



Gaya Kepemimpinan Situasional Perempuan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surabaya

Cindy Lestari^{1*}, Yuni Lestari²

^{1,2} Program Studi D4 Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: cindylestari.22039@mhs.unesa.ac.id¹, yunilestari@unesa.ac.id²

*Penulis Korespondensi: cindylestari.22039@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *Women's leadership refers to women's active participation in strategic roles within government agencies. This study was motivated by the phenomenon of women's leadership at the Surabaya City BKPSDM, specifically focusing on one of the female task force leaders who demonstrated situational leadership through a flexible, communicative approach that involved employees in the work process. This study aims to analyze the situational leadership style applied by the female leader at the BKPSDM of Surabaya City. The research focus is directed at the application of situational leadership styles based on Hersey and Blanchard's theory, which encompasses four indicators: Telling, Selling, Participating, and Delegating. This study employs a descriptive qualitative research method. Data collection was conducted through interviews, observations, and documentation. The research findings indicate that the application of situational leadership by the head of the XX Division work team was quite effective across all four indicators. "Telling" is characterized by the female leader providing clear and structured guidance through written and verbal instructions tailored to the type of task. "Selling" demonstrates the leader's use of open, two-way communication by involving and valuing employees' opinions. Participating is seen in the active involvement between the female leader and employees in decision-making and strengthening cooperation. Delegating is demonstrated by placing high trust in employees to work independently, with the leader focusing on evaluating the final results.*

Keywords: BKPSDM Surabaya; Hersey & Blanchard; Leaders; Situational Leadership; Women's Leadership

Abstrak. Kepemimpinan perempuan merupakan bentuk partisipasi aktif perempuan dalam menjalankan peran strategis di instansi pemerintahan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena kepemimpinan perempuan di BKPSDM Kota Surabaya, khususnya pada salah satu ketua tim kerja perempuan yang menunjukkan pola kepemimpinan situasional melalui pendekatan yang fleksibel, komunikatif, dan melibatkan pegawai dalam proses kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pemimpin perempuan di BKPSDM Kota Surabaya. Fokus penelitian diarahkan pada penerapan gaya kepemimpinan situasional berdasarkan teori Hersey & Blanchard yang mencakup empat indikator, yaitu *Telling*, *Selling*, *Participating*, dan *Delegating*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional ketua tim kerja Bidang XX berjalan cukup optimal pada keempat indikator. *Telling* ditandai dengan pemimpin perempuan memberikan arahan yang jelas dan terstruktur melalui instruksi secara tulisan dan lisan yang disesuaikan dengan jenis tugas. *Selling* memperlihatkan pemimpin menerapkan komunikasi dua arah yang terbuka dengan melibatkan dan menghargai pendapat pegawai. *Participating* dilihat dari keterlibatan aktif antara pemimpin perempuan dan pegawai dalam pengambilan keputusan dan penguatan kerja sama. *Delegating* ditunjukkan dengan pemberian kepercayaan tinggi kepada pegawai untuk bekerja secara mandiri dengan fokus pemimpin pada evaluasi hasil akhir.

Kata Kunci: BKPSDM Surabaya; Hersey & Blanchard; Kepemimpinan Perempuan; Kepemimpinan Situasional; Pemimpin.

1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena pemimpin bertanggung jawab dalam mengatur, mengarahkan, dan memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam menggerakkan anggota organisasi agar mampu bekerja sama

mencapai tujuan organisasi secara efektif (Tsany dkk., 2022). Kepemimpinan tentunya tidak terlepas dari yang namanya pemimpin. Pemimpin dibutuhkan untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan memimpin organisasi menuju arah yang lebih baik. Pemimpin adaptif tidak hanya membuat keputusan, tetapi juga berperan dalam menggerakkan dan memotivasi anggota organisasi agar berpikir lebih terbuka serta mampu menghadapi tantangan dengan kreativitas dan inovasi.

