

SKRIPSI

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN ATC (AIR TRAFFIC CONTROLLER) PADA PERUM LPPNPI (LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA) / AIRNAV INDONESIA CABANG PEKANBARU”

Diajukan Sebagai Salah Satu Guna Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Pada Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Islam Riau



OLEH :

VIVI RIZIKA

NPM : 175210257

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2021**



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kaharudin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan
Telp. (0761) 674674 Fax: (0761) 6748834 Pekanbaru 28284

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Vivi Rizika
NPM : 175210257
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN ATC (AIR TRAFFIC CONTROLLER) PADA PERUM LPPNPI (LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA) / AIRNAF INDONESIA CABANG PEKANBARU.

Disahkan Oleh:

Pembimbing

Kamar Zaman, SE., M.M

Diketahui :

Dekan



(Dr. Eva Sundari, SE.,MM)

Ketua Program Studi

(Abd.Razak Jer, SE.,M.Si)



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jalan Kaharuddin Nasution No.113 Perhentian Marpoyan
Telp. (0761) 674674 Fax.(0761) 674834 Pekanbaru-28284

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Vivi Rizika
NPM : 175210257
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan ATC (*Air Traffic Controller*) Pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru.
Sponsor : Kamar Zaman, SE., M.M

Dengan Perincian Sebagai Berikut :

No	Tanggal	Catatan	Berita Acara	Paraf
		Sponsor		Sponsor
1	02 – 12 – 2020	X	<ul style="list-style-type: none">- Perbaiki pada latar belakang masalah- Uraikan secara terstruktur kepemimpinan di perusahaan.	
2	16 – 12 – 2020	X	<ul style="list-style-type: none">- Perbaiki Cover- 1 spasi di judul- Cari jurnal yang tepat- Masukkan data jumlah karyawan di latar belakang	
3	23 – 12 – 2020	X	<ul style="list-style-type: none">- Menjelaskan Tabel pada latar belakang masalah.	

No	Tanggal	Catatan	Berita Acara	Paraf
		Sponsor		Sponsor
			- Menjelaskan Kepemimpinan dilanjutkan dengan penjelasan Kinerja	
4	17 – 02 – 2021	X	Acc Ujian Seminar Proposal	
5	26 – 05 – 2021	X	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan Pada Operasional Variabel - Menambah dan mengurangi kalimat pada latar belakang masalah dan kerangka pemikiran - Menambahkan tanda petik (“) pada rumusan masalah dan hipotesis 	
6	28 – 06 – 2021	X	- Outline	
7	03 – 08 – 2021	X	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan Pada abstrak - Perbaikan pada daftar isi - Penambahan uji korelasi determinasi dan uji hipotesis - Menambahkan pembahasan - Perbaikan pada hasil uji deskriptif 	
8	03 – 08 – 2021	X	Acc Ujian Seminar Hasil	

Pekanbaru, 30 Agustus 2021

Wakil Dekan I


Dr. Hj. Ellyan Sastraningsih, SE., M.Si

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat : Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpovan Pekanbaru Telp 647647

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI / MEJA HIJAU

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau No: 886/KPTS/FE-UIR/2021, Tanggal 23 Agustus 2021, Maka pada Hari Rabu 25 Agustus 2021 dilaksanakan Ujian Oral Komprehensif/Meja Hijau Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau pada Program Studi **Manajemen** Tahun Akademis 2021/2022.

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. Nama | : Vivi Rizika |
| 2. NPM | : 175210257 |
| 3. Program Studi | : Manajemen S1 |
| 4. Judul skripsi | : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan ATC (Air Traffic Controller) Pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / Airnaf Indonesia Cabang Pekanbaru. |
| 5. Tanggal ujian | : 25 Agustus 2021 |
| 6. Waktu ujian | : 60 menit. |
| 7. Tempat ujian | : Ruang Sidang Meja Hijau Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UIR |
| 8. Lulus Yudicium/Nilai | : Lulus (A-) 75 |
| 9. Keterangan lain | : Aman dan lancar. |

PANITIA UJIAN

Ketua



Dr. Hj. Ellvan Sastraningsih, SE., M.Si
Wakil Dekan Bidang Akademis

Sekretaris



Abd. Razak Jer, SE., M.Si
Ketua Prodi Manajemen

Dosen penguji :

1. Kamar Zaman, SE., MM
2. Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA
3. Dr. Haswari Hasan, SE., MM

(.....)
(.....)
(.....)

Notulen

1. Gilang Nugroho, SE., MM

(.....)



Pekanbaru, 25 Agustus 2021
Mengetahui
Dekan,


Dr. Eva Sundari, SE., MM., CRBC

TENTANG PENETAPAN DOSEN PENGUJI SKRIPSI MAHASISWA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS ISLAM RIAU

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang : 1. Bahwa untuk menyelesaikan studi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau dilaksanakan ujian skripsi / oral comprehensive sebagai tugas akhir dan untuk itu perlu ditetapkan mahasiswa yang telah memenuhi syarat untuk ujian dimaksud serta dosen penguji
2. Bahwa penetapan mahasiswa yang memenuhi syarat dan penguji mahasiswa yang bersangkutan perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan.

- Mengingat : 1. Undang-undang RI Nomor: 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Undang-undang RI Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
3. Undang-undang RI Nomor: 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
4. Peraturan Pemerintah RI Nomor: 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
5. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018.
6. SK. Pimpinan YLPI Daerah Riau Nomor: 006/Skep/YLPI/II/1976 Tentang Peraturan Dasar Universitas Islam Riau.
7. Surat Keputusan BAN PT Depdiknas RI :
- a. Nomor : 2806/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Eko. Pembangun
- b. Nomor : 2640/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Manajemen
- c. Nomor : 2635/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Akuntansi S1
- d. Nomor : 1036/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/IV/2019, tentang Akreditasi D.3 Akuntansi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : 1. Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang tersebut di bawah ini:

N a m a : Vivi Rizika
 N P M : 175210257
 Program Studi : Manajemen S1
 Judul skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan ATC (Air Traffic Controller) Pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / Airnaf Indonesia Cabang Pekanbaru.

