

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (BTN) KANTOR CABANG PEKANBARU

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S1) Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Riau Pekanbaru*



OLEH:

MUHAMMAD AKHYAR

NPM : 165210879

PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

PEKANBARU

2021

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan :

1. Karya tulis ini, skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Akademik Sarjana, baik di Universitas Islam Riau maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri tanpa bantuan pihak manapun, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ilmiah ini tidak dapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasi orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah dengan disebutkan nama pengarah dan dicantumkan dalam daftar pustaka,
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi Akademik berupa pencabutan yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Pekanbaru, 7 Oktober 2021

Saya yang membuat pernyataan

M. AKHYAR

ABSTRAK**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (BTN)
KANTOR CABANG PEKANBARU****Oleh:****Muhammad Akhyar
NPM : 165210879**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan teknik *Probability Simple Random Sampling* dengan jumlah populasi sebanyak 95 responden dan sampel digunakan sebanyak 30 responden. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer), studi kepustakaan dan wawancara dengan pihak terkait sesuai tujuan penelitian. Teknik analisis menggunakan uji instrument, regresi linier sederhana, uji t (parsial) dan uji determinasi (R^2). Hasil penelitian berdasarkan regresi linier sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Pekanbaru dengan tingkat hubungan kedua variabel dalam kategori sangat kuat dan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT**THE EFFECT OF SITUATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT. BANK TABUNGAN NEGARA (BTN)
PEKANBARU BRANCH OFFICE****By:****Muhammad Akhyar****NPM: 165210879**

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of situational leadership on employee performance at PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Pekanbaru Branch Office. This study uses the Probability Simple Random Sampling technique with a population of 95 respondents and a sample of 30 respondents. The research data were obtained from questionnaires (primary), literature study and interviews with related parties according to the research objectives. The analysis technique used instrument test, simple linear regression, t test (partial) and determination test (R^2). The results of the study based on simple linear regression indicate that situational leadership has a positive and significant effect on employee performance at PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Pekanbaru Branch Office. The relationship between the two variables in the category is very strong and is influenced by other variables which are not discussed in this study.

Keywords: Situational Leadership and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, Shalawat serta Salam atas junjungan Nabi Besar kita yakni Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat diberikan kemampuan untuk menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (SE), dan lengkap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak kepada penulis. Oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, S.H., MCL selaku Rektor Universitas Islam Riau.
2. Bapak Dr. Firdaus AR, SE, M.,Si. Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
3. Ibu Hj. Ellyan Sastraningsih M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Ibu Dr. Eva Sundari, SE., MM. CRBC selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta Bapak Dr. H. Zulhelmy M Hatta, SE., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

4. Bapak Abd Razak Jer, SE., M.Si selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIR
5. Bapak Awliya Afwa, SE., MM Sekretaris Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
6. Ibu Yul Efnita, SE., MM selaku pembimbing saya berterimakasih sudah memberikan bimbingan serta masukan dalam penyusunan skripsi penulis dapat menyelesaikan dengan tepat waktu.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah berjasa besar atas memberikan ilmunya selama ini serta seluruh Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Perpustakaan Universitas Islam Riau.
8. Teristimewa teruntuk Ayahanda tercinta dan Ibunda tercinta yang telah membesarkan dan memberikan cinta dan kasih sayang kepada penulis serta selalu mendo'akan penulis dari menjalankan perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi ini. Dengan kasih sayang yang tulus, ikhlas, serta memberikan bantuan materil, spriritual dan moral yang tak akan dapat penulis balas, selain selalu berdo'a kepada Allah SWT agar Ayahanda dan Ibunda senantiasa diberi kesehatan dan umur yang panjang serta selalu dalam lindungan Allah SWT.
9. Teruntuk Abang, Kakak dan Adik saya yang selalu memberikan semangat, serta selalu memberikan yang tak terhingga bagi penulis hingga sampai terselesaikan skripsi ini, semoga yang kuasa selalu memberikan kesehatan, umur panjang dan selalu dimurahkan rezekinya. Amin...
10. Pimpinan PT. Bank Tabungan Negara KC. Pekanbaru, yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian dan juga terima kasih telah banyak

membantu dalam proses penelitian dilapangan.

11. Teman-teman saya dan Angkatan 2016 yang telah membantu serta memberikan semangat dan juga kebahagiaan.

Akhir kata, semoga apa yang terdapat dalam skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepetingan khususnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Pekanbaru, Agustus 2021

Penulis

Muhammad Akhyar
NPM 165210879



DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penulisan.....	9
1.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1 Kepemimpinan Situasional	11
2.1.1 Defenisi Kepemimpinan	11
2.1.2 Defenisi Kepemimpinan Situasional.....	12
2.1.3 Teori-Teori Kepemimpinan	14
2.1.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	16
2.1.5 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan.....	18
2.2.6 Indikator-Indikator Kepemimpinan	19
2.2 Kinerja Karyawan	22
2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan	22
2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	24
2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan	25
2.2.4 Pengukuran Kinerja	26
2.2.5 Langkah-Langkah Penilaian Kinerja	27
2.2.6 Manfaat Kinerja	27
2.3 Penelitian Terdahulu	28
2.4 Kerangka Pemikiran.....	29
2.5 Hipotesis.....	30

BAB III METODE PENELITIAN.....	
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian	31
3.2 Oprasional Variabel	31
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.4 Populasi dan Sampel	33
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6 Teknik Analisis Data.....	36
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	40
4.2 Visi, Misi dan Nilai Besar Perusahaan.....	43
4.3 Struktur Organisasi Perusahaan	44
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1 Identifikasi Responden.....	45
5.1.1 Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin	45
5.1.2 Identifikasi Berdasarkan Tingkat Umur	46
5.1.3 Identifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan	46
5.1.4 Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja	47
5.2 Uji Validitas Validitas dan Reliabilitas.....	48
5.3 Analisis Deskriptif	49
5.3.1 Analisis Kepemimpinan Situasional	50
5.3.2 Analisis Kinerja Karyawan	62
5.4 Analisis Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	71
5.4.1 Analisis Regresi Linier Sederhana	71
5.4.2 Analisis Uji t.....	72
5.4.3 Analisis Uji Koefisien Determinasi.....	73
5.5 Pembahasan Hasil Penelitian	73
BAB VI PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	76
6.2 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	80

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT. Bank Tabungan Negara KC. Pekanbaru.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	31
Tabel 3.2 Jumlah Sampel	34
Tabel 3.3 Kategori Penilaian Variabel Penelitian	36
Tabel 5.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
Tabel 5.2 Identitas Responden Berdasarkan Umur	46
Tabel 5.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	47
Tabel 5.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Bekerja	47
Tabel 5.5 Uji Validitas	48
Tabel 5.6 Uji Reliabilitas.....	49
Tabel 5.7 Ketepatan Memberikan Arahan.....	50
Tabel 5.8 Ketepatan Pengawasan.....	51
Tabel 5.9 Pemberian Penghargaan Hasil Pekerjaan	52
Tabel 5.10 Kejelasan Menerangkan Perintah	53
Tabel 5.11 Kesempatan Mengundang Pendapat	53
Tabel 5.12 Keterlibatan Memberikan Bimbingan	54
Tabel 5.13 Perhatian Mendengar Keluhan Bawahan	55
Tabel 5.14 Melibatkan Bawahan Dalam Membuat Keputusan.....	56
Tabel 5.15 Keterlibatan Memecahkan Masalah Bersama Bawahan	56
Tabel 5.16 Keterlibatan Dalam Membantu Pekerjaan Bawahan	57
Tabel 5.17 Ketepatan Dalam Memberikan Tugas.....	58

Tabel 5.18 Kepercayaan Penuh Terhadap Bawahan	58
Tabel 5.19 Efektivitas Komunikasi	59
Tabel 5.20 Rekapitulasi Tanggapan Responden	60
Tabel 5.21 Jumlah Yang Dihasilkan Sesuai Target	63
Tabel 5.22 Jumlah Siklus Aktivitas Yang Diselesaikan.....	64
Tabel 5.23 Hasil Aktivitas Yang Mendekati Sempurna.....	64
Tabel 5.24 Memenuhi Tujuan-Tujuan Yang Diharapkan	65
Tabel 5.25 Tingkat Kehadiran.....	66
Tabel 5.26 Ketepatan Waktu	66
Tabel 5.27 Mampu Bekerja Sama Dengan Pimpinan	67
Tabel 5.28 Bekerja Sama Dengan Rekan Kerja	68
Tabel 5.29 Rekapitulasi Tanggapan Responden	69
Tabel 5.30 Analisis Uji Regresi Linier Sederhana	71
Tabel 5.31 Analisis Uji T	72
Tabel 5.32 Koefisien Determinasi (R^2)	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	44



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberikan kontribusi bagi perusahaan juga membutuhkan karyawan yang berkinerja tinggi untuk mendukung tercapainya keberhasilan yang diinginkan perusahaan. Demi tercapainya tujuan perusahaan, sebuah perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawannya secara berkesinambungan. Seorang pemimpin dalam suatu perusahaan harus berusaha mempengaruhi karyawannya untuk melakukan tugas-tugas yang sesuai seperti yang diinginkannya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Saat melaksanakan kegiatannya, perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan, industri, perbankan, maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aspek sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang penting dalam sebuah keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan, selain keunggulan teknologi, sarana maupun prasarana yang dimiliki. Hal tersebut membuat setiap perusahaan harus dapat bekerja secara efektif dan efisien. Tingginya tingkat kompetisi dapat memacu setiap perusahaan agar bisa mempertahankan kelangsungan hidupnya melalui perhatian yang lebih terhadap aspek sumber daya manusia.

Perbankan merupakan salah satu perusahaan yang memiliki peranan penting bagi kelangsungan perekonomian. Industri perbankan memiliki kedudukan yang strategis dan mempunyai peran penting terhadap pertumbuhan perekonomian sebuah Negara. Sarana perbankan di daerah sebagai lembaga usaha perbankan harus menghadapi persaingan antar bank, baik itu bank umum maupun bank swasta, dalam cakupan pelayanan perbankan, mutu pelayanan, efisiensi biaya, teknologi, dan citra bank. Kondisi ini akan cepat berubah seiring dengan globalisasi dalam revolusi perdagangan dunia, dalam hal ini prinsip efisiensi dan profesionalisme sangat menentukan daya saing produk dan jasa yang ditawarkan.