Dalam perkembangannya, kepemimpinan tidak lagi didominasi oleh laki-laki, tetapi juga melibatkan perempuan sebagai bentuk kesetaraan gender dalam memperoleh kesempatan dan posisi strategis di lingkungan kerja, termasuk instansi pemerintahan (Herviyanto & Anwar, 2023). Kepemimpinan perempuan dinilai mampu mendorong terciptanya kesetaraan gender tanpa adanya diskriminasi antara laki-laki dan perempuan dalam memperoleh posisi kepemimpinan. Perempuan maupun laki-laki memiliki akses yang sama untuk mencapai posisi kepemimpinan (Lestari dkk., 2019). Kepemimpinan perempuan juga di dukung dengan adanya Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan Nasional dalam rangka meningkatkan kedudukan, peran, dan kualitas perempuan serta upaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Selain itu, perempuan dinilai memiliki karakteristik kepemimpinan yang fleksibel, terbuka, komunikatif, serta mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah cara atau sikap tertentu yang digunakan seorang pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan timnya. Gaya kepemimpinan dapat mencerminkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada akan lebih mudah membangun kepercayaan, menumbuhkan semangat kerja, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya yang dipilih, tetapi juga oleh kemampuan dalam membaca situasi, memahami kebutuhan bawahannya, dan menyesuaikan pendekatan yang digunakan agar tujuan bersama dapat tercapai dengan efektif. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan diterapkan dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan situasional. Menurut Hersey dalam Ramadhan dkk., (2024), kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mendukung dan memuaskan karyawan sehingga mereka dapat fokus mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan situasional yang diperkenalkan oleh Hersey & Blanchard menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan tingkat kesiapan

bawahan. Teori ini membagi gaya kepemimpinan situasional ke dalam empat indikator, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Usman, 2020).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Surabaya merupakan instansi pemerintah yang bertugas dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Pada instansi ini 5 dari 8 posisi ketua tim kerja sebagian besar diisi oleh perempuan. Alasan peneliti memilih lokasi ini serta memilih salah satu ketua tim kerja perempuan sebagai subjek penelitian adalah karena diantara para ketua tim kerja perempuannya lainnya, pemimpin perempuan ini menempati posisi *Middle Management* yang sangat penting dan berpengaruh terhadap kelancaran tugas instansi. Posisi ini tidak hanya menangani satu bidang tertentu melainkan mengoordinasikan berbagai tugas di seluruh instansi. Salah satu ketua tim kerja perempuan di Bidang XX memiliki peran strategis dalam mengoordinasikan berbagai tugas instansi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pemimpin perempuan tersebut dikenal memiliki karakter ramah, fleksibel, terbuka, dekat dengan bawahan, serta aktif melibatkan pegawai dalam proses kerja dan pengambilan keputusan.

Hasil pengamatan peneliti juga didukung oleh wawancara dengan beberapa pegawai Bidang XX yang menyebutkan bahwa pemimpin perempuan tersebut memiliki sikap fleksibel, terbuka, menghargai setiap individu, serta mampu membangun hubungan yang baik dengan seluruh pegawai tanpa membedakan latar belakang, jabatan, maupun kemampuan. Pegawai juga diberikan ruang untuk belajar bersama dan saling berbagi pengetahuan dalam menyelesaikan tugas maupun permasalahan kerja. Cara memimpin tersebut dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat kerja sama tim, dan membangun rasa saling percaya antarpegawai. Selain itu, pemimpin perempuan juga aktif terlibat langsung dalam pelaksanaan pekerjaan baik di kantor maupun di lapangan sebagai bentuk komitmen dan keteladanan dalam bekerja. Namun, dalam pelaksanaannya terdapat beberapa tantangan, seperti perbedaan karakter dan kemampuan pegawai, instruksi yang terkadang mendadak, serta hambatan komunikasi lintas bidang. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam mendukung kelancaran kerja tim. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan situasional perempuan di BKPSDM Kota Surabaya.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai proses kegiatan seseorang berupaya memengaruhi, menggerakkan, dan mengoordinasikan individu maupun kelompok agar tercipta kerja sama yang baik dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan, kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahannya agar bersedia bekerja sama dan berkontribusi secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi (Rahayu dkk., 2022). Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses dimana seseorang berusaha memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau bekerja sama dengan semangat dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin mampu membangun hubungan, memotivasi, dan menggerakkan bawahannya agar tercipta kerja sama yang harmonis dan produktif dalam organisasi. Fungsi kepemimpinan dibedakan menjadi lima fungsi pokok yaitu fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian (Sunarso, 2023).