2. Penguji ujian skripsi/oral komprehensif mahasiswa tersebut terdiri dari:

NO	Nama	Pangkat/Golongan	Bidang Diuji	Jabatan
1	Kamar Zaman, SE., MM	Lektor, C/c	Materi	Ketua
2	Prof.Dr. H. Detri Karya, SE., MA	Guru Besar, D/d	Sistematika	Sekretaris
3	Dr. Haswari Hasan, SE., MM	Lektor C/c	Lektor Kepala, D/a	Anggota
4			Penyajian	Anggota
5			Bahasa	Anggota
6	Gilang Nugroho, SE., MM	Non Fungsional C/b	-	Notulen
7			-	Saksi II
8			-	Notulen

3. Laporan hasil ujian serta berita acara telah disampaikan kepada pimpinan Universitas Islam Riau selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah ujian dilaksanakan.

4. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan akan segera diperbaiki sebagaimana mestinya.

Kutipan : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.



Ditetapkan di : Pekanbaru
 Pada Tanggal : 25 Agustus 2021
 Dekan

Dr. Eva Sundari, SE., MM., CRBC

Tembusan : Disampaikan pada :

1. Yth : Bapak Koordinator Kopertis Wilayah X di Padang
2. Yth : Bapak Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
3. Yth : Sdr. Kepala Biro Keuangan UIR di Pekanbaru
4. Yth : Sdr. Kepala BAAK UIR di Pekanbaru


UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647

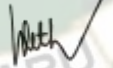

BERITA ACARA SEMINAR HASIL PENELITIAN SKRIPSI

Nama : Vivi Rizika
NPM : 175210257
Jurusan : Manajemen / S1
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan ATC (Air Traffic Controller) Pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / Airnaf Indonesia Cabang Pekanbaru.
Hari/Tanggal : Rabu 25 Agustus 2021
Tempat : Ruang Sidang Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UIR

Dosen Pembimbing

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Kamar Zaman, SE., MM		

Dosen Pembahas / Penguji

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA		
2	Dr. Haswari Hasan, SE., MM		

Hasil Seminar : *)

1. Lulus (Total Nilai)
2. Lulus dengan perbaikan (Total Nilai 75,4)
3. Tidak Lulus (Total Nilai)

Mengetahui
An.Dekan


Dr. Hj. Ellyan Sastraningsih, SE., M.Si
Wakil Dekan I



Pekanbaru, 25 Agustus 2021
Ketua Prodi


Abd. Razak Jer, SE., M.Si

*) Coret yang tidak perlu

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat : Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647




BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL

Nama : Vivi Rizika
NPM : 175210257
Judul Proposal : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan ATC (Air Traffic Controller) Pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / Airnaf Indonesia Cabang Pekanbaru.
Pembimbing : 1. Kamar Zaman, SE., MM
Hari/Tanggal Seminar : Rabu 07 April 2021

Hasil Seminar dirumuskan sebagai berikut :

1. Judul : Disetujui dirubah/perlu diseminarkan *)
2. Permasalahan : Jelas/masih kabur/perlu dirumuskan kembali *)
3. Tujuan Penelitian : Jelas/mengambang/perlu diperbaiki *)
4. Hipotesa : Cukup tajam/perlu dipertajam/di perbaiki *)
5. Variabel yang diteliti : Jelas/Kurang jelas *)
6. Alat yang dipakai : Cocok/belum cocok/kurang *)
7. Populasi dan sampel : Jelas/tidak jelas *)
8. Cara pengambilan sampel : Jelas/tidak jelas *)
9. Sumber data : Jelas/tidak jelas *)
10. Cara memperoleh data : Jelas/tidak jelas *)
11. Teknik pengolahan data : Jelas/tidak jelas *)
12. Daftar kepustakaan : Cukup/belum cukup mendukung pemecahan masalah Penelitian *)
13. Teknik penyusunan laporan : Telah sudah/belum memenuhi syarat *)
14. Kesimpulan tim seminar : Perlu/tidak perlu diseminarkan kembali *)

Demikianlah keputusan tim yang terdiri dari :

No	Nama	Jabatan pada Seminar	Tanda Tangan
1.	Kamar Zaman, SE., MM	Ketua	1. 
2.	Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA	Anggota	2. 
3.	Dr. Haswari Hasan, SE., MM	Anggota	3. 

*Coret yang tidak perlu

Mengetahui
A.n. Dekan Bidang Akademis


Dr. Hj. Ellyan Sastraningsih, SE., M.Si



Pekanbaru, 07 April 2021
Sekretaris,


Abd. Razak Jer, SE., M.Si

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU
Nomor: 1587/Kpts/FE-UIR/2020
TENTANG PENUNJUKAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA S1
Bismillahirrohmanirrohim
DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang: 1. Surat penetapan Ketua Jurusan / Program Studi Manajemen tanggal 12 November 2020 tentang penunjukan Dosen Pembimbing skripsi mahasiswa.
 2. Bahwa dalam membantu mahasiswa untuk menyusun skripsi sehingga Mendapat hasil yang baik perlu ditunjuk Dosen Pembimbing yang Akan memberikan bimbingan sepenuhnya terhadap mahasiswa tersebut

- Mengingat: 1. Surat Mendikbud RI:
 a. Nomor: 0880/U/1997 c.Nomor: 0378/U/1986
 b. Nomor: 0213/0/1987 d.Nomor: 0387/U/1987
 2. Surat Keputusan BAN PT Depdiknas RI :
 a. Nomor : 192/SK/BAN-PT/Ak.XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Eko. Pembangun
 b. Nomor : 197/SK/BAN-PT/Ak.XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Manajemen
 c. Nomor : 197/SK/BAN-PT/Ak.XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Akuntansi S1
 d. Nomor : 001/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/I/2014 Tentang Akreditasi D.3 Akuntansi
 3. Surat Keputusan YLPI Daerah Riau
 a. Nomor: 66/Skep/YLPI/II/1987
 b. Nomor: 10/Skep/YLPI/IV/1987
 4. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2013
 5. Surat Edaran Rektor Universitas Islam Riau tanggal 10 Maret 1987
 a. Nomor: 510/A-UIR/4-1987