Organisasi yang berhasil, memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Melalui model kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui model kepemimpinan. Dimana suatu perusahaan dalam melakukan aktivitas hendaklah memiliki seorang pemimpin yang handal sehingga mampu mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawaan sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya kearah pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan secara efisien, efektif dan ekonomis. Hal ini sesuai dengan kondisi persaingan global saat ini yang selalu berubah, sehingga dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan.

Kepemimpinan memegang peran penting dalam perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan karena gaya kepemimpinan yang berbeda akan mempengaruhi cara manajer menggunakan dan mengembangkan sistem dan data akuntansi perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga secara langsung karyawan dapat termotivasi dan meningkatkan kinerja. Memberikan motivasi kepada karyawan harus dilakukan untuk mendorong pencapaian kinerja yang baik dengan motivasi (penggerak) bekerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Jadi penerapan perilaku pimpinan disuatu organisasi harus mempertimbangkan sifat dan keterampilan tertentu yang dimiliki pimpinan, selanjutnya mengadaptasikan sifat dan keterampilannya tersebut dengan situasi lingkungan maupun kondisi bawahan. Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pimpinan memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin para bawahannya hal ini dapat diartikan oleh bawahannya sebagai gaya kepemimpinan.

Dengan demikian, dapat diketahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja baik ditinjau sisi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan. Selain itu kinerja dapat diartikan sebagai ukuran keberhasilan dari karyawan. Kinerja dikonsepsikan

sebagai perilaku seseorang dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian target sasaran kerja, cara kerja dan sikap pribadi seseorang. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi untuk berkinerja dengan baik. Seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pimpinan memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Begitu juga pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) yang merupakan perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang jasa keuangan perbankan, menyadari betul bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor terpenting bagi PT. Bank Tabungan Negara (BTN) untuk menghadapi persaingan dalam negeri, regional maupun internasional di masa kini maupun di masa mendatang. Untuk menjaga kredibilitasnya, PT. Bank Tabungan Negara (BTN) sangat mempertahankan kualitas sumber daya manusianya melalui pembinaan pegawai yang senantiasa dilakukan dan ditingkatkan baik melalui *in house*

training, diskusi seminar, pendidikan, pelatihan dan studi banding, baik di dalam maupun di luar negeri. Pelaksanaan model kepemimpinan didukung oleh visi dan misi perusahaan yang menjadi panduan melaksanakan kegiatannya. Dengan mengacu pada visi PT. Bank Tabungan Negara (BTN) membentuk dan membina model kepemimpinan situasional dan kinerja karyawannya. menjadi panduan pelaksanaan model kepemimpinan situasional dalam pelaksanaan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) selama ini dan diyakini sebagai hal-hal yang menjadi kunci keberhasilan kinerja karyawannya.

Dalam mewujudkan kematangan karyawan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) memperlakukan pegawainya sebagai mitra usaha dan mitra kerja yang sangat berharga. Menyadari hal tersebut, kesejahteraan para pegawai beserta keluarganya sangat diperlukan. Selain gaji dan fasilitas-fasilitas normatif, untuk menunjang ketenangan dan ketentraman pegawai dalam bekerja dan berprestasi di lingkungan kerjanya, perusahaan menyediakan berbagai fasilitas, diantaranya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, baik di dalam maupun di luar negeri, peluang karir, jaminan kesehatan, program pensiun, dan lain-lain.

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (BTN)
KC Pekanbaru

No	Bagian	Jumlah Karyawan
1	Vice President	1
2	Ass. Vice President	1
3	Manager	3
4	Ass. Manager	17
5	Senior Staff	49
6	Staff	24
	Jumlah	95

Sumber : PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru

Masalah tinggi rendahnya kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hal-hal yang mempengaruhinya, salah satunya seperti gaya kepemimpinan pemimpinnya. Karena tanpa gaya kepemimpinan yang efektif akan sulit mewujudkan tercapainya kinerja karyawan yang tinggi yang tentu diharapkan oleh semua perusahaan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang trampil dan kompeten sehingga mampu mengerjakan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya termasuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh nasabah. Oleh karena itu, PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru membutuhkan seorang direktur utama untuk mengelola dan mengarahkan karyawan yang tersedia ke arah tujuan yang diinginkan oleh perusahaan

Dengan mengubah gaya kepemimpinan yang dapat diterima karyawan, maka karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dan dapat diterima oleh karyawan yang ada di perusahaan tersebut sehingga kinerja karyawan tersebut dapat ditingkatkan. Apabila kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik maka hal ini akan berdampak baik pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan berperan sangat penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab.

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan seorang direktur utama dalam menerapkan suatu model gaya kepemimpinan dalam mengelola karyawan dan perusahaannya. Gaya kepemimpinan yang digunakan direktur utama dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin baik secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi lingkungan internal perusahaan terutama bagi karyawannya. Gaya kepemimpinan yang ada pada seorang direktur utama sangat berpengaruh dalam penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawannya. Ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur utama dapat diterima dengan baik oleh semua pihak dan dapat berjalan dengan seefektif mungkin, maka para karyawan pun tentu akan berupaya melaksanakan peran dan tugasnya dengan sebaik baiknya. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh direktur utama secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan yang signifikan bagi PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru agar mampu bertahan dan bersaing dalam industri perekonomian Indonesia.

Fenomena yang masih sering ditemukan adalah masih adanya pemimpin yang kurang berkoordinasi dengan baik dengan para karyawannya sehingga hal ini menyebabkan pemecahan permasalahan yang ada pada karyawan ataupun perusahaan dilakukan secara kurang optimal. Masalah lainnya yang sering ditemukan yaitu masih ada pemimpin yang kurang tegas dalam menegakkan aturan yang telah ditetapkan perusahaan sehingga masih ada karyawan yang melanggar aturan yang ada dalam perusahaan. Fenomena lain yaitu masih ada karyawan yang menghasilkan performa atau kinerja yang kurang maksimal.

Dari uraian diatas, mengingat betapa pentingnya menganalisa gaya kepemimpinan dalam proses kerja disuatu perusahaan maka penulis ingin meneliti tentang kepemimpinan situasional yang diterapkan pada perusahaan PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru. Apakah model kepemimpinan situasional yang diterapkan perusahaan ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu penulis membuat judul penelitian dengan judul :

“Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian yakni:

“Apakah Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru?”.

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru.

2. Manfaat Penelitian

Adapun Penelitian ini berguna untuk :

- a. Bagi peneliti diharapkan untuk dapat meningkatkan ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama menyangkut permasalahan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

- b. Bagi pihak perusahaan diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan atau dijadikan penelitian selanjutnya tentang kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.
- c. Bagi pihak lain diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan refrensi bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama dimasa yang akan datang.

1.4 Sistematika Penulisan

Ada pun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian penulisan ini adalah sebagai berikut.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menyediakan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II: TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang talaah pustaka yang mengandung dalam pembahasan penelitian, yang menguraikan tentang pengertian Kepemimpinan Situasional Terhadap kinerja karyawan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian, yaitu lokasi dan objek penelitian, variable penelitian populasi dan sampel, dan jenis penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan secara garis besar mengenai gambaran umum tentang PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup dimana akan dikemukakan kesimpulan dan saran sehubungan dengan hasil penelitian.



BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Situasional

2.1.1 Defenisi Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang berarti bimbing atau tuntut. Menurut Terry (2012:152) Kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin tersebut.

Thoha (2012:261) Kepemimpinan pada dasarnya ialah suatu tindakan seseorang yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok lain pada waktu dan tempat dimanapun, tanpa melihat alasannya. Kouzes dan Posner dalam Pasolong (2010:111), Kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.

Menurut Jacob dan Jaques dalam Ariani (2003:98), kepemimpinan adalah proses pemberian petunjuk yang berarti untuk mengumpulkan usaha dan mendorong kemauan berusaha serta untuk mencurahkan waktunya untuk mencapai tujuan.

Menurut Tannenbaum dan Massarik dalam Ariani (2003), kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal pada situasi tertentu dan bersifat memerintah atau memberi petunjuk melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang spesifik. Katz dan Khan dalam Ariani (2003:98), kepemimpinan penambahan yang berpengaruh atas kepatuhan yang mekanistik dengan perintah yang rutin. Menurut Ariani (2003:98), kepemimpinan merupakan suatu rangkaian kegiatan

penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu, agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan ialah aktivitas atau kegiatan dari seseorang yang mampu untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong kemauan pihak lain demi bersedia mengikuti kehendak orang lain tersebut secara sadar untuk diarahkan kepada tujuannya.

2.1.2 Defenisi Kepemimpinan Situasional

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu pada hakekatnya telah dikenal dari penelitian terdahulu seperti studi Universitas Ohio maupun Michigan. Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2001) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut.

Terdapat dua hal yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pengikutnya. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh

mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, berupa memberikan dukungan atau dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan (Thoha, 2001).

Selanjutnya Sutarto (2006:139-140) mengatakan bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi empat tingkatan serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu:

1. Tingkat kematangan rendah (R1), dengan ciri: tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap. gaya kepemimpinan yang digunakan mempengaruhi perilaku pada bawahan pada tingkat ini adalah S1 atau gaya kepemimpinan instruksi.
2. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya (R2), dengan ciri: tidak mampu tetapi mau atau yakin. Gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan adalah konsultasi atau S2.
3. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (R3), dengan ciri: mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap. gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah partisipasi atau S3.
4. Tingkat kematangan tinggi (R4), dengan ciri: mampu/cakap dan mau/yakin. Delegasi atau S4 menjadi gaya kepemimpinan yang cocok untuk mempengaruhi perilaku yang tingkat kematangannya tinggi.

Keempat gaya kepemimpinan di atas tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Hal ini sangat tergantung dari macam kelompok yang dipimpin. Variabel-variabel dari faktor situasi lainnya juga turut berpengaruh antara lain waktu, tuntutan tugas, organisasi, harapan-harapan dan kemampuan atasan/pimpinan, teman sejawat dan bawahan. Namun variabel-variabel ini tidak memberikan

kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel di atas, sebelum memutuskan gaya mana yang diterapkan. Artinya kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.

Dengan mempraktekkan teori siklus kehidupan di atas maka akan melahirkan pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Hersey dan Blanchard apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya akan menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan menjadi matang.

