelitian “*The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction and Employee Performance in SMEs*” oleh Purwanto et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan situasional memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan performa karyawan pada sektor usaha kecil dan menengah. Studi ini menekankan bahwa fleksibilitas kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mengelola karyawan dengan tingkat kesiapan yang berbeda-beda.

Penelitian “*Investigating the Mediating Role of Work Motivation in Situational Leadership and Employee Performance*” oleh Singh dan Verma (2025) menunjukkan bahwa



kepemimpinan situasional memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya berdampak pada aspek struktural pekerjaan, tetapi juga pada aspek psikologis karyawan.

Selanjutnya, penelitian *“Motivation and work discipline simultaneously have a positive influence on hotel employee performance.”* oleh Ramadhan et. al (2022) hal ini mengidentifikasi bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu tetapi juga oleh penerapan aturan kerja yang konsisten. Temuan ini relevan dengan konteks Industri perhotelan yang menuntut interaksi intensif antara pemimpin dan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki keterkaitan erat dengan kesiapan karyawan, motivasi, dan kinerja kerja. Namun, sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga penelitian kualitatif diperlukan untuk menggali secara lebih mendalam praktik kepemimpinan situasional dalam Industri Perhotelan.

C. Kerangka Konsep Penelitian

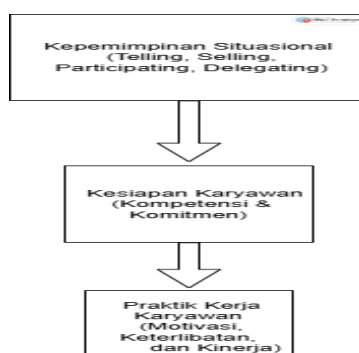
Kerangka konsep penelitian ini disusun berdasarkan kajian teoritis mengenai kepemimpinan situasional serta temuan penelitian terdahulu yang relevan. Fokus utama penelitian ini adalah kepemimpinan situasional sebagai praktik kepemimpinan yang dikaji secara kualitatif dalam konteks industri perhotelan. Kepemimpinan situasional dipahami sebagai kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja.

Dalam kerangka konsep ini, kepemimpinan situasional diwujudkan melalui penyesuaian gaya kepemimpinan yang meliputi *telling, selling, participating*, dan *delegating*. Penyesuaian gaya kepemimpinan tersebut didasarkan pada tingkat kesiapan karyawan yang mencakup aspek kompetensi dan komitmen kerja. Kesiapan karyawan menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam situasi kerja tertentu.

Interaksi antara kepemimpinan situasional dan kesiapan karyawan tercermin dalam pola komunikasi, pemberian arahan, pengambilan keputusan, serta pendelegasian tugas dalam aktivitas operasional sehari-hari. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan karyawan diharapkan mampu mendorong perilaku kerja yang positif, seperti meningkatnya motivasi kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja kerja.

Kerangka konsep ini menjadi pedoman dalam proses pengumpulan dan analisis data kualitatif, sehingga penelitian dapat menggambarkan secara utuh dinamika penerapan kepemimpinan situasional di Hotel Puri Khatulistiwa. Dengan kerangka konsep tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memahami bagaimana pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kesiapan karyawan serta implikasinya terhadap praktik kerja karyawan dalam konteks industri perhotelan.

D. Bagan Paradigma



Paradigma penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional diposisikan sebagai faktor utama yang memengaruhi kesiapan karyawan. Kesiapan karyawan selanjutnya memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya, baik dari sisi motivasi, keterlibatan, maupun kinerja kerja. Dalam penelitian kualitatif ini, paradigma tersebut tidak dimaksudkan untuk menguji hubungan sebab-akibat secara statistik, melainkan untuk memahami proses dan dinamika kepemimpinan secara kontekstual.

Melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, peneliti berupaya menggali bagaimana pemimpin di Hotel Puri Khatulistiwa menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kesiapan karyawan, serta bagaimana praktik tersebut berdampak pada perilaku kerja karyawan. Paradigma ini menjadi landasan analisis dalam memahami fenomena kepemimpinan situasional secara holistik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan situasional yang diterapkan dalam konteks nyata organisasi, khususnya pada industri perhotelan. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali makna, pola, dan dinamika interaksi antara pimpinan dan karyawan yang tidak dapat diukur secara numerik.