MEMUTUSKAN

- Menetapkan: 1. Mengangkat Saudara - saudara yang tersebut namanya di bawah ini sebagai pembimbing dalam penyusunan skripsi yaitu:

No	N a m a	Jabatan/Golongan	Keterangan
1	Kamar Zaman, SE., MM	Lektor, C/c	Pembimbing

2. Mahasiswa Yang Dibimbing Adalah:
 N A M A : Vivi Rizika
 N P M : 175210257
 Jusan/Jenjang Pended. : Manajemen / S1
 Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perum Lppnpi (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / Airnav Indonesia Cabang Pekanbaru
3. Tugas Pembimbing Adalah Berpedoman Kepada Surat Keputusan Rektor Universitas Islam Riau Nomor: 52/UIR/Kpts/1989 tentang pedoman penyusunan skripsi mahasiswa di lingkungan Universitas Islam Riau.
4. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya memperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal.
5. Kepada pembimbing diberikan honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
6. Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini segera akan ditinjau kembali.
- Kutipan: Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan menurut semestinya.

Ditetapkan di: Pekanbaru
 Pada Tanggal: 13 November 2020
 Dekan,



Dr. Firdaus AR, SE., M.Si., Ak., CA

- Tembusan : Disampaikan pada:
 1. Yth : Bapak Rektor Universitas Islam Riau
 2. Yth : Sdr. Kepala Biro Keuangan UIR di Pekanbaru.



UNIVERSITAS ISLAM RIAU

FAKULTAS EKONOMI

الجامعة الإسلامية الريفية

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284
Telp. +62 761 674674 Fax. +62 761 674834 Email : fekon@uir.ac.id Website : www.ac.uir.id

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas berikut:

NAMA : **VIVI RIZIKA**
NPM : **175210257**
JUDUL SKRIPSI : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN ATC (AIR TRAFFIC CONTROLLER) PADA PERUM LPPNPI (LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA) / AIRNAF INDONESIA CABANG PEKANBARU**
PEMBIMBING : **KAMAR ZAMAN, SE., MM**

Dinyatakan sudah memenuhi syarat batas maksimal plagiarisme yaitu 24% (dua puluh empat persen) pada setiap subbab naskah skripsi yang disusun.

Demikianlah surat keterangan ini di buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Pekanbaru, 9 Agustus 2021

Ketua Program Studi Manajemen

Abd Razak Jer, SE., M.Si

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 ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan 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 ketidak benaran 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 Peruguruan Tinggi ini.

Pekanbaru 30 Agustus 2021

Saya Yang Membuat Pernyataan

(Vivi Rizika)

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN ATC (AIR TRAFFIC CONTROLLER) PADA PERUM LPPNPI (LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA) / AIRNAV INDONESIA CABANG PEKANBARU

Oleh

VIVI RIZIKA

NPM 175210257

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Air Traffic Controller (ATC) pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan ATC (Air Traffic Controller) berjumlah 36 karyawan dengan menggunakan sampling jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Dalam menganalisis data penulis menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif, selanjutnya hasil penelitian akan diteliti menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan SPSS 25. Berdasarkan dari hasil penelitian telah didapat gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller (ATC) pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb Puji syukur Alhamdulillah penulis selalu panjatkan kehadiran Allah SWT yang mana pada saat penulisan skripsi ini selalu diberikan kesehatan dan keberkahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN ATC (AIR TRAFFIC CONTROLLER) PADA PERUM LPPNPI (LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA) / AIRNAV INDONESIA CABANG PEKANBARU”**. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata kesempurnaan, karena keterbatasan waktu, pengetahuan dan keterampilan yang penulis miliki. Namun berkat bimbingan, petunjuk dan bantuan serta arahan dari berbagai pihak, skripsi ini dapat penulis selesaikan. Maka dari itu penulis dengan tangan terbuka dan hati yang lapang menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan untuk masa depan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH, MCL, selaku Rektor Universitas Islam Riau.
2. Dr. Firdaus AR, SE.,M.Si.,Ak.,CA , Dr. Ellyan Sastraningsih, SE., M.Si, Dr. Eva Sundari, SE.,MM.,CRBC, Dr. Zulhelmy,

- SE.,M.Si.,Ak.,CA., ACPA selaku Dekan serta wakil dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau
3. Abd. Razak Jer, SE.,MM selaku Pimpinan Prodi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
 4. Awliya Afwa, SE.,MM selaku Sekretaris Prodi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau
 5. Drs.M.Nur, SE.,MM selaku Dosen Penasehat Akademis selama berkuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
 6. Kamar Zaman, SE.,MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak pengarahan dan bimbingan dengan tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.
 7. Segenap Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis selaku staff pengajar, kemudian seluruh staff tata usaha dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
 8. Pimpinan Perum LPPNPI AirNav Indoesia Cabang Pekanbaru yang telah memberikan izin kepada penulis untuk dapat melaksanakan penelitian ini serta kerja sama dan kemudahannya dalam proses pengambilan data.
 9. Teristimewa untuk kedua orang tua penulis, Ayahanda tercinta Afrizal dan Ibunda Gustina terimakasih telah memberi dukungan baik moril dan materil yang tak bisa dibalas dengan apapun serta doa tiada hentinya yang selalu berjasa besar atas setiap langkah yang penulis lakukan.