2.1.3 Teori-Teori Kepemimpinan

Wursanto (2002;197) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan yaitu :

a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan

yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

2.1.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Siagian (2003:27) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

a) Tipe Otokratik Kepemimpinan

Otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

b) Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

1. Bersikap selalu melindungi
2. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
3. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
4. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
5. Melakukan pengawasan yang ketat.

c) Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan

apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin.

d) Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

e) Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

2.1.5 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti

bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.6 Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a) Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan

pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

b) Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c) Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

d) Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

e) Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan

tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

f) Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih - lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan katakatanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

g) Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

h) Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja adalah salah satu hal yang diinginkan suatu perusahaan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Sistem Kinerja sendiri adalah sebuah proses mengukur kinerja karyawan, Dalam proses-proses Mengidentifikasi, Mengukur, dan Mengevaluasi kinerja karyawan di dalam perusahaan. Perusahaan harus menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

Bastian dalam bukunya Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi (2013:2) menjelaskan kinerja merupakan gambaran dari mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dari Organisasi yang terutang skema strategis. Sama halnya dengan wirawan (2009:5) menjelaskan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi ataupun indikator-indikator dari suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam kurun waktu tertentu.

Banyak dari semua jenis pekerjaan yang ditekuni oleh karyawan, yang tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena dari masing-masing pekerjaan

pastinya mempunyai standar yang berbeda-beda dalam pencapaian hasilnya. Semakin rumit jenis pekerjaannya, maka tentu saja standar Operating Procedure yang ditetapkan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Menurut Wilson, (2012:231) kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai kstandard pekerjaan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Wirawan (2009:5) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. menurut rivai dan basri melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawaban dengan hasil seperti yang diharapkan. menurut hasibuan melayu (2017) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan menurut umar husein (2005:104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi 2007: 337). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (Handoko, 2002) adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan dalam prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan.

- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Kesempatan kerja yang adil

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir, (2016) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan Karyawan yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.
3. Motivasi kerja Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya maka karyawan akan terangsang atau 32 terdorong untuk melakukan sesuatu yang baik untuk perusahaan/organisasi.
4. Kepuasan kerja Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan

2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam mengukur kinerja seorang karyawan, Bernadin (1993; dalam Trihandini, 2006) menjelaskan terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

- 1) Kualitas, Kualitas adalah tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam artian memenuhi tujuan yang diharapkan
- 2) Kuantitas, Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu, Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
- 4) Efektifitas, Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.
- 5) Kemandirian, Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dari orang lain.

Mangkunegara (2010: 45) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- 1) Aspek kuantitatif meliputi:
 - a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
 - c) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
 - d) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
- 2) Sedangkan aspek kualitatif meliputi:
 - a) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan

- b) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c) Kemampuan Menganalisis data, menggunakan mesin.
- d) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi.

2.2.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang diantara lain termasuk:

- 1) Kuantitas.
- 2) Kualitas.
- 3) Jangka waktu.
- 4) Kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Sedangkan menurut Umar (2003: 101) ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain:

- 1) Kualitas pekerjaan.
- 2) Kejujuran karyawan.
- 3) Inisiatif.
- 4) Kehadiran dan pengetahuan tentang pekerjaan.
- 5) Sikap dan tanggung jawab.
- 6) Kerja sama dan keandalan

2.2.4 Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah:

- 1) Mendefenisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standart jabatan.
- 2) Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja actual bawahan dengan standart-standart yang telah ditentukan ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian.
- 3) Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih untuk umpan balik disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

2.2.5 Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003: 22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik

Menurut Mulyadi dan Sohny dalam Siagian (2000: 604) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Teknik Penelitian	Hasil penelitian
Fatokun (2010)	The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries	Analisis korelasi Koefisien Person	Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Hariri (2011)	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Akademik Karyawan	Regresi liner berganda	Perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja layanan akademik karyawan UPI. Perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan UPI berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam pelayanan akademik bagi kepentingan pembelajaran.

Rogério (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegaawai Pada Koperasi Kredit Kosayu di Kota Malang	Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan Koperasi Kredit Kosayu di Kota Malang.
Hendra (2007)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan PT. PLN Cabang Blitar	Regresi linear berganda dengan uji F dan uji T	Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan dengan variabel kinerja karyawan.
Aulia (2007)	Pengaruh gaya Kepemimpinan Terhadap Produktifitas Kinerja Karyawan Pada PT. POS Cabang Malang	Regresi Linear berganda dengan uji F dan uji T	Produktifitas kinerja karyawan pada PT. POS Cabang Malang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori Hersey dan Blanchard yang telah dikemukakan oleh sebelumnya maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang menghubungkan keterkaitan hubungan antar kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap masalah-masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris (**Sumadi Suryabrata, 2008**). Mengacu pada latar belakang penelitian dan landasan teori, dan membatasi penelitian pada Pengaruh Kepemimpinan Situasional PT Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru, Maka hipotesis Penelitian “Diduga Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Pekanbaru”.



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian di PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru yang beralamat di Jl. Jendral Sudirman No. 393, Telp (0761) 40494. PT Bank Tabungan Negara (BTN) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang Perbankan.

3.2 Operasional Variabel

Operasional variabel adalah suatu defenisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang di perlukan untuk mengukur variabel tersebut. Untuk lebih jelasnya mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1
Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Situasional (X) : Kepemimpinan situasional merupakan bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap	a. Memberitahukan (Telling)	1. Ketepatan memberikan arahan 2. Ketepatan pengawasan 3. Pemberian penghargaan hasil pekerjaan	Likert
	b. Menjajakan (Selling)	1. Kejelasan menerangkan perintah 2. Kesempatan mengundang pendapat 3. Keterlibatan memberikan bimbingan 4. Perhatian mendengar keluhan bawahan	

<p>pengikutnya. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, berupa memberikan dukungan atau dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan (Thoha, 2001).</p>	<p>c. Ikutsertakan (Participating)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan bawahan dalam membuat keputusan 2. Keterlibatan memecahkan masalah bersama bawahan 3. Keterlibatan dalam membantu pekerjaan bawahan 	
	<p>d. Mendelegasikan (Delegating)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan dalam memberikan tugas 2. Kepercayaan penuh terhadap bawahan 3. Efektivitas komunikasi 	
<p>Kinerja karyawan (Y) : Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).</p>	<p>a) kuantitas dari hasil</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. jumlah yang dihasilkan sesuai target 2. jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan 	Likert
	<p>b) kualitas dan hasil</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. hasil aktivitas yang mendekati sempurna 2. memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan 	
	<p>c) kehadiran</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. tingkat kehadiran 2. ketepatan waktu 	
	<p>d) kemampuan bekerja sama</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. mampu bekerja sama dengan pemimpin 2. bekerja sama dengan rekan kerja 	

Sumber : Jurnal Dan Skripsi Penelitian

3.3 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif.

Yaitu data yang dapat digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu.

b. Sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

1. Data Primer.

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden, yaitu karyawan tetap PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kc Pekanbaru.

2. Data Sekunder.

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis dengan mempelajari berbagai tulisan dari buku-buku, jurnal-jurnal dan internet yang berkaitan dan mendukung penelitian ini. Data yang dibutuhkan antara lain sejarah dan perkembangan perusahaan, jumlah karyawan dan lain sebagainya yang mendukung penelitian.

3.4 Populasi dan Sample Penelitian

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Objek Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kc Pekanbaru, Sebanyak 95 karyawan.

b. Sample

Sample adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Probability Simple Random Sampling*, Menurut Sugiyono (2001:57) dinyatakan simple (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Margono

(2004:126) menyatakan bahwa simple random sampling adalah teknik untuk mendapatkan sampel yang langsung dilakukan pada unit sampling. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen. Teknik ini dapat dipergunakan bilamana jumlah unit sampling di dalam suatu populasi tidak terlalu besar. Untuk memperoleh sampel sebanyak 30 orang dari populasi tersebut, digunakan teknik ini, baik dengan cara undian, ordinal, maupun tabel bilangan random. Berikut data karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian di PT. Bank Tabungan Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru sebagai berikut:

Tabel 3.2
Jumlah Komposisi Sampel

No	Job Title	Corp. Title	Jumlah Sampel
1	Banking Service & Alliances Sales	Senior Staff	2
2	Branch Funding Sales	Ass. Manager	1
3	Commercial Funding Sales	Ass. Manager	1
4	Commercial Funding Sales	Senior Staff	2
5	Commercial Funding Sales	Staff	1
6	Commercial Loan Analyst	Staff	2
7	Commercial Loan Analyst	Senior Staff	1
8	Consumer Funding Sales	Ass. Manager	1
9	Consumer Funding Sales	Senior Staff	2
10	Consumer Loan Analyst	Senior Staff	1
11	Consumer Loan Analyst	Staff	1
12	Consumer Loan Analyst	Senior Staff	1
13	Consumer Loan Sales	Senior Staff	4
14	Consumer Loan Service	Staff	1
15	Customer Service	Senior Staff	3
16	Funding Sales Support	Senior Staff	1
17	Priority Banking Branch	Ass. Manager	1
18	Priority Banking Teller	Senior Staff	1
19	Relationship Management	Senior Staff	2
20	Service Quality Unit	Ass. Manager	1
Jumlah			30

Sumber: Data Olahan Peneliti

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan :

1. Angket (*questionnaire*), merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Metode ini dilakukan dengan menyebarkan lembar pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian kepada responden yaitu pada karyawan tetap PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru. Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk keabsahan (*Validity*) setinggi mungkin.

Untuk menghitung kuesioner menggunakan skala likert :

- | | |
|------------------------------|-----|
| a) Sangat setuju (SS) | = 5 |
| b) Setuju (S) | = 4 |
| c) Netral (N) | = 3 |
| d) Tidak setuju (TS) | = 2 |
| e) Sangat Tidak Setuju (STS) | = 1 |

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Dalam penelitian Fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel. kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan

2. Wawancara (*interview*), yaitu suatu metode pengumpulan data dimana penulis melakukan wawancara secara langsung dengan pihak yang berkaitan

langsung dengan objek penelitian. Wawancara sering juga disebut dengan kuesioner lisan. Adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh data (Informasi) dari Responden. Dalam proses ini, hasil wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berinteraksi dan memengaruhi arus penyampaian informasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa data-data tertulis seperti surat kabar majalah naskah artikel dan sejenisnya, yang mengandung keterangan dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Untuk menjelaskan kondisi masing-masing variabel penelitian digunakan analisis deskriptif dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n - 1}{n} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 8$$

Kemudian hasilnya dikategorikan sebagai berikut :

Tabel 3.3
Kategori Penilaian Variabel Penelitian

Range	Kategori
1,00 – 1,8	STS
1,81 – 2,6	TS
2,61 – 3,4	CS
3,41 – 4,2	S
4,21 – 5,0	SS

2. Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Berkaitan dengan pengujian validitas instrument Arikunto dalam Riduwan (2009 : 97) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kendala suatu alat ukur. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2012 : 137).