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan perannya untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar dapat bekerja lebih demi mencapai tujuan yang telah direncanakan. Gaya kepemimpinan bertujuan untuk membuat orang-orang yang dipimpin dapat bekerja dengan lebih optimal, meningkatkan kinerja, serta membantu mencapai tujuan dan mendorong perkembangan organisasi (Tampubolon, 2022). Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan tingkah laku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang menjalankan kemampuannya dalam memimpin serta memengaruhi bawahannya dalam menjalankan tugas (Rachmawati dkk., 2023). Menurut Usman (2020) kepemimpinan situasional adalah konsep yang mengutamakan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi atau situasi yang sedang dihadapi. Dalam pendekatan ini, seseorang pemimpin memilih gaya yang paling sesuai tergantung pada kemampuan dan kemauan pengikutnya.

Teori kepemimpinan situasional menekankan perhatian pada pengikut serta tingkat kematangan yang mereka miliki. Pemimpin harus mampu menilai secara tepat, baik melalui pengamatan maupun intuisi, tingkat kesiapan dan kemampuan pengikutnya. Teori kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard membagi gaya kepemimpinan atas 4 indikator: (1) *Telling*, indikator ini pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan kepada pengikutnya tentang pekerjaan yang dilakukan. (2) *Selling*, indikator ini pemimpin

berpartisipasi secara aktif dalam menyampaikan dan menjelaskan ide-idenya kepada anggota kelompoknya. (3) *Participating*, indikator ini pemimpin melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan serta mendorong mereka agar aktif menyampaikan pendapat. (4) *Delegating*, indikator ini pemimpin memberikan tanggung jawab penuh dan kebebasan kepada pengikut untuk berinovasi, berkreasi, dan mengambil keputusan (Usman, 2020).

Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan perempuan merupakan bentuk nyata keterlibatan perempuan dalam menjalankan peran kepemimpinan secara mental maupun emosional dalam suatu organisasi yang tidak hanya berkontribusi melalui tenaga dan pemikiran tetapi juga melalui dukungan materil demi tercapainya tujuan bersama. Perempuan dalam menjalankan kepemimpinannya cenderung tegas dalam mengambil keputusan, mampu membangun komunikasi yang efektif, serta lugas dalam memberikan dorongan dan motivasi kepada anggota agar tetap semangat mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Kana dkk., 2022). Perempuan pada saat ini telah memegang banyak peran dan tidak lagi terbatas hanya sebagai istri atau ibu, tetapi juga telah berfokus pada pengembangan kualitas diri. Kepemimpinan perempuan menunjukkan keunggulan dalam keterampilan interpersonal, perilaku, komunikasi, serta kemampuan motivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Latifa dkk., 2021). Kepemimpinan perempuan menekankan pentingnya kemampuan analitis, komunikasi yang baik, dan orientasi pada kesejahteraan bersama sehingga mampu mewujudkan lingkungan kerja yang inovatif dan harmonis (Santoso & Utami, 2025).

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif karena topik penelitian ini berhubungan dengan manusia, yang dimaksud dalam hal ini adalah seorang pemimpin dan anggota kerjanya. Penelitian ini akan meneliti terkait gaya kepemimpinan seorang perempuan dalam memimpin di sebuah instansi pemerintah, dengan harapan penelitian dapat terselesaikan dengan pengamatan sampai akhir. Penelitian kualitatif deskriptif, peneliti menjelaskan, melaporkan, dan menggambarkan suatu keadaan sebagaimana adanya sesuai dengan kondisi nyata di lapangan dengan menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey and Blanchard dalam (Usman, 2020) untuk mempertajam analisis terhadap eksplorasi gaya kepemimpinan perempuan ketua tim kerja Bidang XX di BKPSDM Kota Surabaya. Peneliti