10. Teruntuk Abang, kakak dan Adik penulis Agri Saputra ST, Feby Ulfa S.AB, Gafif Rahman ST, adik Warits Adriyandy dan Elsa Rahmanda, serta keluarga besar penulis yang telah memberikan arahan dan motivasi agar terus bersemangat dalam penulisan skripsi ini.
11. Teruntuk sahabat sahabat penulis Rasyidah Rasyid A.md, Beatrix Citra Risma, Megawati Maria Putri, Raditya Andhanu Reksa, yang sudah memberikan dukungan berupa semangat serta memberikan saran atas keluh kesah dalam proses pembuatan skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan angkatan 2017 terkhusus Manajemen Lokal L yang memberi banyak bantuan serta dukungan.

Terimakasih atas jasa yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini, semoga Allah SWT memperlancar setiap kegiatan yang dilakukan. Semoga karya tulis ini bermanfaat bagi seluruh pihak dan penelitian selanjutnya.

Pekanbaru, Agustus 2021

Penulis

Vivi Rizika

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1. Tujuan Penelitian	5
1.3.2. Manfaat Penelitian	5
1.4. Sistematika Penulisan	6
BAB II TELAAH PUSTAKA	8
2.1. Kepemimpinan	8
2.2. Gaya Kepemimpinan	9
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Kontinum	9
2.2.2. Gaya Kepemimpinan Managerial Grid	11
2.2.3. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi	12
2.2.4. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen dari Likert.	14
2.3. Gaya Kepemimpinan Situasional	15
2.3.1. Gaya Dasar Kepemimpinan	16

2.3.2. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan.....	18
2.3.3. Kematangan Para Pengikut.....	20
2.4. Kinerja.....	23
2.4.1. Pengertian Kinerja.....	24
2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	25
2.4.3. Pengukuran Kinerja.....	27
2.4.4. Indikator-indikator Kinerja Karyawan.....	28
2.4.5. Tujuan Kinerja Karyawan.....	28
2.4.6. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	29
2.4.7. Kinerja dalam bekerja.....	30
2.5. Penelitian Terdahulu.....	30
2.6. Kerangka Pemikiran.....	32
2.7. Hipotesis.....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1. Lokasi Penelitian.....	33
3.2. Operasional Variabel.....	33
3.3. Populasi dan Sampel.....	34
3.3.1. Populasi.....	34
3.3.2. Sampel.....	35
3.4. Jenis dan sumber data.....	35
3.4.1. Jenis data.....	35
3.4.2. Sumber Data.....	36

3.5. Teknik Pengumpulan Data	36
3.6. Analisis Data.....	38
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	43
4.1. Sejarah Berdirinya Perum LPPNPI (AirNav Indonesia)	43
4.2. Profil Umum Perum LPPNPI (AirNav Indonesia) Cabang Pekanbaru... 45	
4.3. Visi, Misi dan Nilai	46
4.4. Logo LPPNPI.....	48
4.5. Struktur Organisasi Perum LPPNPI (AirNav Indonesia) cabang Pekanbaru.	50
4.6. Peran <i>Air Traffic Controller</i> (ATC) Dalam Pelaksanaan Lalu Lintas Udara.	54
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
5.1. Karakteristik Responden	56
5.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
5.1.2. Karakter Responden Berdasarkan Usia	57
5.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	57
5.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	59
5.2.1. Uji Validitas	59
5.2.2. Uji Reliabilitas.....	61
5.3. Analisis Deskriptif Hasil Penelitian	62
5.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X).....	62

5.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y).....	79
5.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan.	93
5.4.1. Analisis Regresi Linier Sederhana.	93
5.4.2. Koefisien Korelasi dan Determinasi (R^2).....	95
5.4.3. Uji Hipotesis (Uji T).....	97
5.5. Pembahasan	98
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	100
6.1. Kesimpulan.....	100
6.2. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru Tahun 2020	3
Tabel 2.1 Kematangan Para Pengikut.....	21
Tabel 2.2 Gaya Tingkat Kematangan Bawahan.....	23
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	33
Tabel 5.1 Data Respdn Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel 5.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 5.3 Data Respdn Berdasarkan Pendidikan.....	58
Tabel 5.4 Data Respdn Berdasarkan Masa Kerja.....	58
Tabel 5.5 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional.....	59
Tabel 5.6 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 5.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	61
Tabel 5.8 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pengambilan Keputusan Berada Pada Pemimpin.....	63
Tabel 5.9 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Penentuan Tugas Bawahan Berada Pada Pemimpin.....	64
Tabel 5.10 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pimpinan Selalu Mengawasi dan Memberi Petunjuk dalam Melaksanakan Pekerjaan/ Tugas Karyawan.....	65
Tabel 5.11 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pimpinan Dapat Mempengaruhi dan Mendukung Terhadap Kinerja Karyawan.....	67

Tabel 5.12 Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin Sebagai Penanggung Jawab Atas Hasil Kerja Karyawan	68
Tabel 5.13 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pimpinan dan Karyawan dalam Bertukar Pikiran dalam Mengambil Keputusan	69
Tabel 5.14 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pemimpin Dapat Memberikan Kesempatan Kepada Bawahan Dalam Memberikan Ide atas Konsep Tugas.....	71
Tabel 5.15 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pemimpin Memberi Wewenang Kepada Bawahan Dalam Mengatur Proses dan Pelaksanaan Tugas ..	72
Tabel 5.16 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pemimpin Memberi Wewenang Penuh Kepada Karyawan Dalam Merumuskan Ide Atas Konsep Tugas	74
Tabel 5.17 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pemimpin Memberi Wewenang Penuh Atas Pelaksanaan Proses Tugas Pada Masing Masing Bawahan	75
Tabel 5.18 Hasil Rekapitulasi Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional(X)	77
Tabel 5.19 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Memiliki Keterampilan dalam Mengerjakan Pekerjaan.....	80
Tabel 5.20 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Mengerjakan Pekerjaan Dengan Rapi.....	81
Tabel 5.21 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Mengerjakan Pekerjaan Dengan Teliti.....	82