Dari pengertian itu dapat disimpulkan bahwa valid itu mengukur apa yang hendak diukur (ketepatan). Sebelum instrument digunakan sebagai alat pengumpul data maka uji coba dilakukan terlebih dahulu kepada responden yang diambil secara acak. Adapun rumus yang digunakan adalah uji korelasi Product Moment, yang kemudian hasil r hitung dibandingkan dengan taraf signifikan 5% jika didapatkan r hitung maka butir instrument dikatakan valid. Akan tetapi jika harga r hitung maka dikatakan bahwa butir instrument tersebut tidak valid. Adapun perhitungan teknik analisa data tersebut, peneliti menggunakan bantuan instrument dengan software SPSS V 25.00.

b) Uji Reliabilitas

Menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto 2012 : 154). Pada penelitian ini untuk mencari realibilitas instrument menggunakan teknik Alpha dari Cronbach. Jika harga r alpha & tabel maka instrument dikatakan realibel dan sebaliknya jika harga r alpha & tabel maka dikatakan instrument tersebut tidak reliable.

3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Menurut Ghozali (2016) analisis regresi linier sederhana ini untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan dan penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan estimasi regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX + \varepsilon$$

Keterangan:

- \hat{Y} = Kinerja Karyawan
- a = Nilai Konstanta
- b = Koefisien regresi masing-masing variabel independen
- X = Kepemimpinan Situasional
- ε = Epsilon

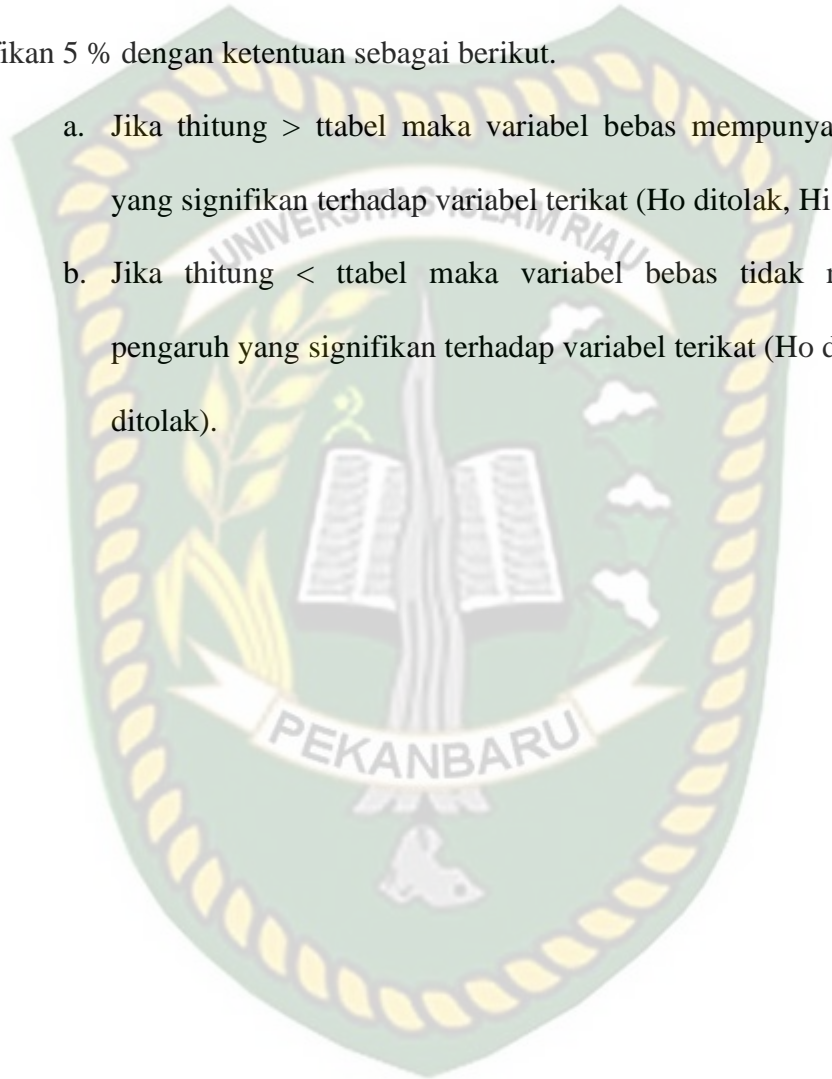
4. Koefisien Determinasi R²

Koefisien determinasi R² pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel yang terikat. Untuk mengukur besarnya kontribusi variasi X terhadap variasi Y digunakan uji koefisien determinasi R². Nilai determinasi R² mempunyai range antara 0 sampai 1 (0 ≤ R² ≤ 1). Semakin besar nilai R² (mendekati 1) maka semakin baik pula hasil regresi tersebut, semakin mendekati 0 maka variabel secara keseluruhan tidak bisa menjelaskan variabel terikat.

5. Uji t

Uji t merupakan pengujian secara parsial hipotesis tentang parameter koefisien regresi yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang nyata terhadap variabel dependen dengan level signifikan 5 % dengan ketentuan sebagai berikut.

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (H_0 ditolak, H_1 diterima).
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (H_0 diterima, H_1 ditolak).



BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) KC Pekanbaru

Dengan maksud mendidik masyarakat agar gemar menabung, Pemerintah Hindia Belanda melalui Koninklijk Besluit No.27 tanggal 16 Oktober 1897 mendirikan Postpaar Bank. Kemudian terus hidup dan berkembang serta tercatat hingga tahun 1939 telah memiliki 4 (empat) cabang yaitu Jakarta, Medan, Surabaya dan Makassar. Pada tahun 1940 kegiatannya terganggu, sebagai akibat penyerbuan Jerman atas Netherland yang mengakibatkan penarikan tabungan besar-besaran dalam waktu yang relatif singkat (rush). Namun demikian keadaan keuangan Postpaar Bank pulih kembali pada tahun 1941. Tahun 1942 Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Pemerintah Jepang. Jepang membekukan kegiatan Postpaar Bank dan mendirikan Tyokin Kyoku sebuah bank yang bertujuan untuk menarik dana masyarakat melalui tabungan.

Usaha pemerintah Jepang ini tidak sukses karena dilakukan dengan paksaan Tyokin Kyoku hanya mendirikan satu cabang yaitu cabang Yogyakarta. Proklamasi kemerdekaan R.I. 17-08-1945 telah memberikan inspirasi kepada Bapak Darmosoetanto untuk memprakarsai pengambil alihan TyokinKyoku dari Pemerintah Jepang ke Pemerintah R.I. dan terjadilah penggantian nama menjadi KANTOR TABUNGAN POS. Bapak Darmosoetanto ditetapkan oleh Pemerintah R.I. menjadi Direktur yang pertama. Tugas pertama KANTOR TABUNGAN POS adalah melakukan penukaran uang Jepang dengan Oeang Republik Indonesia (ORI) tetapi kegiatan KANTOR TABUNGAN POS tidak berumur panjang.

Karena agresi Belanda (Desember 1946) mengakibatkan didudukinya semua kantor, termasuk kantor cabang dari KANTOR TABUNGAN POS hingga tahun 1949. Saat KANTOR TABUNGAN POS dibuka kembali (1949).

Nama KANTOR TABUNGAN POS diganti menjadi BANK TABUNGAN R.I. Sejak kelahirannya dan sampai berubah nama BANK TABUNGAN POS R.I. lembaga ini bernaung di bawah Kementerian Perhubungan. Banyak kejadian bernilai sejarah sejak tahun 1950 tetapi yang substantif bagi sejarah BTN adalah dikeluarkannya Undang-Undang Darurat No.9 th. 1950 tanggal 9 Februari 1950 yang mengubah nama "POSTPAARBANKIN INDONESIA" berdasarkan staatsblat No. 295 tahun 1941 menjadi BANK TABUNGAN POS dan memindahkan induk kementerian dari Kementerian Perhubungan ke Kementerian Keuangan di bawah Menteri Urusan Bank Sentral. Walaupun dengan Undang-Undang Darurat tersebut dikukuhkan dengan UU No.36 tahun 1953 tanggal 18 Desember 1953.

Perubahan nama dari BANK TABUNGAN POS menjadi BANK TABUNGAN NEGARA didasarkan pada PERPU No.4 tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963 yang kemudian dikuatkan dengan Undang-Undang No. 2 tahun 1964 tanggal 25 Mei 1964. Penegasan status BANK TABUNGAN NEGARA sebagai bank milik negara ditetapkan dengan Undang-Undang No.20 tahun 1968 tanggal 19-12-1968 yang sebelumnya (Sejak Tahun 1964) BANK TABUNGAN NEGARA menjadi BNI unit V. Jika tugas utama saat pendirian Postspaarbank (1897) sampai dengan BANK TABUNGAN NEGARA (1968) adalah bergerak dalam lingkup penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, maka sejak tahun 1974 BANK TABUNGAN NEGARA ditambah tugasnya yaitu

memberikan pelayanan KPR dan untuk pertama kalinya penyaluran KPR terjadi pada tanggal 10 Desember 1976. Karena itulah tanggal 10 Desember diperingati sebagai hari KPR bagi BTN.

Bentuk hukum BTN mengalami perubahan lagi pada tahun 1992, yaitu dengan dikeluarkannya PP No. 24 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 yang merupakan pelaksanaan dan UU No.7 tahun 1992 bentuk hukum BTN, berubah menjadi Perusahaan Perseroan. Sejak itu nama BTN menjadi PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) dengan call name Bank BTN. Berdasarkan kajian consultan independent, Price Waterhouse Coopers. Pemerintah melalui Menteri BUMN dalam surat Nomor S-544/MMBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 memutuskan Bank BTN sebagai Bank Umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi. Dari tahun ketahun, bank BTN berupaya untuk melaksanakan diversifikasi sarana dan prasarana. Terutama dengan cara pembukaan Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu baru yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Salah satunya dengan pembukaan Kantor Cabang Pekanbaru. Kemudian ditingkatkan lagi dengan pembukaan kantor Cabang Pembantu di wilayah Pekanbaru yaitu Kantor Cabang Pembantu (KCP) Panam, KCP Arifin Ahmad, KCP rumbai, KCP Delima, dan KCP Nangka.