memilih jenis penelitian ini karena fokus utamanya adalah manusia yang berperan sebagai sumber sekaligus penyelesaian masalah dalam konteks yang diteliti.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara berdasarkan pedoman wawancara dengan pemimpin perempuan Bidang XX, 3 pegawai Bidang XX, dan 3 ketua tim kerja bidang lain. sumber data primer diperoleh selama pengumpulan data dengan teknik wawancara mendalam dan observasi terhadap analisis gaya kepemimpinan situasional perempuan di BKPSDM Kota Surabaya. Teknik yang digunakan dalam menentukan informan adalah *purposive sampling*. Observasi dilakukan secara langsung pada instansi yang menjadi lokasi penelitian sehingga peneliti memperoleh gambaran yang lebih jelas dan nyata mengenai keadaan objek yang sedang diteliti. Selain itu juga terdapat dokumentasi yang bisa dijadikan sebagai penunjang dan penguat hasil dari wawancara dan observasi. Teknik Analisis data menggunakan model dari Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2022) yang terdiri dari 4 tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data dilakukan dengan transkrip wawancara dan menyeleksi data yang sesuai dengan fokus penelitian, Penyajian data dilakukan dengan menyusun data hasil yang telah direduksi dalam bentuk uraian naratif agar mudah dipahami serta dihubungkan dengan teori yang digunakan, kemudian penarikan kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mendeskripsikan mengenai gaya kepemimpinan situasional perempuan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surabaya dengan menggunakan indikator gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey and Blanchard dalam Usman (2020) terdapat empat indikator yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Gaya kepemimpinan situasional menyesuaikan cara memimpin dengan kondisi dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak menerapkan satu cara kepemimpinan secara tetap, melainkan menyesuaikan pendekatan sesuai situasi yang dihadapi agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif. Kepemimpinan perempuan memiliki karakteristik yang mendukung penerapan kepemimpinan situasional, seperti komunikasi terbuka, empati, fleksibilitas, dan kemampuan membangun hubungan kerja yang harmonis.

Telling

Indikator *telling* dalam gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey and Blanchard dalam Usman (2020) ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang tinggi pengarahan. Pemimpin memberikan ketenangan, penjelasan, pengarahan, atau petunjuk kepada pengikutnya tentang pekerjaan yang dilakukan, cara mengerjakannya, dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perempuan ketua tim kerja Bidang XX dalam memberikan arahan kepada pegawai berlangsung secara terstruktur dan sistematis. Pimpinan menyampaikan instruksi melalui dua cara yaitu secara tertulis menggunakan e-surat dan secara lisan sebagai bentuk penegasan. Instruksi yang disampaikan selalu memuat penjelasan yang jelas mengenai tugas, prosedur pelaksanaan, serta batas waktu penyelesaian pekerjaan. Penekanan terhadap tenggat waktu juga terlihat cukup konsisten terutama ketika pekerjaan mendekati batas akhir, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih terarah dan disiplin. Kondisi tersebut sejalan dengan gaya kepemimpinan otoriter menurut Pasolong (2022) yang menekankan bahwa pemimpin memberikan arahan secara langsung karena dianggap lebih memahami pekerjaan, sementara bawahan berperan sebagai pelaksana instruksi. Disisi lain, pola kepemimpinan tersebut juga memperlihatkan karakteristik kepemimpinan maskulin yang berorientasi pada penggunaan otoritas dan pengendalian dalam mengarahkan bawahan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai target dan ketentuan yang telah ditetapkan (Fitriana & Cenni, 2021).

Pemimpin perempuan menunjukkan kemampuan dalam menyesuaikan cara pemberian arahan berdasarkan jenis tugas yang dihadapi. Arahan pada tugas baru diberikan secara lebih rinci dan disertai dengan koordinasi dengan pihak terkait. Penjelasan dilakukan secara bertahap dimulai dari pemberian pemahaman, kemudian dilanjutkan dengan praktik langsung atau test drive, serta diakhiri dengan evaluasi melalui revisi pekerjaan. Hal ini terlihat pada saat memberikan arahan kepada pegawai Bidang XX terkait penginputan data administrasi. Beliau secara spesifik menyebutkan format dan output yang diharapkan. Arahan pada tugas rutin diberikan secara lebih singkat karena pegawai telah memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup terhadap pekerjaan tersebut. Adanya penyesuaian dalam memimpin sesuai dengan tingkat kesiapan dan kemampuan pegawai. Hal ini sesuai dengan fungsi kepemimpinan menurut Nawawi dalam Sunarso (2023) yaitu fungsi Instruktif. Fungsi instruktif dalam kepemimpinan berarti pemimpin berperan sebagai penyampai pesan atau instruksi.