Tabel 5.22 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Mampu Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Standar Perusahaan.....	83
Tabel 5.23 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Mengerjakan Pekerjaan Sesuai dengan Target Yang Telah ditentukan.....	84
Tabel 5.24 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Menetapkan Target dalam Bekerja.....	86
Tabel 5.25 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Mampu Melakukan Pekerjaan Dengan Hasil Yang Sangat Memuaskan	87
Tabel 5.26 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Waktu Yang telah ditetapkan	88
Tabel 5.27 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Dapat Memanfaatkan Waktu dengan baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja.....	89
Tabel 5.28 Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selau Datang dan Pulang Tepat Waktu	90
Tabel 5.29 Hasil Rekapitulasi Variabel Kinerja.....	91
Tabel 5.30 Persamaan Regresi Linier Sederhana	94
Tabel 5.31 Hasil Uji Koefisien Korelasi	95
Tabel 5.32 Koefisien Determinasi	96
Tabel 5.33 Hasil Analisi Uji T	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Gaya Kepemimpinan Managerial Grid	12
Gambar 2. 2 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan	17
Gambar 2. 3 Proses Dalam Pengambilan Keputusan	18
Gambar 2. 4 Model Gaya Kepemimpinan Situasional	21
Gambar 2. 5 Kerangka Pemikiran	32
Gambar 4. 1 Logo AirNav Indonesia (Perum LPPNPI).....	48
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Perum LPPNPI (AirNav Indonesia)	50

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia sangat diperlukan didalam organisasi, SDM sendiri memiliki peranan penting dalam memmanage organisasi sehingga keberhasilan atau kegagalan SDM akan mempunyai dampak yang sangat luas didalam organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan bagian dalam suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasinya.

Aktivitas manajemen juga harus dijalankan dengan baik, sehingga pengetahuan dan keterampilan karyawan bisa mendorong kinerja mereka menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan. Keterampilan Kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional dihubungkan dengan perilaku pemimpin dengan bawahan atau pengikutnya. Adapun para pengikut ini dilihat sampai dimana tingkat kematangannya, dalam hal mau dan mampu dalam melaksanakan tugas tugas mereka.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap pengikut, yakni: perilaku mengarahkan dan mendukung. Perilaku mengarahkan hanya dalam komunikasi satu arah, sedangkan perilaku mendukung diartikan dalam komunikasi dua arah.

Jika penerapan kedua norma ini perilaku ini dituangkan ke dalam dua poros yang berbeda, maka akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yakni gaya 1 (G1) tinggi pengarahan rendah dukungan (*Instruksi*), Gaya 2 (G2) tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, Gaya 3 (G3) tinggi dukungan dan rendah pengarahan, terakhir Gaya 4 (G4) rendah dukungan dan rendah pengarahan.

Kepemimpinan Situasional dapat mengidentifikasi tingkat kematangan bawahannya, baik secara individu maupun kelompok, sehingga dapat diketahui apa yang mempengaruhi dan dapat menentukan gaya kepemimpinan apa yang sesuai. Kepemimpin yang dilakukan didalam sebuah perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan dan kesejahteraan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik, dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan karyawan dalam menerima tujuan pekerjaannya, dimana tingkat pencapaian tujuan dan interaksi ini mampu merangsang karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Bagi karyawan dengan adanya kepemimpinan yang baik didalam sebuah perusahaan akan membuat mereka terdorong dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin berperan aktif dalam meningkatkan motivasi diri karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja sehingga yang menjadi dalam tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Salah satu efisiensi kerja yang terjalin antara gaya kepemimpinan Situasional dan kinerja karyawan terhubung dalam salah satu perusahaan umum yang ada di indonesia yaitu perusahaan umum Lembaga Pelayanan Navigasi Penerbangan Indoneisa (Perum LPPNPI) yang dikenal dengan nama AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru, yang merupakan pelayanan navigasi penerbangan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Berikut merupakan data jumlah karyawan pada Perum LPPNPI / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru tahun 2020 :

Tabel 1. 1

Data Jumlah Karyawan Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru Tahun 2020

NO	BAGIAN	JUMLAH
1	GENERAL MANAGER CABANG PEKANBARU	1
2	MANAGER OPERASI	1
3	MANAGER TEKNIK	1
4	MANAGER KESELAMATAN, KEAMANAN, DAN STANDARISASI	1
5	MANAGER ADMINISTRASI DAN KEUANGAN	1
6	AIR TRAFFIC CONTROLLER	36
7	AERONAUTICAL COMMUNICATION OFFICER	13
8	FLIGHT DATA OFFICER	16
9	TEKNIK PENUNJANG	4
10	TEKNIK TELEKOMUNIKASI	4
11	STAF SAFETY	1
12	STAF ADMINISTRASI DAN KEUANGAN	5
JUMLAH		85

Sumber : Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru

Berdasarkan tabel 1.1 data jumlah karyawan terdiri dari 12 bagian dengan 85 karyawan. Oleh karena itu, Penulis memfokuskan untuk meneliti pada bagian ATC (Air Traffic Controller) dimana bagian ini di pimpin oleh Manajer Operasi. Manajer Operasi bertanggung jawab dalam menyelenggarakan operasional perusahaan di Airnaf Indonesia Cabang Pekanbaru, salah satunya adalah bertanggung jawab atas jalannya kegiatan Air Traffic Controller dimana ATC ini merupakan suatu layanan yang disediakan oleh pengendali lalu lintas udara berbasis darat yang mengarahkan pesawat didarat melalui wilayah udara yang dikendalikan, dan dapat memberikan layanan konsultasi kepada pesawat udara diwilayah udara yang tidak terkontrol. Tujuan utama ATC adalah untuk mencegah terjadinya tabrakan, mengatur dan mempercepat proses kegiatan arus lalu lintas udara serta memberikan informasi dan dukungan lain untuk pilot.