Metode analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis praktik kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pimpinan Hotel Puri Khatulistiwa, kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan karyawan, serta kendala yang dihadapi dalam penerapannya sehari-hari.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Puri Khatulistiwa yang berlokasi di Jawa Barat. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa hotel tersebut memiliki karakteristik lingkungan kerja yang dinamis serta melibatkan karyawan dengan latar belakang pengalaman dan tingkat kesiapan kerja yang beragam. Penelitian dilakukan dalam kurun waktu yang disesuaikan dengan kebutuhan pengumpulan data lapangan, meliputi kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Populasi dan Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Tidak seluruh anggota populasi dijadikan informan, melainkan individu yang dinilai memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai terkait kepemimpinan situasional di lingkungan kerja.

Tabel 1. Data Informan

No	Jabatan	Lama Bekerja	Kriteria Pemilihan	Teknik Pengumpulan Data
1	Pemilik / Pimpinan Hotel	± 8 tahun	Pengambil keputusan utama dan penentu kebijakan	Wawancara mendalam
2	Supervisor Operasional	± 2 tahun	Mengelola aktivitas operasional harian	Wawancara mendalam
3	Housekeeping	± 5 tahun	Karyawan berpengalaman dan memahami sistem kerja	Wawancara dan observasi
4	FB Service	± 8 bulan	Karyawan aktif yang masih dalam	Wawancara dan observasi

No	Jabatan	Lama Bekerja	Kriteria Pemilihan	Teknik Pengumpulan Data
			tahap pengembangan	
5	Staf Pelayanan	± 3 tahun	Berinteraksi langsung dengan pimpinan dan pelanggan	Wawancara dan observasi

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui data primer dan data sekunder untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan mendalam.

Tabel 2. Teknik dan Sumber Pengumpulan Data

No	Teknik	Sumber Data	Jenis Data	Tujuan
1	Wawancara mendalam	Pimpinan & karyawan	Primer	Menggali praktik kepemimpinan
2	Observasi langsung	Lingkungan kerja	Primer	Mengamati interaksi kerja
3	Dokumentasi	Profil usaha	Sekunder	Pendukung data lapangan
4	Studi literatur	Jurnal & buku	Sekunder	Landasan teori

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Meskipun penelitian ini bersifat kualitatif, operasionalisasi variabel tetap disusun sebagai pedoman dalam pengumpulan dan analisis data agar fokus penelitian tetap terarah.

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Pengertian	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan Situasional	Penyesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi bawahan	Perilaku tugas, perilaku hubungan	Arahan kerja, komunikasi, pendelegasian
Kesiapan Karyawan	Tingkat kemampuan dan kemauan kerja	Kompetensi, komitmen	Penguasaan tugas, motivasi, tanggung jawab
Praktik Kerja Karyawan	Perilaku kerja karyawan	Motivasi, keterlibatan, kinerja	Disiplin, inisiatif, kualitas layanan

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang dilakukan secara berkesinambungan sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan.

Tabel 4. Tahapan Analisis Data

Tahap	Kegiatan	Output
Reduksi Data	Menyaring dan mengelompokkan data	Tema awal

Tahap	Kegiatan	Output
Penyajian Data	Narasi dan matriks	Pola hubungan
Penarikan Kesimpulan	Interpretasi data	Temuan penelitian

Dari reduksi data yang sudah kami cari tau dari Perusahaan berdasarkan dari wawancara yang telah di lakukan kami mendapat beberapa informasi yang banyak dan beda beda oleh sebab itu kami menyaring dan mengelompokan yang di hasil kan nya Adalah output tema awal agar lebih tertuju atau fokus terhadap apa yang mau di cari.

Penyajian data yang telah di lakukan secara terperinci yang dimana di dalam nya lebih membahas tentang ke pemimpin dan itu terbagi bagi menjadi beberapa output yakni karyawan yang sudah lama di berikan kepercayaan lebih oleh seorang pimpinan.

Bisa di Tarik kesimpulan ketika sudah di lakukan beberapa kali pencarian informasi perihal Perusahaan dan di Kelola data nya dengan interpretasi data lalu bisa di tentukan temuan penelitiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa pimpinan Hotel Puri Khatulistiwa menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi dan kesiapan karyawan. Pimpinan tidak menggunakan satu gaya kepemimpinan secara tetap, melainkan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan pengalaman dan kemampuan kerja masing-masing karyawan.

Tabel 5. Penerapan Kepemimpinan Situasional per Informan

Jabatan	Bentuk Penerapan Kepemimpinan
Pemilik/Pimpinan	Menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan pengalaman karyawan
Supervisor Operasional	Menggunakan diskusi dan arahan bersama dalam pengambilan Keputusan
Housekeeping	Diberi kepercayaan dan pendelegasian tugas
FB Service	Mendapat arahan kerja rinci dan pengawasan langsung
Staf Pelayanan	Mendapat dukungan komunikasi dan evaluasi rutin

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan, diperoleh informasi bahwa pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan dilakukan dengan menyesuaikan kondisi kerja serta tingkat kesiapan karyawan. Pimpinan menjelaskan bahwa karyawan baru umumnya diberikan arahan kerja yang jelas dan terperinci mengenai tugas serta tanggung jawab yang harus dijalankan. Sementara itu, karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang lebih lama diberikan kepercayaan yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya secara mandiri. Pimpinan menegaskan bahwa komunikasi yang efektif menjadi aspek utama dalam penerapan kepemimpinan di lingkungan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan tingkat pengalaman dan kesiapan karyawan.