Komunikasi yang dibangun dalam lingkungan kerja di Bidang XX menunjukkan adanya keterbukaan dan responsivitas. Pemimpin perempuan memberikan ruang bagi pegawai untuk bertanya apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas. Penggunaan grup whatsapp sebagai sarana utama untuk menyampaikan informasi awal kepada seluruh anggota tim secara cepat. Komunikasi personal tetap dilakukan kepada pegawai tertentu untuk memastikan bahwa informasi benar-benar dipahami terutama ketika diperlukan penjelasan yang lebih rinci. Langkah ini dilakukan karena tidak semua anggota dapat langsung merespons informasi yang disampaikan melalui grup. Kemampuan ini sesuai dengan pendapat (Latifa dkk., 2021) bahwa kepemimpinan perempuan menunjukkan keunggulan dalam keterampilan interpersonal, perilaku, komunikasi, serta kemampuan motivasi orang lain untuk tujuan bersama. Hasil penelitian diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muchtar dkk., (2025) yang menuliskan bahwa kepemimpinan situasional mendukung pembentukan tim yang mandiri dan berdaya. Hasil penelitian juga menunjukkan kelemahan yang perlu menjadi perhatian. Penggunaan komunikasi melalui grup whatsapp sebagai media terkadang tidak menjamin seluruh pegawai dapat merespons secara cepat, sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan informasi dalam tindak lanjut pekerjaan

Selling

Indikator *selling* pada gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey and Blanchard dalam Usman, (2020) menunjukkan gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin cenderung memprioritaskan pelaksanaan tugas dan tetap membuka ruang komunikasi dengan bawahan melalui interaksi dua arah atau dalam kata lain tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan ketua tim kerja Bidang XX menerapkan gaya *selling* melalui keterlibatan aktif dalam menyampaikan dan menjelaskan ide kepada pegawai. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjelaskan aturan, petunjuk teknis, dan alur pekerjaan agar pegawai memahami tugas secara jelas dan terarah. Penerapan gaya *selling* terlihat ketika ketua tim kerja Bidang XX mengajak pegawai mengumpulkan ide-ide yang aktual dan relevan untuk kemudian dikembangkan menjadi konsep konten berupa pengumuman atau himbauan. Pemimpin perempuan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat dan masukan sehingga tercipta komunikasi dua arah dalam proses kerja. Pegawai dilibatkan dalam memberikan umpan balik untuk menyempurnakan konsep yang disusun, sementara pemimpin tetap berperan dominan melalui arahan dan bimbingan secara bertahap apabila terdapat kesalahan atau ketidaktepatan usulan. Kondisi tersebut sejalan dengan fungsi konsultatif yang dikemukakan oleh Nawawi

dalam Sunarso (2023) menyatakan bahwa fungsi konsultatif merupakan proses interaksi antara pemimpin dan bawahan melalui pertukaran informasi, ide, dan pendapat secara langsung untuk mencapai keputusan hasil yang lebih baik.

Keterlibatan pegawai dalam bertukar ide memberikan dampak positif terhadap pembagian tugas, rasa tanggung jawab, dan motivasi kerja. Meskipun terdapat perbedaan kemampuan dan karakter pegawai, pemimpin perempuan tetap mendorong kontribusi setiap individu sehingga tercipta lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung perkembangan pegawai. Kondisi ini sejalan dengan pandangan bahwa keberadaan perempuan dalam jajaran pimpinan sebuah instansi berpotensi mewujudkan kepemimpinan yang lebih adil sekaligus mendorong motivasi pegawai untuk berkembang (Setianingsih dkk., 2024). Hasil penelitian diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Njoroge dkk., (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional tipe *selling* berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan mampu mendorong keterlibatan pegawai dalam proses kerja sekaligus memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Namun terdapat kelemahan yakni adanya perbedaan kemampuan dan karakter pegawai yang berdampak pada tingkat pemahaman serta kecepatan dalam menyelesaikan tugas.