PT. Bank Tabungan Negara Syariah merupakan Unit Usaha Syariah (UUS) dari Bank Tabungan Negara Konvensional yang Merupakan BUMN, yaitu menjalankan bisnis berdasarkan prinsip syariah BTN Syariah mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2005 bertepatan dengan 5 Muharram 1426 H dengan Kantor Cabang Syariah yang kedua di Bandung tanggal 28 Februari 2005, dan ketiga di Surabaya tanggal 17 Maret 2005, keempat di Yogyakarta tanggal 4 April

2005, kelima di Makasar pada tanggal 11 April 2005, hingga Agustus 2009 dibuka 20 kantor di beberapa kota di Indonesia dengan 119 kantor layanan syariah dan pada tanggal 3 Maret 2008 atau pada 25 shafar 1429 BTN Syariah Kantor Cabang Pekanbaru diresmikan oleh bapak saut pardede selaku direktur BTN Syariah yang berlokasi di Jl. Tuanku Tanbusai Blok A No. 10-11 Labuh Baru Timur Payung Sekaki Pekanbaru Telp. (0761) 7891314 – 7891269. Tujuan pendirian UUS Bank Tabungan Negara adalah untuk memenuhi kebutuhan nasabah akan produk dan layanan perbankan sesuai dengan prinsip syariah, dan memberi manfaat yang setara, seimbang dalam pemenuhan kebutuhan kepentingan nasabah dan Bank.

4.2 Visi, Misi dan Nilai Besar PT. Bank Tabungan Negara (Persero)

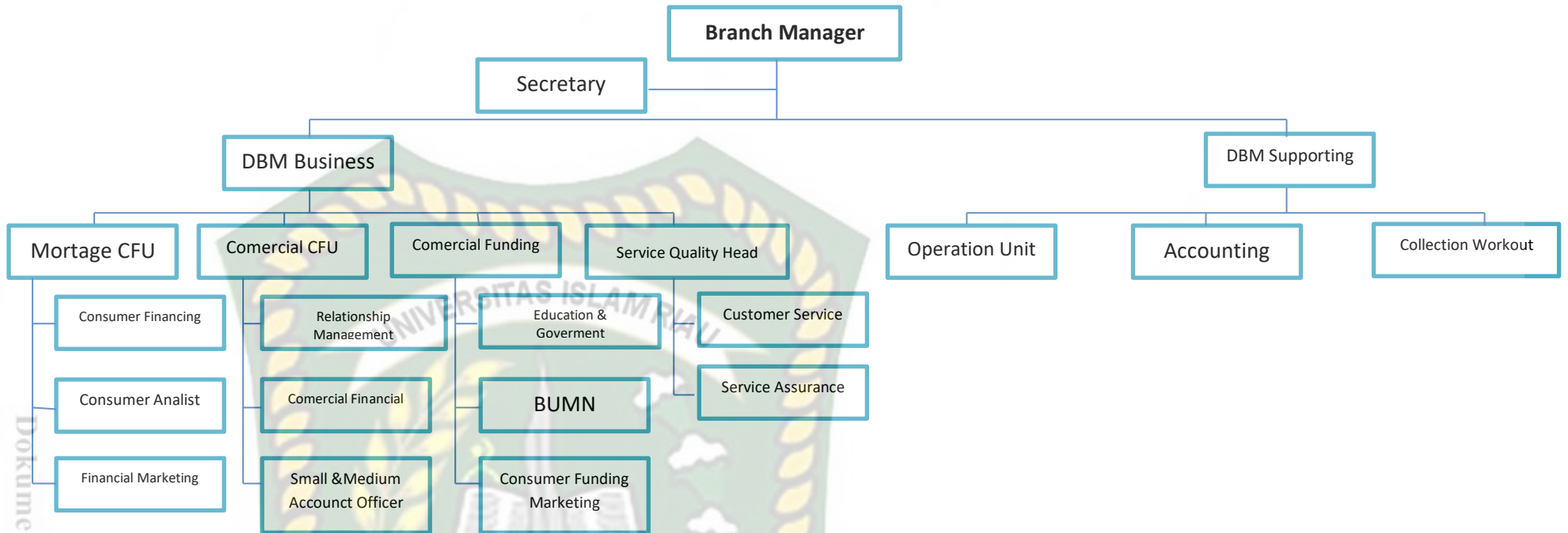
1. Visi PT. Bank Tabungan Negara (Persero), yaitu: Menjadi bank yang termuka dalam pembiayaan perumahan dan mengutamakan kepuasan nasabah.
2. Misi PT. Bank Tabungan Negara, yaitu :
 - a) Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri yang terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
 - b) Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi.
 - c) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah.

- d) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan good corporate governance untuk meningkatkan Shareholder Value.
 - e) Memperdulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.
3. Nilai Dasar Nilai dasar yang dianut oleh Bank BTN untuk mewujudkan dan melakukan misi bank tersebut:
- a) Sebagai orang yang beriman dan bertaqwa, pegawai BTN taat melaksanakan dan mengamalkan ajaran agamanya masing-masing secara khusuk.

4.3 Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) KC Pekanbaru

Perencanaan suatu organisasi sangat penting artinya bagi suatu persoalan karena struktur organisasi dapat memperjelaskan batas dari tugas, wewenang, tanggung jawab seseorang sebagai anggota dari suatu organisasi, sehingga hal ini dapat menghilangkan hambatan-hambatan dalam melaksanakan pekerjaan yang disebabkan oleh kebingungan dan ketidaktentuan dari pemberian tugas, serta untuk melakukan jaringan komunikasi keputusan yang akan mendukung sasaran pencapaian tugas. Untuk lebih jelasnya lagi struktur organisasi PT. Bank Tabungan Negara KC Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) KC Pekanbaru



Sumber: PT. Bank Tabungan Negara KC Pekanbaru.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Identitas Responden

Identitas ditentukan untuk memberikan gambaran tentang pentingnya antara data responden dan analisis yang dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian yang diteliti. Dalam penelitian ini, identitas beberapa responden ditentukan dari data yang diperoleh penulis berupa identitas responden seperti jenis kelamin, usia responden, tingkat pendidikan dan masa kerja PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru. Kuesioner yang disebarakan semuanya telah didistribusikan dan dapat dijadikan data dalam penelitian ini. Data tabel distribusi yang dijelaskan satu persatu ditunjukkan di bawah ini:

5.1.1 Jenis Kelamin Responden

Adapun identitas responden dalam penelitian ini terdapat dua jenis kelamin responden di sajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.1
Identitas Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	17	56,67
2	Perempuan	13	43,33
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel tersebut bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 17 responden atau persentase (56,67%) dan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin perempuan adalah 13 orang atau sebesar (43,33%). Dalam penelitian ini dominan berjenis

kelamin laki-laki, karena pada umumnya bagian-bagian seperti *Commercial Funding Sales*, *Consumer Funding Sales*, *Funding Sales Support* ini banyak karyawan laki-laki daripada perempuan.

5.1.2 Usia Responden

Adapun identitas responden dalam penelitian ini terhadap usia responden disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.2
Identitas Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 25 Tahun	9	30,00
2	26-30 Tahun	14	46,67
3	31-35 Tahun	6	20,00
4	> 36 Tahun	1	3,33
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel 5.2 tersebut bahwa responden yang memiliki usia 26-30 tahun sebanyak 14 orang dengan persentase (46,67%), untuk umur <25 tahun sebanyak 9 orang dengan persentase (30,00%), untuk umur 31-35 tahun sebanyak 6 orang atau dengan persentase (20,00%), untuk umur >36 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase (3,33%). Dengan demikian usia responden pada penelitian dominan pada usia 26-30 tahun, yang artinya perusahaan mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki kinerja bagus dan dapat selalu memberikan kontribusi pada perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

5.1.3 Pendidikan Terakhir Responden

Adapun identitas dalam penelitian ini terhadap pendidikan terakhir responden di sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.3
Identitas Pendidikan Terakhir Responden

No	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA/Sederajat	2	6,67
2	DIPLOMA III	5	16,67
3	SARJANA S1/S2	23	76,67
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel 5.3 diketahui bahwa responden dalam penelitian ini terbagi atas tiga latar belakang pendidikan responden yang memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1/S2 sebanyak 23 responden atau sebesar (76,67%), kemudian latar belakang pendidikan Diploma III sebanyak 5 responden atau sebesar (16,67%) dan memiliki latar belakang SMA/Sederajat sebanyak 2 orang atau sebesar (6,67%). Dalam penelitian ini pendidikan yang dominan adalah pendidikan dengan latar belakang pendidikan, dengan demikian dapat diartikan pendidikan Sarjana S1/S2 ini lebih banyak dibutuhkan dan tentunya memiliki keahlian yang lebih menonjol daripada pendidikan lainnya.

5.1.4 Masa Bekerja Responden

Adapun identitas dari hasil penelitian ini terhadap masa bekerja responden di sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.4
Identitas Masa Bekerja Responden

No	Masa Bekerja Responden	Frekuensi	Persentase
1	< 2 Tahun	9	30,00
2	3-5 Tahun	12	40,00
3	6-9 Tahun	8	26,67
4	> 10 Tahun	1	3,33
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel 5.4 yang disajikan pada tabel diatas dapat dilihat dari 30 responden yang memiliki masa kerja 3-5 tahun adalah responden paling banyak yaitu sebanyak 12 responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa lama bekerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Pekanbaru ini memiliki masa kerja 3-5 tahun, dengan ini berarti mereka sudah cukup matang dalam menghadapi permasalahan yang ada serta sudah cakap dalam pekerjaan yang telah diberikan.