Supervisor operasional memiliki peran penting dalam memastikan seluruh aktivitas operasional perusahaan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, ketika terjadi permintaan khusus dari tamu yang berada di luar prosedur operasional standar, pihak perusahaan terlebih dahulu melakukan evaluasi terhadap permintaan tersebut. Apabila permintaan dinilai masih dapat dipenuhi tanpa mengganggu operasional dan kualitas layanan, perusahaan akan berupaya untuk mengakomodasinya. Sebagai contoh, terdapat permintaan dari tamu dengan kondisi khusus yang menginginkan menu makanan tertentu di luar daftar menu. Permintaan tersebut dapat dipenuhi karena dinilai memungkinkan secara teknis serta didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang tersedia. Hal ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan operasional yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Hasil wawancara dengan karyawan bagian *housekeeping* menunjukkan bahwa sistem kerja dilaksanakan melalui pembagian tugas yang terstruktur. Setiap pagi dilakukan *briefing* untuk mengatur pembagian pekerjaan pembersihan kamar. Pada kondisi tingkat hunian yang tinggi dan meningkatnya permintaan dari tamu, karyawan *housekeeping* menerapkan komunikasi dan kerja sama antaranggota tim dengan saling membantu menyelesaikan tugas. Meskipun beban kerja meningkat, karyawan menyatakan tetap termotivasi, salah satunya karena adanya apresiasi dari tamu berupa pemberian *tips*. Temuan ini mencerminkan adanya koordinasi kerja yang baik serta dukungan motivasional dalam lingkungan kerja.

Pada bagian *food and beverage service*, hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan menghadapi situasi kerja yang dinamis, terutama pada saat tingkat kunjungan tamu meningkat. Dalam kondisi tersebut, karyawan berupaya memberikan pelayanan yang optimal dengan mencatat pesanan secara teliti dan melayani tamu dengan sikap ramah. Ketika terjadi lonjakan aktivitas, karyawan senior dan supervisor turut memberikan bantuan langsung untuk memastikan kelancaran pelayanan. Dukungan dan arahan dari atasan serta rekan kerja membantu mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Sementara itu, hasil wawancara dengan staf pelayanan menunjukkan bahwa interaksi langsung dengan tamu, termasuk menghadapi keluhan atau tamu dengan emosi yang tinggi, menjadi tantangan tersendiri. Untuk mengatasi situasi tersebut, staf pelayanan menerapkan kerja sama tim dengan saling menggantikan peran ketika diperlukan. Selain itu, staf berupaya menyelesaikan permasalahan tamu melalui komunikasi yang baik serta berkoordinasi dengan pimpinan agar keputusan yang diambil tetap sesuai dengan prosedur operasional perusahaan. Pendekatan ini menunjukkan adanya upaya pengendalian emosi, kerja sama tim, serta komunikasi yang efektif dalam menjaga kualitas pelayanan.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional diterapkan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari. Karyawan baru cenderung diarahkan dengan pendekatan instruktif, sedangkan karyawan berpengalaman lebih sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Kesiapan Karyawan dan Penentuan Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan karyawan menjadi dasar utama pimpinan dalam menentukan gaya kepemimpinan. Karyawan dengan tingkat kompetensi dan komitmen yang masih rendah membutuhkan arahan yang jelas, pengawasan intensif, serta bimbingan langsung. Dalam situasi ini, pimpinan lebih banyak menggunakan gaya *telling* dan *selling*.

Sebaliknya, karyawan yang telah memiliki pengalaman dan menunjukkan kemandirian kerja diberikan ruang untuk berinisiatif serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan

operasional. Pendekatan ini mencerminkan gaya participating dan delegating, yang bertujuan meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepercayaan diri karyawan.

Tabel 6. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Kesiapan Karyawan

Tingkat Kesiapan Karyawan	Gaya Kepemimpinan Dominan
Kompetensi & komitmen rendah	Telling
Kompetensi rendah, komitmen sedang	Selling
Kompetensi sedang–tinggi	Participating
Kompetensi & komitmen tinggi	Delegating

Gaya telling umumnya diterapkan kepada karyawan dengan tingkat kesiapan rendah, yaitu karyawan yang belum memiliki kompetensi yang memadai dan masih membutuhkan bimbingan intensif. Oleh karena itu pihak pimpinan biasa nya lebih mengarahkan terlebih dahulu untuk meminimalisir kesalahan dan biasa nya juga ikut mencontoh kan agar lebih terbayang.