Participating

Indikator *participating* pada gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey and Blanchard dalam Usman, (2020) ini menjelaskan gaya kepemimpinan yang menunjukkan pemimpin melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan serta mendorong mereka agar aktif menyampaikan pendapat dan usulan perbaikan. Hasil penelitian diketahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin perempuan ketua tim kerja Bidang XX cenderung mengarah pada gaya partisipatif dalam kerangka kepemimpinan situasional. Keterlibatan pegawai dalam beberapa aspek pekerjaan, mulai dari proses pengambilan keputusan, pelaksanaan tugas, hingga evaluasi hasil kerja. Partisipasi pemimpin perempuan dalam kegiatan audit arsip bersama Bidang XX semakin memperkuat indikasi tersebut. Pemimpin perempuan turut terlibat langsung dalam proses verifikasi dan validasi dokumen, pengecekan kesesuaian antara data fisik dan digital, serta memberikan umpan balik terhadap temuan ketidaksesuaian.

Proses pengambilan keputusan oleh ketua tim kerja Bidang XX tidak bertindak secara sepihak. Pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat masukan sebagai bentuk kontribusi dalam penyelesaian pekerjaan. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan juga disertai dengan adanya perhatian terhadap kondisi dan beban kerja. Pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan kendala yang dihadapi, termasuk permintaan penyesuaian waktu apabila terdapat tugas yang bersamaan. Respon pemimpin perempuan yang fleksibel terhadap kondisi tersebut menunjukkan adanya perhatian terhadap aspek hubungan kerja. Hal ini sejalan dengan karakteristik kepemimpinan feminim yang menekankan nilai kasih sayang, kedamaian, serta mengedepankan empati dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah (Fitriana & Cenni, 2021).

Hasil penelitian diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Makuituin dkk., (2023) yang menunjukkan adanya partisipasi aktif antara pemimpin dan pegawai. Partisipasi tersebut tercermin dari keterlibatan seluruh pihak dalam forum rapat maupun kegiatan instansi sehingga proses pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif. Kondisi ini tidak hanya mendukung tercapainya keputusan yang lebih tepat, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja organisasi melalui kontribusi ide, gagasan, masukan dari setiap pegawai. Penerapan gaya *participating* telah berjalan baik, namun proses diskusi yang melibatkan banyak pihak terkadang membuat pengambilan keputusan menjadi lebih lama. Untuk mengatasinya, pemimpin perlu mengelola diskusi secara lebih efektif dengan membatasi durasi pembahasan, merangkum hasil diskusi, serta menjaga konsistensi keterlibatan dan penghargaan terhadap masukan pegawai.

Delegating

Indikator *delegating* pada gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey and Blanchard dalam Usman, (2020) ini menjelaskan gaya kepemimpinan yang menunjukkan pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada pengikut untuk menyelesaikan tugas secara mandiri. Pengikut diberi kebebasan untuk berinovasi, berkreasi, dan mengambil keputusan berdasarkan upaya dan kemampuan pegawai sendiri. Kepemimpinan pemimpin perempuan ketua tim kerja Bidang XX menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi kepada pegawai melalui pendelegasian tanggung jawab sesuai tugas dan fungsi masing-masing. Pegawai diberikan kewenangan untuk melaksanakan tugas secara mandiri, seperti mewakili rapat dan mengoordinasikan kegiatan, sehingga dapat mengembangkan kreativitas dan kompetensinya. Dalam pelaksanaannya, pemimpin lebih berfokus pada pengecekan hasil akhir tanpa melakukan intervensi langsung terhadap proses kerja. Pemberian delegasi oleh

pemimpin tetap disertai arahan dan pengawasan sesuai aturan serta prosedur yang berlaku. Pegawai diberikan kebebasan dalam bekerja, namun tetap diarahkan untuk menjaga kualitas pekerjaan dan pelayanan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Sesuai dengan fungsi delegasi pada kepemimpinan yang diungkapkan oleh Nawawi dalam Sunarso (2023), delegasi merupakan seorang pemimpin memberi wewenang kepada orang lain untuk membuat atau mengambil keputusan.