5.2 Uji Kualitas Data

5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah korelasi bivariate. Dapat dikatakan valid apabila $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$. Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing-masing indikator pernyataan adalah valid. Uji validitas pada kali ini menggunakan *SPSS Versi 25.00*. Adapun hasil pengujiannya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.5
Hasil Uji Validitas

Variabel Penelitian	No Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kepemimpinan Situasional (X)	X.1	0,563	0,349	VALID
	X.2	0,735	0,349	VALID
	X.3	0,506	0,349	VALID
	X.4	0,767	0,349	VALID
	X.5	0,729	0,349	VALID
	X.6	0,777	0,349	VALID
	X.7	0,748	0,349	VALID
	X.8	0,523	0,349	VALID
	X.9	0,396	0,349	VALID
	X.10	0,463	0,349	VALID
	X.11	0,360	0,349	VALID
	X.12	0,378	0,349	VALID
	X.13	0,455	0,349	VALID

Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,646	0,349	VALID
	Y.2	0,725	0,349	VALID
	Y.3	0,738	0,349	VALID
	Y.4	0,623	0,349	VALID
	Y.5	0,629	0,349	VALID
	Y.6	0,605	0,349	VALID
	Y.7	0,602	0,349	VALID
	Y.8	0,351	0,349	VALID

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel menunjukkan bahwa pertanyaan tersebut dapat mengukur variabel yang akan diukur dan pertanyaan tersebut valid jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$. Untuk item pernyataan yang memiliki nilai r-hitung tertinggi pada variabel kepemimpinan situasional yaitu item X.6 dengan nilai r-hitung sebesar 0,777 dan untuk terendah pada item pernyataan item X.11 dengan nilai r-hitung sebesar 0,360, sedangkan pada variabel kinerja karyawan terdapat nilai r-hitung tertinggi yaitu item Y.3 dengan nilai r-hitung sebesar 0,738 dan untuk yang terendah pada item Y.8 dengan nilai r-hitung 0,351. Dari item-item pernyataan yang digunakan hasil pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai korelasi skor pertanyaan untuk setiap item pernyataan yang telah diajukan melebihi r-tabel 0,349, sehingga semua item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

5.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel penelitian. Dapat dikatakan reliabel jika nilai *alpha cronbach's* variabel $>0,60$. Adapun hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.6
Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel Penelitian	<i>Alpha Cronbach's</i>	<i>Critical Value</i>	Status
Kepemimpinan Situasional (X)	0,820	0,60	Reliabel
Kinerja Kinerja (Y)	0,758	0,60	Reliabel

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah dinyatakan reliabel. Suatu perangkat dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh minimal mencapai 0,60. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan, nilai koefisien reliabilitas kepemimpinan situasional (X) sebesar 0,820 dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,758. Dari kedua variabel tersebut, nilai *Cronbach's alpha* berada di atas 0,60 yang artinya semua peralatan yang digunakan sekarang dinyatakan andal atau reliable.

5.3 Analisis Deskriptif

5.3.1 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Situasional

Menurut Terry (2012) kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan pada dasarnya ialah suatu tindakan seseorang yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok lain pada waktu dan tempat dimanapun, tanpa melihat alasannya. Kepemimpinan adalah proses pemberian petunjuk yang berarti untuk mengumpulkan usaha dan mendorong kemauan berusaha serta untuk mencurahkan waktunya untuk mencapai tujuan. Berikut ini hasil tanggapan responden berdasarkan tiap indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan situasional yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.7
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Ketepatan Memberikan Arahan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	8	26,67
2	Setuju	4	18	60,00
3	Cukup Setuju	3	4	13,33
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau sebesar (60,00%), sedangkan untuk repsonden yang menjawab sangat setuju sebanyak 8 responden atau sebesar (26,67%) dan repsonden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 4 responden atau sebesar (13,33%). Menurut analisis peneliti menunjukkan arahan yang diberikan sudah dapat diterima oleh para karyawan, arahan yang diberikan tentunya berdampak pada hasil kerja karyawan, terdapat 4 responden menyatakan cukup setuju yang mungkin saja mereka merasa pimpinan belum tepat dalam memberikan arahan dan belum sesuai dengan tujuan dan keinginan karyawan. Pemberian petunjuk yang berarti untuk mengumpulkan usaha dan mendorong kemauan berusaha serta untuk mencurahkan waktunya untuk mencapai tujuan.

Tabel 5.8
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Ketepatan Pengawasan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	12	40,00
2	Setuju	4	15	50,00
3	Cukup Setuju	3	3	10,00
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau sebesar (50,00%), sedangkan untuk repsonden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 responden atau sebesar (40,00%) dan repsonden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau sebesar (10,00%). Pengawasan terhadap karyawan khususnya akan berdampak pada pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, namun terdapat 3 responden menjawab cukup setuju dengan pernyataan yang telah diajukan, menurut mereka pengawasan yang ketat menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja karena mereka tidak leluasa dalam bekerja dan ketika bekerja tidak fokus karena terlalu diawasi dengan ketat. Pengawasan yang ketat akan menimbulkan suatu pengaruh positif yang membuat suatu orang akan berbuat kebaikan dan tidak menimbulkan kekacauan atau bisa juga negatif, kalau karyawan tersebut berbuat kekacauan dalam pekerjaan.

Tabel 5.9
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Pemberian Penghargaan Hasil Pengekjaan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	13	43,33
2	Setuju	4	11	36,67
3	Cukup Setuju	3	6	20,00
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau sebesar (43,33%), sedangkan untuk repsonden yang menjawab setuju sebanyak 11 responden atau sebesar (36,67%) dan repsonden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 6 responden atau sebesar (20,00%). Dalam tanggapn ini peneliti menganalisis

bahwa setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Tabel 5.10
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Kejelasan Menerangkan Perintah

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	13	43,33
2	Setuju	4	13	43,33
3	Cukup Setuju	3	4	13,33
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau sebesar (43,33%), sedangkan untuk reponden yang menjawab setuju sebanyak 13 responden atau sebesar (43,33%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 4 responden atau sebesar (13,33%), dalam melaksanakan pekerjaan tentunya pimpinan memberikan penjelasan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan pada saat itu, menurut para responden pimpin dalam penyampaian intruksi atau mengarahkan sudah baik namun ada kalanya pimpinan lebih meningkatkan kembali untuk pengarahan agar para karyawan lebih paham dengan pekerjaan yang akan dikerjakan.

Tabel 5.11
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Kesempatan Mengundang
Pendapat

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	15	50,00
2	Setuju	4	14	46,67
3	Cukup Setuju	3	1	3,33
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau sebesar (50,00%), sedangkan untuk reponden yang menjawab setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 1 responden atau sebesar (3,33%). Menurut analisa peneliti menemukan terdapat 1 responden yang memiliki pendapat cukup setuju pada pernyataan tersebut, hal ini terjadi yang mungkin saja karyawan ini pernah memberikan masukan kepada pimpinan, ia merasa pendapatnya tidak diterima oleh pimpinan karena memiliki sifat yang memaksa sehingga karyawan terebut tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 5.12
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Keterlibatan Memberikan
Bimbingan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	17	56,67
2	Setuju	4	12	40,00
3	Cukup Setuju	3	1	3,33
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau sebesar 56,67%, sedangkan untuk repsonden yang menjawab setuju sebanyak 12 responden atau sebesar 40,0% dan repsonden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 1 responden atau sebesar 3,33%. Karyawn merasa senang jika para karyawan dilibatkan dalam bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan yang telah diserahkan kepada karyawan, para karyawan juga juga merasa senang dan sangat setuju karena pimpinan juga terlibat dan bertanggung jawab utama dalam penyelesaian misalnya terjadi masalah dalam hal pekerjaan dan seorang pimpinan akan disegani dan di hormati oleh bawahannya jika ia rendah hati, peduli dan mau mendengarkan para bawahannya. Pimpinan yang baik akan selalu memberikan dorongan yang kuat kepada semua karyawannya, ia akan merangkul dan tetap menjadi acuan dalam bekerja berbeda dengan seorang manajer yang hanya memerintah namun tidak ikut serta dalam menghadapi masalah yang terjadi dalam pekerjaan.

Tabel 5.13
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Perhatian Mendengar
Keluhan Bawahan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	17	56,67
2	Setuju	4	11	36,67
3	Cukup Setuju	3	2	6,67
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau sebesar (56,67%), sedangkan untuk repsonden yang menjawab setuju sebanyak 11 responden atau sebesar (36,67%) dan repsonden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 2

responden atau sebesar (6,67%). Peneliti dapat memberikan analisis dari tanggapan tersebut bahwa pimpinan dalam memberikan arahan kepada para karyawan sudah amat baik, hal ini dapat dilihat dari banyaknya responden menjawab sangat setuju, namun terdapat responden yang menjawab cukup setuju hal ini terjadi yang mungkin saja mereka belum dapat menerima keluhan yang pernah diberikan kepada atasan, mereka merasa pimpinan terlalu cuek dan tidak memperhatikan para karyawannya agar bergerak lebih maju.

Tabel 5.14
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Melibatkan Bawahan Dalam Membuat Keputusan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	6	20,00
2	Setuju	4	18	60,00
3	Cukup Setuju	3	6	20,00
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau sebesar (60,00%), sedangkan untuk reponden yang menjawab sangat setuju dan cukup setuju sebanyak 6 responden atau sebesar (20,00%). Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan para karyawan ikut serta dalam membuat keputusan karena keputusan yang berkaitan pekerjaan harus di ketahui dan disetujui oleh semua karyawan, jika tidak diketahui maka akan terjadi kesalahpahaman antara atasan dan bawahan, dalam konteks pekerjaan terdapat 6 responden yang menjawab cukup setuju yang berarti mereka merasa tidak diikutsertakan dalam membuat keputusan hanya orang-orang terpilih yang diajak untuk membuat keputusan tersebut.

Tabel 5.15
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Keterlibatan Memecahkan Masalah Bersama Bawahan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	6	20,00
2	Setuju	4	21	70,00
3	Cukup Setuju	3	3	10,00
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau sebesar (70,00%), sedangkan untuk reponden yang menjawab sangat setuju sebanyak 6 responden atau sebesar (20,00%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau sebesar (10,00%). Peneliti menemukan adanya ketidakpuasan karyawan saat pimpinan memberikan pemecahan masalah yang terjadi, mereka berpikir pimpinan saat ini tidak sesuai dan berbeda dengan tujuan antara pimpinan dan bawahan. Jika hal ini terjadi maka terjadilah berkesinambungan dalam hal pendapat saat memecahkan sebuah masalah dan masalah yang terjadi tidak akan selesai jika tidak sepaham antara mereka satu sama lain.

Tabel 5.16
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Keterlibatan Dalam Membantu Pekerjaan Bawahan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	7	23,33
2	Setuju	4	22	73,33
3	Cukup Setuju	3	1	3,33
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau sebesar (73,33%), sedangkan untuk reponden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden atau sebesar (23,33%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 1 responden atau sebesar (3,33)%. Seorang pemimpin seorang pimpinan akan disegani dan di hormati oleh bawahannya jika ia rendah hati, peduli dan mau mendengarkan para bawahannya. Pimpinan juga akan memberikan dorongan kepada semua karyawannya serta ia akan merangkul dan tetap menjadi acuan dalam bekerja.