Dalam keterangan diatas kegiatan ini menggambarkan bahwa ATC memiliki tanggung jawab yang tinggi serta keragaman tingkat kematangan karyawan,dalam hal memandu lalu lintas udara. Keragaman kematangan karyawan dapat dilihat dari umur, pendidikan, masa jabatan, dll. Berdasarkan keadaan yang terjadi pada bagian ATC, maka manager pada bagian operasional harus memiliki gaya kepemimpinan yang memperhitungkan tingkat kematangan bawahannya. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan kematangan bawahan adalah gaya kepemimpinan situasional.

berdasarkan survei penulis Dalam penerapan gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh manager operasi adalah sebagai berikut : dalam pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan, pemecahan masalah atau pembuat keputusan dipegang bergantian antara pemimpin dan bawahan, pemimpin sering mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan. Pembuatan keputusan didelegasikan kepada bawahan.

Berdasarkan keterangan tersebut , dapat dipahami bahwa besarnya peranan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang maka penelitian ini mencoba mengangkat topik penting dalam judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan ATC (Air Traffic Controller) Pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

“Apakah Gaya Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan ATC pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru”.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan ATC Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui secara Signifikan pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan ATC Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan
Memeberikan masukan kepada perusahaan terkait dengan permasalahan yang terjadi diperusahaan mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan ATC sehingga permasalahan dapat diselesaikan dan menjadikan masukan untuk perbaikan dimasa datang.

2. Bagi Peneliti

Sebagai penerapan ilmu yang telah didapat di bangku kuliah dan mengatasi permasalahan yang terkait dengan Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Kinerja Karyawan khususnya bidang ilmu MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi bagi peneliti berikutnya yang akan mengambil topik atau permasalahan yang sama.

1.4. Sistematika Penulisan.

Penelitian ini terdiri dari enam bab yang masing-masing bab terdapat sub bab dan sub sub bab. Adapun garis besar sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Di dalam bab ini, berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta batasan masalah.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini akan menguraikan teori yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan yang di lengkapi dengan penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

BAB III : METODELOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari lokasi penelitian, operasional variabel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data dan diakhiri dengan teknik analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

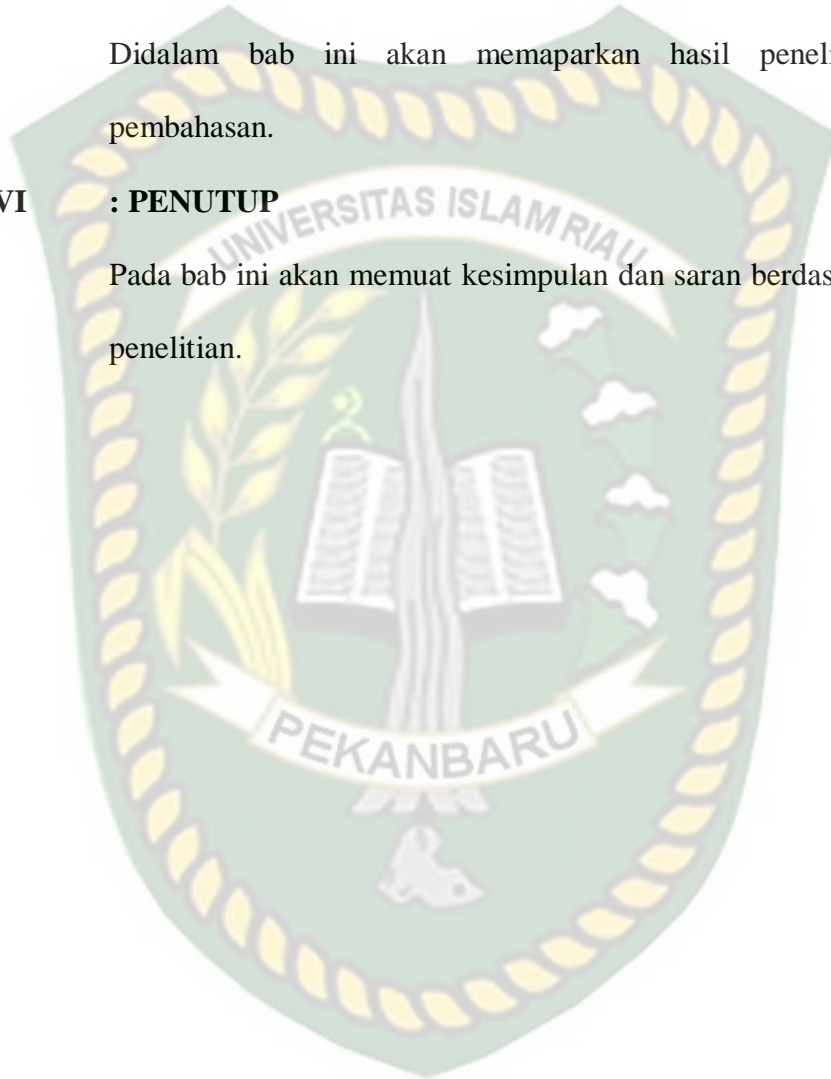
Pada bab ini akan memuat sejarah singkat organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, serta gambaran aktifitas organisasi.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini akan memaparkan hasil penelitian serta pembahasan.

BAB VI : PENUTUP

Pada bab ini akan memuat kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat berhasil ataupun gagal sebagian besar berada di tangan pimpinannya. Pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan, dimana ungkapan itulah yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi berada pada posisi yang tertinggi dan penting.

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin yaitu mengarahkan, membina, mengatur, serta dapat menunjukkan atau mempengaruhi suatu individu atau kelompok. Pemimpin juga mempunyai tanggung jawab terhadap aktivitas kerja karyawannya agar berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan di dalam organisasi yang akan di pimpin.

Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa :
“Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Suatu organisasi tanpa adanya Kepemimpinan merupakan suatu kumpulan orang dan mesin - mesin yang tidak teratur atau Kacau balau. Kepemimpinan ada untuk mempengaruhi dan membujuk orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Hal ini merupakan suatu bentuk faktor manusiawi dalam sebuah organisasi untuk membentuk motivasi mereka dalam hal mencapai tujuan bersama.