Sistem pengawasan yang diterapkan pemimpin lebih menekankan pada kesadaran dan tanggung jawab pegawai dalam mengatur pekerjaan, sementara kontrol dilakukan melalui evaluasi hasil dan diskusi perbaikan bersama. Pola ini menunjukkan keseimbangan antara kemandirian pegawai dan peran pemimpin sebagai pengarah serta evaluator, meskipun keberhasilannya tetap bergantung pada kompetensi dan kedisiplinan pegawai. Temuan ini memiliki kemiripan dengan gaya kepemimpinan *laissez faire*, dimana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengatur dan menentukan cara anggota tim sendiri dalam menyelesaikan tugas. Namun dalam konteks ini, pimpinan tetap menjalankan fungsi pengendalian melalui evaluasi hasil kerja, sehingga tidak sepenuhnya bersifat *laissez faire*. Sebagaimana dikemukakan oleh Pasolong, (2020) gaya *laissez faire* memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim dengan peran pemimpin yang sangat minimal. Pemimpin hanya berperan sebagai pengarah umum dan pemberi dukungan bila diperlukan.

Kerja sama tim dan saling membantu antar pegawai menjadi faktor penting dalam keberhasilan pendelegasian tugas. Pemimpin perempuan juga memberikan dukungan melalui pembagian tugas yang seimbang serta pendampingan ketika diperlukan sehingga tercipta hubungan kerja yang kondusif. Selain itu, pemberian apresiasi dan transparansi dalam penilaian kinerja mampu meningkatkan motivasi, rasa percaya diri, dan kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini mencerminkan karakter pada kepemimpinan perempuan yang cenderung menunjukkan bahwa pemimpin perempuan menunjukkan perilaku yang simpatik, mampu menjadi pendengar yang baik serta mudah diajak berbagi masalah (Latifa dkk., 2021). Hasil penelitian diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kyra & Winduwati, (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan menggunakan gaya kepemimpinan situasional dengan menerapkan pendekatan *selling*, *participating*, dan *delegating* sesuai kesiapan karyawan. Pemimpin perempuan memadukan ketegasan dengan empati, menciptakan budaya kerja, serta reputasi positif bagi perusahaan. Penerapan indikator *delegating* oleh ketua tim kerja Bidang XX menunjukkan keseimbangan antara pemberian kepercayaan kepada pegawai dan pengendalian melalui evaluasi hasil kerja. Kepemimpinan ini mampu mendorong kemandirian dan tanggung jawab pegawai, meskipun pelaksanaannya

masih cenderung berfokus pada penyelesaian tugas sesuai prosedur tanpa banyak inovasi dalam proses kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional perempuan yang diterapkan oleh pemimpin perempuan ketua tim kerja Bidang XX di BKPSDM Kota Surabaya telah berjalan cukup optimal. Penerapan indikator *telling* terlihat melalui pemberian arahan yang jelas, terstruktur, dan disesuaikan dengan kondisi pegawai sehingga membantu kelancaran pelaksanaan tugas. Pada indikator *selling*, pemimpin perempuan menerapkan komunikasi dua arah dengan melibatkan pegawai dalam penyampaian ide dan diskusi kerja sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan pegawai. Indikator *participating* terlihat dari adanya keterbukaan dalam pengambilan keputusan, evaluasi kerja, dan kerja sama tim yang menciptakan hubungan kerja yang kondusif, meskipun proses diskusi terkadang membuat pengambilan keputusan menjadi lebih lama. Sementara itu, indikator *delegating* menunjukkan adanya pemberian kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja secara mandiri dengan tetap disertai evaluasi dan pengendalian hasil kerja oleh pemimpin. Namun, pelaksanaan pendelegasian masih cenderung berfokus pada penyelesaian tugas sesuai prosedur dan belum banyak menunjukkan inovasi dalam proses kerja.

Pemimpin perempuan diharapkan tetap mempertahankan pola kepemimpinan situasional yang telah diterapkan, khususnya dalam komunikasi terbuka, pemberian arahan yang jelas, serta keterlibatan pegawai dalam kerja sama dan pengambilan keputusan. Pemimpin juga perlu lebih konsisten dalam memastikan respons pegawai terhadap informasi yang disampaikan, melakukan pemantauan pekerjaan secara berkala, serta menyesuaikan pembagian tugas dengan kemampuan pegawai agar pelaksanaan kerja lebih efektif. Selain itu, untuk menghindari pengambilan keputusan yang terlalu lama, proses diskusi perlu dikelola secara lebih efisien melalui pembatasan durasi dan perangkuman hasil pembahasan.