Tabel 5.17
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Ketepatan Dalam Memberikan Tugas

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	8	26,67
2	Setuju	4	17	56,67
3	Cukup Setuju	3	4	13,33
4	Tidak Setuju	2	1	3,33
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau sebesar (56,67%), sedangkan untuk reponden yang menjawab sangat setuju sebanyak 8 responden atau sebesar (26,67%), untuk reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 4 responden atau sebesar (13,33%) dan responden dengan jawaban tidak setuju sebanyak 1 responden atau sebesar (3,33%). Dari uraian tersebut peneliti menemukan jawaban responden yang tidak sesuai dengan harapan peneliti terdapat 1 responden menjawab tidak setuju dengan pernyataan ini, hal ini berarti dalam memberikan pekerjaan karyawan ini merasa belum mampu dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, namun pimpinan sangat percaya kepada para karyawan

bahwa karyawan memiliki kemampuan dan kemauan untuk melakukan pekerjaan yang telah diberikan dengan baik.

Tabel 5.18
Hasil Tanggapan Responden Indikator Kepercayaan Penuh Pada Bawahan

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	14	46,67
2	Setuju	4	16	53,33
3	Cukup Setuju	3	-	-
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau sebesar (53,33%) dan sedangkan untuk repsonden yang menjawab sangat setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%). Dalam melaksanakan pekerjaannya, para karyawan dituntut untuk dapat bekerja semaksimal mungkin, pimpinan telah memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan agar mereka dapat bertanggung jawab dengan pekerjaan yang telah dieberikan.

Tabel 5.19
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Efektivitas Komunikasi

No	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	5	14	46,67
2	Setuju	4	13	43,33
3	Cukup Setuju	3	3	10,00
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%),

sedangkan untuk responden yang menjawab setuju sebanyak 13 responden atau sebesar (43,33%) dan responden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau sebesar (10,00%). Peneliti menganalisis bahwa tanggapan responden ini sudah bagus namun perlu adanya peningkatan dalam hal komunikasi antara bawahan dan atasan. Jika pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, maka karyawan harus lebih aktif dan tidak selalu mengandalkan pimpinannya untuk memberikan arahan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting oleh pimpinan.

Tabel 5.20
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Situasional

No	Sub Indikator/Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1	Pimpinan Bapak/Ibu selalu melakukan pengarahan secara spesifik	8	18	4	-	-	
	Nilai Bobot	40	72	12	-	-	124
2	Pimpinan melakukan pengawasan yang ketat terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan	12	15	3	-	-	
	Nilai Bobot	60	64	9	-	-	133
3	Pimpinan memberikan reward (penghargaan) atas hasil kerja sesuai target	13	11	6	-	-	
	Nilai Bobot	65	44	18	-	-	127
4	Pimpinan lebih banyak menjelaskan daripada menginstruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik	13	13	4	-	-	
	Nilai Bobot	65	52	12	-	-	129
5	Pimpinan menerima pendapat karyawan sehubungan dengan keputusan kebijaksanaan yang akan diambil	15	14	1	-	-	
	Nilai Bobot	75	56	3	-	-	134
6	Pimpinan mengajak karyawan untuk bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan, tetapi	17	12	1	-	-	

	pimpinan tetap sebagai penanggung jawab utama						
	Nilai Bobot	85	48	3	-	-	136
7	Pimpinan saling bertukar pendapat dengan karyawan namun pimpinan masih tetap yang dominan	17	11	2	-	-	
	Nilai Bobot	85	44	6	-	-	135
8	Pimpinan Bapak/Ibu bersama-sama membuat keputusan	6	18	6	-	-	
	Nilai Bobot	30	72	18	-	-	120
9	Atasan Bapak/Ibu saling memberikan gagasan kepada karyawan	6	21	3	-	-	
	Nilai Bobot	30	84	9	-	-	123
10	Pimpinan Bapak/Ibu mendukung usaha-usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas	7	22	1	-	-	
	Nilai Bobot	35	88	3	-	-	126
11	Pimpinan percaya dengan kemampuan dan kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik	8	17	4	1	-	
	Nilai Bobot	40	68	12	2	-	122
12	Pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada karyawan	14	16	-	-	-	
	Nilai Bobot	70	64	-	-	-	134
13	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting	14	13	3	-	-	
	Nilai Bobot	70	52	9	-	-	131
Total Bobot Skor		750	808	114	2	-	1674
Rata-Rata		57,7	62,2	8,8	0,15	0	128,77

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rangkuman hasil total bobot tanggapan responden adalah 1.674. Interval kategori dapat dilihat sebagai berikut:

- Jumlah Sub Indikator = 13
- Jumlah Responden = 30

– Bobot Maksimum	= 1.950
– Bobot Minimum	= 390
– Jumlah Kelas Interval	= 5
– Panjang Kelas Interval	= 312
– Interval	= $\frac{1.950 - 390}{5}$

Kategori kriterium penilaian:

Sangat Baik : 1638 - 1950

Baik : 1326 - 1638

Cukup Baik : 1014 - 1326

Tidak Baik : 702 - 1014

Sangat Tidak Baik : 390 - 702

Berdasarkan pada interval kategori di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel variabel kepemimpinan situasional berada pada kategori sangat baik. Skor tertinggi terdapat pada keterlibatan memberikan bimbingan dan nilai skor terendah terdapat pada indikator ketepatan dalam memberikan tugas, indikator ketepatan dalam memberikan tugas menjadi skor terendah karena menurut analisis penelitian menyebutkan bahwa atasan memberikan tugas kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga tidak tercapainya target. Terdapat dua hal yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pengikutnya.

5.3.2 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja adalah salah satu hal yang diinginkan suatu perusahaan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Sistem Kinerja sendiri adalah sebuah proses mengukur kinerja karyawan, dalam proses-proses mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan di dalam perusahaan. Perusahaan harus menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Bastian (2013) menjelaskan kinerja merupakan gambaran dari mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dari organisasi yang terutang skema strategis. Berikut ini hasil tanggapan responden berdasarkan tiap indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.21
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Jumlah Yang Dihasilkan Sesuai Target

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	14	46,67
2	Setuju	14	46,67
3	Cukup Setuju	2	6,66
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%), sedangkan untuk reponden yang menjawab setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 2 responden atau sebesar (6,66%). Dari hasil tanggapan dapat disimpulkan bahwa tanggapan reponden dalam kategori sangat setuju, peneliti memberikan analisis

bahwa jawaban responden ini seimbang, rata-rata para karyawan dapat mengerjakan pekerjaan atau kuantitas pekerjaan yang diberikan sesuai target perusahaan, semakin banyaknya pekerjaan yang dihasilkan menandakan karyawan tersebut menguasai pekerjaan yang diberikan sehingga hasil kinerjanya bagus.

Tabel 5.22
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Jumlah Siklus Aktivitas Yang Diselesaikan

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	12	40,00
2	Setuju	15	50,00
3	Cukup Setuju	3	10,00
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel responden yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau sebesar (50,00%), sedangkan untuk responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 responden atau sebesar (40,00%) dan responden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau sebesar (10,00%). Dari hasil tanggapan dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden dalam kategori setuju, dalam menjalankan pekerjaan karyawan dapat mengaktualisasikan pekerjaan dengan baik sehingga pekerjaan yang telah dilakukan dapat selesai dengan tepat waktu. Namun terdapat 3 responden menyatakan cukup setuju dengan pernyataan yang telah diajukan kepada responden, hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang belum dapat mengatur waktunya dengan baik agar pekerjaannya dapat selesai tepat waktu.

Tabel 5.23
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Hasil Aktivitas Yang Mendekati Sempurna

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	14	46,67
2	Setuju	14	46,67
3	Cukup Setuju	2	6,66
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%), sedangkan untuk reponden yang menjawab setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 2 responden atau sebesar (6,66%). Dari hasil tanggapan dapat disimpulkan bahwa tanggapan reponden dalam kategori sangat setuju, peneliti menganalisis bahwa kualitas kerja karyawan ini telah sesuai target dan jawaban para responden ini seimbang antara setuju dan sangat setuju yang berarti mereka sebagian karyawan sudah dapat melaksanakan tugas yang diberikan telah dikerjakan dengan baik.

Tabel 5.24
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Memenuhi Tujuan Yang Diharapkan

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	10	33,33
2	Setuju	17	56,67
3	Cukup Setuju	3	10,00
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas responden yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau sebesar (56,67%), sedangkan untuk responden yang menjawab

sangat setuju sebanyak 10 responden atau sebesar (33,33%) dan responden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 6 responden atau sebesar (10,00%). Dari hasil tanggapan dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden dalam kategori setuju, salam pemaparan pada tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat responden yang belum dapat melaksanakan tugas dengan baik, mungkin saja mereka belum cakap dan belum menguasai bidang kerja yang telah diberikan oleh atasan sehingga pekerjaan tidak terselesaikan dengan tepat waktu.

Tabel 5.25
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Tingkat Kehadiran

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	13	43,33
2	Setuju	17	56,67
3	Cukup Setuju	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau sebesar (56,67%) dan sedangkan untuk repsonden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 responden atau sebesar (43,33%). Tanggapan responden dalam kategori setuju, yang berarti tingkat kehadiran karyawan sudah bagus namun perlu adanya peningkatan kedisiplinan karyawan agar tingkat kehadiran karyawan dapat lebih baik lagi sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Jika tingkat kehadiran lebih ditingkatkan maka akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri dan begitu pula sebaliknya.

Tabel 5.26
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Ketepatan Waktu

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	9	30,00
2	Setuju	15	50,00
3	Cukup Setuju	6	20,00
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel diketahui jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau sebesar (50,00%), sedangkan untuk responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 responden atau sebesar (30,00%) dan responden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 6 responden atau sebesar (20,00%). Dari hasil tanggapan dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden dalam kategori setuju, dalam tingkat kehadiran karyawan, para karyawan telah data datang untuk bekerja tepat waktu, hal ini dapat dilihat banyaknya responden menjawab setuju. Namun terdapat 6 responden menjawab cukup setuju yang berarti mereka menyatakan dengan jujur bahwa mereka sering terlambat masuk kantor.

Tabel 5.27
Hasil Tanggapan Responden Tentang Mampu Bekerja Sama Dengan Pimpinan

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	7	23,33
2	Setuju	21	70,00
3	Cukup Setuju	2	6,67
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel jumlah responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau sebesar (70,00%), untuk reponden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden atau sebesar (23,33%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 2 responden atau sebesar (6,67%). Dari hasil tanggapan dapat disimpulkan bahwa tanggapan reponden dalam kategori setuju, peneliti memberikan analisis bahwa para karyawan menyatakan sanggup untuk dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasan, namun masih terdapat 2 responden merasa belum bisa untuk bekerja sama jika perusahaan mendapatkan masalah, jika dilihat dari beberapa profilnya responden ini tergolong karyawan baru sehingga belum siap untuk memberikan solusi untuk pemecahan masalah yang terjadi di perusahaan.