2.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting dalam mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi. Bermula dari gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, ia dapat menyalurkan beberapa nilai dan hal positif yang diberikan kepada bawahan, seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya.

Gaya kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang karyawan dapat menerima suatu gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin, senang atau tidak, suka atau tidak. Ada kalanya gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja tapi disisi lain juga dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu norma atau perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia liat (Miftha Thoha 2010:49). Ada beberapa gaya kepemimpinan yang banyak dikenalkan oleh para ahli teori kepemimpinan antara lain :

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan ini, pertama kali diperkenalkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini mengatakan bahwa ada dua bidang yang berpengaruh ekstrem, yang pertama bidang pengaruh pimpinan, dan yang kedua bidang yang berpengaruh terhadap bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan

pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang ini di pengaruh pada saat pemimpin sedang mengambil keputusan. Ada tujuh model pembuat keputusan yang dilakukan pemimpin. Penjelasannya sebagai berikut :

1. Pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin dan diumumkan kepada bawahannya. Dari sini dapat dilihat bahwa otoritas pemimpin lebih besar dibandingkan dengan daerah bawahan yang lebih kecil.
2. Pemimpin menjual keputusan. Pada model ini pemimpin masih menggunakan otoritas yang besar dan masih terlihat sama seperti model yang pertama. Pada model ini bawahan belum banyak terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
3. Pemimpin memberikan ide ide dan pemikirannya sehingga dapat mengundang pernyataan pernyataan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dengan sedikit memberikan kesempatan keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
4. Keputusan yang diberikan pemimpin masih bersifat sementara yang kemungkinan masih dapat untuk di ubah. Pada model ini bawahan sudah terlihat terlibat dalam proses pengambilan keputusan , sementara otoritas pemimpin sudah mulai berkurang pada model ini
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran, dan membuat keputusan. Pada keadaan ini pemimpin sudah mengurangi otoritasnya sedikit mungkin, dan memberikan kesempatan kepada bawahan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan.

6. Pemimpin merumuskan batas batasannya, dan meminta bawahan untuk membuat keputusan. Dalam model ini partisipasi bawahan lebih besar dibandingkan dengan ke lima model di atas.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan untuk melakukan kegiatan kegiatan berdasarkan fungsi dan batasan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Model ini terletak pada kebebasan bawahan dalam pengambilan keputusan.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan Managerial Grid

Menurut Blanke dan Mounon dalam Miftha Thoha (2010:53), ada empat Gaya Kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya Kepemimpinan dalam *managerial grid* antara lain dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada Grid 1.1 pada model ini usaha yang dilakukan manager hanya sedikit dalam hal memikirkan orang orang yang bekerja dengannya, dan juga dalam hal produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya.
2. Pada Grid 9.9 manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang orang yang bekerja dengannya.
3. Pada Grid 1.9 Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan dengan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang orang yang bekerja didalam organisasi yang ia pimpin, tetapi memiliki pemikiran mengenai produksi yang rendah.
4. Pada Grid 9.1 manager pada model ini, kadang kala disebut sebagai manager yang menjalankan tugasnya secara otokrasi (*autocratic task managers*).

5. Grid 5.5. dalam hal ini manager mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun orang-orang yang bekerja didalam organisasinya.

Kelima Grid ini sangat bermanfaat untuk mengetahui macam-macam gaya kepemimpinan seorang manager. Keterangan Gaya di atas dapat dilihat berdasarkan gambar berikut

Gambar 2.1
Gaya Kepemimpinan Managerial Grid

Tinggi	9	1.9. Manajemen yang penuh perhatian terhadap kebutuhan orang-orang dan memimpinya ke suasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan kecepatan kerja yang rilek.		9.9. Pencapaian kerja dalam manajemen adalah dari kepercayaannya pada kemerdekaan orang-orang lewat penggunaan standar umum dalam organisasi yang berupa tujuan organisasi, dan dengan berdasarkan atas kepercayaan dan respek.
	8			
	7			
	6			
	5		5.5 Pelaksanaan kerja manajemen secara memadai lewat keseimbangan kerja yang diharuskan tercapai dan peningkatan semangat kerja orang-orang yang memuaskan.	
	4			
	3			
	2	1.1. Usaha manajemen yang paling rendah (minim) terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan dan semangat kerja orang-orang yang bekerja.		9.1. Efisiensi hasil dari manajemen ini dicapai dari usaha menata kerja dalam cara tertentu dengan sedikit perhatiannya pada unsur manusianya.
	1			
		1 2 3 4 5 6 7 8 9	Rendah PRODUKSI Tinggi	

Sumber : R.R Blanke dan J.S Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Texas: Gulf Publishing Company 1964, hlm 10. Dalam Miftha Thoha (2010:55).

2.2.3. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

William J. Reddin dalam Miftha Thoha (2010:56) menambahkan tiga dimensi efektivitas dalam modelnya yang ia kembangkan dari gaya kepemimpinan *Managerial Grid* dimana pada teori ini Blanke dan Mouton berhasil mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang tidak secara langsung berhubungan dengan efektivitas.

Gaya yang Efektif, merupakan pengembangan dari gaya dasar yang terdapat empat gaya kepemimpinan, antara lain

1. *Eksekutif*. memberikan perhatian pada tugas tugas pekerjaan dan hubungan kerja.
2. Pecinta pengembangan (*developer*). memberikan perhatian yang besar terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang kecil terhadap tugas tugas pekerjaan.
3. Otokrasi yang baik (*benevolent autocrat*). memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.
4. *Birokrat*. memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja.

