



## Situational

Seorang bekas anak buah saya yang sudah lama tidak berhubungan tiba-tiba menelpon dan mengeluh karena ada penggantian kepemimpinan puncak di kantornya. Boss barunya yang datang dari luar perusahaan sangat dominan berbeda dengan boss sebelumnya yang menurut dia sangat menghargai dirinya dan membiarkan dia memutuskan sendiri apa yang dilakukannya. Saya jadi tergoda untuk bertanya bagaimana dengan waktu saya memimpin dulu? Dia bilang bahwa saya dominan tetapi dia merasa saya menghargai dia karena dia selalu diberi kesempatan untuk bertanya atau mendapat penjelasan lebih lanjut tentang suatu keputusan yang saya buat. Saya tersenyum, mudah-mudahan dia jujur dan bukan basa-basi.

Waktu saya tanya lebih lanjut mengapa dia berpendapat seperti itu maka bekas anak buah saya yang sedang gusar ini menceritakan bagaimana perilaku boss baru ini dalam memimpin. Si boss selalu memberikan perintah dan mengawasi pelaksanaannya dengan ketat. Boss baru bahkan tidak memberi kesempatan untuk bertanya apalagi membiarkan dia membuat keputusan sendiri seperti boss sebelumnya. Yang saya pahami dari ceritanya maka boss baru ini punya kecenderungan melakukan telling dan yang langsung terlintas di benak saya adalah tipe-tipe leadership style yaitu telling-selling-participating-delegating.

Keempat style di atas pertama kali saya pelajari secara serius saat mempelajari theory situational leadership-nya Hershey-Blanchard. Dalam style telling atasan melakukan instruksi yang spesifik dan secara ketat mengawasi pelaksanaannya. Kalau style-nya selling atasan biasanya menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bagi bawahan untuk melakukan klarifikasi. Pada style participating atasan membagikan ide dan mengajak anak buah melakukan pengambilan keputusan, sementara dalam style delegating atasan menyerahkan tanggung jawab dan pengambilan keputusan serta pelaksanaannya kepada bawahan.

Hershey-Blanchard juga mengusung konsep readiness (kesiapan) yang membagi follower atau anak buah dalam dua dimensi yaitu ability (kemampuan) dan willingness (kemauan). Hershey-Blanchard membuat matriks yang membagi empat kategori follower: unable-unwilling, unable-willing, able-unwilling, dan able-willing. Terhadap masing-masing kategori harus dipimpin dengan cara yang berbeda. Orang yang tidak mampu dan tidak mau dengan telling, orang yang tidak mampu tapi mau dengan selling, orang yang mampu tapi tidak mau dengan participating, dan orang yang mampu dan mau dengan delegating.

Itulah makanya teorinya disebut sebagai situational leadership, dalam teori ini dinyatakan leader harus menyesuaikan style-nya sesuai dengan tingkat kesiapan anak buahnya. Gaya kepemimpinan leader bukan apa yang baik menurut dia atau apa yang dia mau tetapi harus disesuaikan dengan readiness tadi. Di dalamnya terkandung unsur kemampuan dan kemauan leader melihat kesiapan dari anak buahnya, juga kemampuan dan kemauan leader dalam memilih serta menjalankan salah satu style yang sesuai.



Kalau saya kembalikan ke kasus bekas anak buah saya tadi maka dapat dikatakan saya dulu melakukan selling kepada dia. Itu karena saya menganggap bahwa dia 'mau' hanya saja dia belum 'mampu'. Bisa jadi karena dia masih junior saat itu. Yang saya duga boss yang lama-nya sudah menganggap bekas anak buah saya ini mampu dan mau sehingga kepadanya sudah diterapkan delegating. Nah.. boss baru ini, entah dengan alasan apa, menerapkan telling yang artinya menganggap bahwa bekas anak buah saya ini tidak mampu dan tidak mau. Tentu saja dia gusar!

Mengenali karakter bekas anak buah saya ini saya tahu dia bukan sekedar mau sharing tetapi ingin dapat solusi. Ada banyak alternative solusi tetapi ada dua yang ampuh saya katakan kepada bekas anak buah saya ini. Pertama dia harus dengan cara yang benar menunjukkan kepada boss barunya bahwa dia adalah seorang yang memiliki kemauan dan kemampuan yang tinggi. Dengan cara ini maka seharusnya boss baru tadi merubah style telling-nya menuju delegating. Bekas anak buah saya ini langsung menyambar; 'Bagaimana kalau saya sudah menunjukkan tetapi ternyata perlakuan dia tidak berubah juga?'

Saya diam sejenak... kemudian saya jawab: 'Coba dulu. Kalau tidak berhasil juga baru pakai solusi kedua: bicara ke boss baru kamu untuk mengundang saya untuk sebuah sesi consulting atau coaching'. Gantian dia yang diam, tapi tak lama kemudian dia tertawa renyah. Saya yakin dia sudah dapat solusi ...

*Handoko Wignjowargo (email: [handoko@wignjowargo.com](mailto:handoko@wignjowargo.com))  
Managing Partner **MAESTRO** Consulting-Coaching-Sharing  
Public Speaker bidang People and Business Development*