Tabel 5.28
Hasil Tanggapan Responden Tentang Indikator Bekerjasama Dengan Rekan Kerja

No	Tanggapan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	14	46,67
2	Setuju	13	43,33
3	Cukup Setuju	3	10,00
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		30	100,00

Sumber: Data Olahan 2021

Berdasarkan tabel responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau sebesar (46,67%), reponden yang menjawab setuju sebanyak 13 responden atau sebesar (43,33%) dan reponden dengan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau sebesar (10,00%). Dari hasil tanggapan dapat disimpulkan bahwa tanggapan reponden dalam kategori sangat setuju, dalam indikator ini para karyawan sudah dapat bekerja sama dengan rekan kerja dengan baik, menurut mereka dengan cara bekerja sama pekerjaan mereka dapat selesai

dengan cepat dan tepat waktu sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan oleh atasan, namun masih terdapat responden yang menjawab cukup setuju dalam pernyataan ini menurutnya karyawan itu mereka belum dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Tabel 5.29
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

No	Sub Indikator/ Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1	Saya menghasilkan kuantitas kerja sesuai dengan target dalam melaksanakan tugas	14	14	2	-	-	
	Nilai Bobot	70	56	6	-	-	132
2	Saya melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu	12	15	3	-	-	
	Nilai Bobot	60	60	9	-	-	129
3	Saya menghasilkan kualitas kerja yang baik dalam melaksanakan tugas	14	14	2	-	-	
	Nilai Bobot	70	56	6	-	-	132
4	Saya memiliki ketepatan yang bagus dalam melaksanakan pekerjaan	10	17	3	-	-	
	Nilai Bobot	50	68	9	-	-	127
5	Saya dapat membagi waktu istirahat dalam bekerja	13	17	-	-	-	
	Nilai Bobot	65	68	-	-	-	133
6	Saya selalu datang lebih awal dari jam kantor	9	15	6	-	-	
	Nilai Bobot	45	60	18	-	-	123
7	Saya selalu siap bekerja sama dalam memecahkan masalah bersama dengan pimpinan	7	21	2	-	-	
	Nilai Bobot	35	84	6	-	-	125
8	Saya bersedia bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam melaksanakan tugas	14	13	3	-	-	
	Nilai Bobot	70	52	9	-	-	131
Total Bobot Skor		465	504	63	-	-	1.032
Rata-Rata		58,1	63	7,9	0	0	129,0

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rangkuman hasil total bobot tanggapan responden adalah 1.032. Interval kategori dapat dilihat sebagai berikut:

– Jumlah Sub Indikator	= 8
– Jumlah Responden	= 30
– Bobot Maksimum	= 1.200
– Bobot Minimum	= 240
– Jumlah Kelas Interval	= 5
– Panjang Kelas Interval	= 192
– Interval	= $\frac{1.200 - 240}{5}$

Kategori kriteria penilaian:

Sangat Baik	: 1008 - 1200
Baik	: 816 - 1008
Cukup Baik	: 624 - 816
Tidak Baik	: 432 - 624
Sangat Tidak Baik	: 240 - 432

Berdasarkan pada interval kategori di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan berada pada kategori sangat baik. Skor tertinggi terdapat pada indikator tingkat kehadiran dan nilai skor terendah terdapat pada indikator ketepatan waktu. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting (Chandra dan Adriansyahi, 2017).

5.4. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

5.4.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian yang telah dianalisis menggunakan *SPSS Version 25.00* maka hasil dari uji regresi linier sederhana dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.30
Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	19.866	6.350		3.129	.004
1 Kepemimpinan Situasional	.261	.114	.398	2.296	.029

Sumber: Data Olahan SPSS 2021

Berdasarkan pada tabel diatas maka dapat diketahui nilai persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut ini:

$$Y = 19,866 + 0,261X$$

Persamaan regresi tersebut memiliki arti sebagai berikut ini:

- Nilai konstanta sebesar 19,866 ini berarti menunjukkan bahwa jika variabel independen konstan, maka nilai kinerja karyawan sebesar 19,866.
- Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional sebesar 0,261 menyatakan bahwa apabila variabel kepemimpinan (X) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,261 satuan. Nilai koefisien bernilai positif artinya apabila terjadi hubungan positif antara kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan.

5.4.2 Analisis Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui pada setiap variabel independent terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai taraf signifikan (*p value*), jika nilai taraf signifikan yang dihasilkan dibawah 0,05 maka hipotesis diterima dan sebaliknya. Apabila nilai t-hitung > t-tabel, maka setiap variabel dependen memiliki pengaruh terhadap variabel independen. Hasil pengujian uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.31
Hasil Uji t (Parsial)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	19.866	6.350		3.129	.004
1 Kepemimpinan Situasional	.261	.114	.398	2.296	.029

Sumber: Data Olahan SPSS 2021

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, maka dapat dijelaskan bahwa setiap variabel independen memiliki nilai signifikan (probabilitas) dibawah 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka dari setiap variabel independen secara parsial memiliki pengaruh dan signifikan. Dari hasil pengujian diatas maka variabel kepemimpinan situasional (X) memiliki nilai t hitung sebesar 2,296 dengan tingkat signifikan 0,029, dengan demikian nilai t hitung > t tabel (2,296 > 2,048). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan situasional (X) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Bank Tabungan Negara KC Pekanbaru.

5.4.3 Analisis Uji Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan sebagai untuk mengetahui besaran kontribusi yang diberikan variabel kepemimpinan situasional mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Semakin besar koefisien determinasi (R^2) menunjukkan semakin baik kemampuan X menerangkan Y. Berikut ini hasil pengujian uji determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.32
Hasil Uji Koefisien Deteminasi (R^2)
Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.898 ^a	.806	.728	2.8232

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Olahan SPSS 2021

Berdasarkan hasil pengujian diatas maka dapat diketahui nilai koefisien determinasi berdasarkan besaran nilai *R Square* dari analisis regresi diatas maka diperoleh nilai determinasi sebesar 0,806 atau sebesar 80,6%. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan besaran kontribusi yang diberikan pada variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dan hubungan antara kedua variabel dalam kategori sangat kuat. Sedangkan sisanya 19,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

5.5 Pembahasan

PT. Bank Tabungan Negara (BTN) yang merupakan perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang jasa keuangan perbankan, menyadari betul bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor terpenting bagi PT. Bank Tabungan Negara (BTN) untuk menghadapi persaingan dalam negeri,

regional maupun internasional di masa kini maupun di masa mendatang. PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pekanbaru ini digunakan sebagai objek penelitian karena diduga kuat bisa mengukur kepemimpinan situasional dan kinerja karyawannya. Responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 responden dari total populasi 95 karyawan. Peneliti juga mengelompokkan beragam temuan dalam penelitian ini seperti jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa bekerja responden

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru. Hasil pengujian koefisien determinasi dari analisis regresi diatas maka diperoleh nilai determinasi sebesar 0,806 atau sebesar 80,6%. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan besaran kontribusi yang diberikan pada variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dan hubungan antara kedua variabel dalam kategori sangat kuat. Sedangkan sisanya 19,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Gaya kepemimpinan situasional perilaku hubungan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok (Bawahan) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosial emosional dan pemudahan perilaku dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional kematangan pengikut atau kelompok menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai kemampuan atau kemauan individu untuk

memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku dari individu tersebut. Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian dari Adnya (2010), Hidayat (2013), dan Ulya (2015). Ini menunjukkan dengan gaya kepemimpinan situasional yang tinggi berdampak terhadap kenaikan dari kinerja karyawan.

Hasil penelitian sesuai dengan goal-setting theory dimana gaya kepemimpinan situasional yang semakin tinggi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi akan mengantarkan organisasi tersebut menuju kepada peningkatan kinerja dimana saat ini didunia perbankan saling berlomba menjadi yang terbaik di tengah persaingan dalam meraih debitur yang terus meningkat. Pemimpin yang tepat juga memiliki strategi untuk menunjang pertumbuhan kinerja karyawan (Olssen, 2014).

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Pekanbaru maka dapat diambil kesimpulan antara lain:

1. Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden variabel kepemimpinan situasional dalam kategori sangat baik, nilai skor tertinggi pada indikator keterlibatan memberikan bimbingan yang berarti pimpinan telah dapat membawa para karyawan untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya.
2. Hasil rekapitulasi tanggapan responden variabel kinerja karyawan menunjukkan dalam kategori sangat baik dan indikator tertinggi yaitu tingkat kehadiran, yang artinya tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja sangat tinggi seperti taat terhadap jam masuk dan pulang kerja dan lainnya.
3. Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Pekanbaru. Hal ini menunjukkan kepemimpinan situasional yang baik akan memberikan dampak positif dan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan dan dengan tingkat hubungan antara variabel

kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan berada pada kategori sangat kuat dan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

6.2 Saran

Saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian adalah:

1. PT. Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan situasional hal ini bermakna bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki maka menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan maka berdampak meningkatnya kinerja karyawan yang berdampak terhadap kenaikan kinerja karyawan tersebut.
2. Pada hasil rekapitulasi banyak jawaban responden yang menjawab cukup setuju dan tidak setuju sehingga akan berdampak pada hasil kerja karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu adanya pembenahan pada karyawan agar mereka dapat bekerja secara efektif terutama pada ketepatan dalam memberikan tugas dan ketepatan waktu sehingga pekerjaan tidak selesai dengan waktu dan efisien, perlu adanya perusahaan lebih fokus dalam memberikan beban kerja yang sesuai dengan keahlian para karyawan.
3. Hasil penelitian juga diharapkan mampu memberikan gambaran kepada manajemen Bank Tabungan Negara (BTN) KC. Pekanbaru untuk memperhatikan aspek gaya kepemimpinan situasional dalam peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2003. Psikologi Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus.2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia).
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: BP UNDIP.
- Handoko T. Hani. 2003. Manajemen. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- _____.2001. Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta Bumi Aksara.
- _____. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isah Aisyah, Srie Wijaya Kesuma Dewi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan. Konferensi Nasional Ilmu Sosial & Teknologi (KNIST).
- Kadek Fajar Andika Karma. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.
- Leadership Effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. ISSN 1450-2275 Issue 16.

Mangkunegara, Anwar P 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis, Robert L dan Jackson. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen, P. 2002. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Jakarta : Erlangga.

_____. 1998. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, aplikasi.

Rustandi R. Achmad. Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional). Bandung: Cetakan Ketiga. Armico 1985