Gaya selling diterapkan pada karyawan dengan kompetensi yang masih berkembang, tetapi telah menunjukkan kemauan dan komitmen kerja yang cukup baik. Disini pimpinan melihat kinerja karyawan nya meski sedang berkembang di takutkan ada hal yang tidak di inginkan tapi pihak pimpinan kadang berdiskusi dari 2 arah jadi memberikan sebuah kepercayaan agar terus berkembang.

Gaya participating sesuai diterapkan pada karyawan yang telah memiliki kompetensi kerja yang memadai. Pihak pimpinan hanya menyakan perihal teknis di lapangan nya seperti apa, karna sudah tau bahwa karyawan nya sudah memiliki pengalaman dan tingkat kemampuan yang cukup tinggi maka pihak pinpinan hanya cukup berdiskusi ketika ada masalah.

Gaya delegating ditandai oleh rendahnya perilaku tugas dan rendahnya perilaku hubungan, pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan secara mandiri, dengan pengawasan yang minimal.

Kendala dalam Penerapan Kepemimpinan Situasional

Meskipun kepemimpinan situasional telah diterapkan, penelitian ini menemukan beberapa kendala. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan waktu pimpinan untuk melakukan pembinaan secara intensif, terutama pada jam operasional yang ramai. Dalam kondisi tersebut, pimpinan lebih fokus pada kelancaran pelayanan dibandingkan pembinaan karyawan.

Selain itu, perbedaan karakter dan sikap kerja karyawan juga menjadi tantangan tersendiri. Tidak semua karyawan merespons gaya kepemimpinan dengan cara yang sama, sehingga pimpinan dituntut untuk memiliki sensitivitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV mengenai Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di Hotel Puri Khatulistiwa, pimpinan Hotel Puri Khatulistiwa telah menerapkan kepemimpinan situasional secara kontekstual dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Hal ini ditunjukkan melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi kerja dan tingkat kesiapan karyawan. Pimpinan tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan tertentu, melainkan



menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan pengalaman, kemampuan, dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Gaya kepemimpinan telling, selling, participating, dan delegating muncul secara bergantian sesuai kebutuhan situasional.

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kesiapan karyawan. Karyawan dengan kompetensi dan komitmen kerja yang rendah cenderung mendapatkan arahan dan pengawasan yang lebih intensif, sedangkan karyawan dengan kesiapan tinggi diberikan kepercayaan dan pendelegasian tugas. Kesesuaian ini berdampak positif terhadap motivasi kerja, rasa tanggung jawab, dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas operasional cafe.

SARAN

1. **Saran Praktis**, Bagi pimpinan Hotel Puri Khatulistiwa, disarankan untuk mempertahankan dan mengembangkan penerapan kepemimpinan situasional secara lebih terstruktur. Pimpinan perlu secara konsisten melakukan evaluasi terhadap tingkat kesiapan karyawan agar penyesuaian gaya kepemimpinan dapat dilakukan secara lebih tepat dan berkelanjutan. Selain itu, pimpinan disarankan untuk meningkatkan kegiatan pembinaan dan komunikasi kerja, terutama bagi karyawan baru, melalui briefing rutin, pelatihan singkat, atau pendampingan kerja. Upaya ini dapat membantu mempercepat peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan, sehingga mereka dapat beralih ke tingkat kesiapan yang lebih tinggi.
2. **Saran Teoritis**, Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi empiris mengenai penerapan kepemimpinan situasional dalam konteks Industri Perhotelan. Penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan dengan pendekatan kualitatif yang menekankan pemahaman kontekstual dan praktik nyata di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. S., Irawan, P. R., Rahman, E., Taryanto, & Fa'uzobihi. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2061–2066. <https://www.researchgate.net/publication/377433470>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Ramadhan, M. F., Santoso, B., & Wibowo, A. (2023). *Motivation and work discipline simultaneously have a positive influence on hotel employee performance.*, 11(3), 201–212.
- Mansour, N., & Elziny, M. (2024). Situational leadership and employee motivation in service-based organizations. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 6(1), 55–63.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Purwanto, A., Nugroho, Y., & Rekso, D. (2022). The role of situational leadership on job satisfaction and employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 896539. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Singh, A., & Verma, P. (2025). Investigating the mediating role of work motivation in situational leadership and employee performance. *International Journal of Economics, Finance and Management*, 8(2), 45–58. <https://www.ijefm.co.in/v8i2/32.php>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.