DAFTAR REFERENSI

- Fitriana, A., & Cenni. (2021). *Perempuan Dan Kepemimpinan [Women and Leadership]*. 1, 247–256.
- Herviyanto, Y., & Anwar, K. (2023). Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Proses Kemajuan Pembangunan di Desa. *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, 11(1), 29. <https://doi.org/10.19184/jsb.v11i1.39427>
- Kana, R. P., Indriani, E., & Lubis, M. J. (2022). Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah. *JIP: Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(1), 4592. <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/1674>

- Kyra, A., & Winduwati, S. (2024). Gaya Kepemimpinan Perempuan Pemimpin dalam Membangun Reputasi Perusahaan Mentari Group. *Koneksi*, 8(1), 245–253. <https://doi.org/10.24912/kn.v8i1.27672>
- Latifa, D. K., Giatman, M., & Ernawati. (2021). Model Kepala Sekolah Wanita di Era Modern. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 3–14.
- Lestari, Y., Isbandono, P., Gamaputra, G., Prastyawan, A., & Rosdiana, W. (2019). *Characteristic of Women Leaders in the Millennials Perspective*. 383(Icss 2019), 265–269. <https://doi.org/10.2991/icss-19.2019.148>
- Makuituin, I. J., Sahetapy, P., & Patty, J. T. (2023). *Analisis Gaya Kepemimpinan Di Dinas Sosial Kota Ambon*. 2(4).
- Muchtar, Hendi; Maulani, Hani;Anggraeni, Fuzi; Purwanti, Harti; Setiawan, A. (2025). Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengembang Kurikulum Madrasah Aliyah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8, 5317–5325.
- Njoroge, J., Ouma, C., & Nyambegera, S. (2023). Influence of *selling* situational leadership style on employee commitment within non-governmental organizations in Kenya. *The University Journal*, 5(1), 35–48. <https://doi.org/10.59952/tuj.v5i1.130>
- Pasolong, H. (2022). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta.
- Rachmawati, E., Hidayatullah, A. R., & Anshori, M. I. (2023). Gaya Kepemimpinan Adaptive Leadership Seorang Pemimpin; Studi Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 195–210. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.168>
- Rahayu, S., Kurniati, I., Suryani, I., Wahidin, D., & Muchtar, H. S. (2022). Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 4(2), 187–198. <https://iaibbc.e-journal.id/xx/article/view/141>
- Ramadhan, I. F., Fitriani, N. B., Zakia, H. G., Sahwaludin, T. H., & Sukabumi, U. M. (2024). *Analisis Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional Di Lingkungan Organisasi Era. 4*.
- Santoso, T. C., & Utami, D. A. (2025). *Karakteristik Gaya Kepemimpinan Perempuan Pada Kelurahan Sidotopo Wetan Surabaya (Studi Kasus Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat Dan Perekonomian) The Characteristics of Female Leadership Style in Sidotopo Wetan Village Surabaya (Case Study of the Head) . 4*, 90–99.
- Setianingsih, R. K., I, C. D. S., & Susantiningrum, S. (2024). Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Jabatan Publik (Studi Kasus pada Kantor Dinas Kesehatan Kota Surakarta). *Presidensial: Jurnal Hukum, Administrasi Negara, Dan Kebijakan Publik*, 1(4), 145–156.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sunarso, B. (2023). *Teori Kepemimpinan* (1st ed.). CV. Madani Berkah Abadi.
- Tampubolon, M. (2022). Dinamika Kepemimpinan. *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Teknologi*, 2(januari), 1–7.
- Tsany, A. S., Setiawan, A. C., Pendidikan, M., Pendidikan, F. I., & Surabaya, U. N. (2022). Efektivitas Gaya Kepemimpinan “ Women Leadership ” Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 10(c), 539–550.
- Usman, H. (2020). *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, dan Praktik* (B. Fatmawati (ed.); Cetakan Pe). PT Bumi Aksara.