Gaya yang tidak efektif, memiliki empat gaya kepemimpinan, dijelaskan sebagai berikut:

1. Pecinta kompromi (*Compromiser*). Pemimpin memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
2. *Missionari*. Manager memberikan penekanan yang besar pada orang orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang kecil terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai . manager yang seperti ini hanya menilai dari keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

3. *Otokrat*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perikalu yang tidak sesuai.
4. Lari dari tugas (*Deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun hubungan kerja dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manager seperti ini menunjukkan sikap pasif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif

2.2.4. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen dari Likert.

Menurut Likert dalam Miftha Thoha (2010:60) perusahaan dapat berhasil jika seorang pemimpin menggunakan gaya *participative management*. Dimana gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin dapat berorientasi pada bawahannya dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi baik bawahan maupun pimpinan mampu menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut.

1. *Sistem 1* dalam sistem ini pemimpin bergaya *exploitive authoritative*. dimana kepercayaan nya terhadap karyawan hanya sedikit. Ia lebih suka mengeksploitasi bawahan dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin dalam memotivasi karyawannya adalah dengan memberi ketakutan dan hukuman – hukuman , dan juga kadang disellingi dengan pemberian penghargaan (*occasional reward*).
2. *Sistem 2*, pemimpin dalam sistem ini disebut dengan pemimpin yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin dalam sistem ini termasuk

kedalam pemimpin yang mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah hadiah dan ketakutan berikutan hukuman hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat dan ide dari bawahan dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.

3. *Sistem 3*, gaya kepemimpinan pada sistem ini dikenal dengan sebutan *manager konsultatif*. Manager dalam sistem ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahannya, pada saat ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, manager masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan – keputusan yang dibuatnya.
4. *Sistem 4*, Pemimpin pada sistem ini menggunakan gaya kepemimpinan yang dinamai oleh Likert yaitu dengan sebutan kelompok berpartisipative (*participative group*). Dalam sistem ini dijelaskan bahwa manager mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya.

Menurut Likert dalam Miftha Thoha (2010:61) manager yang termasuk kedalam empat sistem di atas mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (*leader*). Setiap organisasi yang terdapat dalam sistem ini termasuk kedalam sistem yang efektif dalam menetapkan tujuan – tujuan dan mencapainya, dan pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

2.3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Miftha Thoha (2010:63), berhubungan dengan hal – hal berikut ini:

1. Banyaknya arahan dan petunjuk yang di berikan oleh pimpinan

2. Banyaknya dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang untuk menjalankan kepemimpinan dengan memperhatikan peranannya yang lebih efektif dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

2.3.1. Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya ia lakukan dan kerjakan serta melakukan pengawasan yang ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti yang terlihat pada gambar berikut :

Gambar 2. 2

Empat Gaya Dasar Kepemimpinan



Sumber Miftha Thoha (2010:65) Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam gaya G1, menunjukkan bahwa pemimpin lebih berperilaku memberikan pengarahan yang besar tetapi sedikit memberikan dukungan. Pemimpin pada model ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Gaya pada G2, menunjukkan pemimpin yang berperilaku banyak memberikan arahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin pada model ini dengan senang hati menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin yang seperti ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas tugas pengikutnya.

Pada Gaya G3, pada gaya ini pemimpin lebih memperlihatkan perilakunya dengan memberikan banyak dukungan, namun sedikit dalam memberikan arahan. Dalam gaya ini pemimpin menyusun keputusan bersama sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Adapun gaya G4 pada gaya ini pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin seperti ini mendelegasikan keputusan – keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

2.3.2. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan.

Pada hakekatnya pemimpin yang sudah mempunyai tanggapan oleh para pengikutnya, pada saat melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan empat dasar gaya kepemimpinna yang ada diatas dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2. 3

Proses Dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

Sumber Empat Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pengambilan Keputusan dalam Miftha Thoha (2010:66)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai *instruksi* karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka

tebtang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai *konsultasi*, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat keputusan. Hal ini dapat meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide dan saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai *partisipasi*, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dalam menggunakan gaya 3 ini pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memilih kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai *delegasi*, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama – sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada

bawahan. Pada bagian ini bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

2.3.3. Kematangan Para Pengikut

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri.

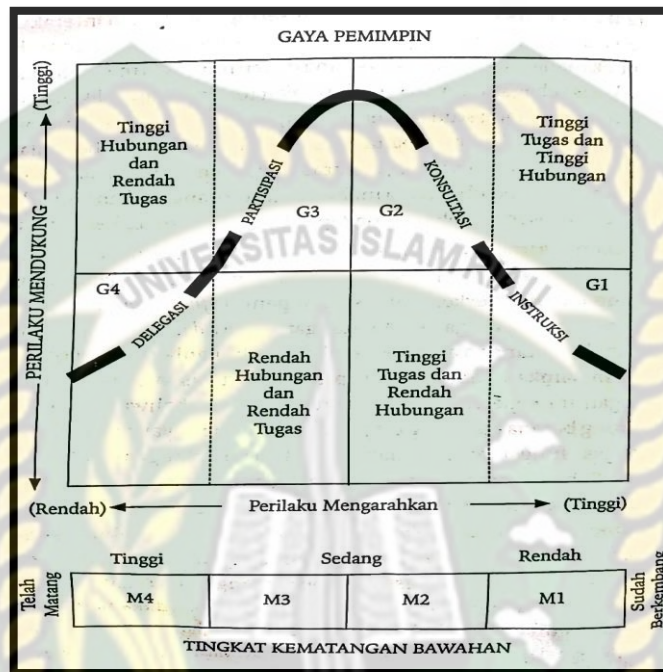
Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan/atau pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur lain dari kematangan yang bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu dapat dikatakan bahwa tak ada seorang pun yang mampu berkembang secara penuh (*fully developed*) atau sebaliknya dibawah garis kematangan (*under developed*). Dengan kata lain, kematangan atau perkembangan bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang tugas spesifik.

Kememimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut. Hubungan ini dilukiskan dalam gambar berikut :

Gambar 2. 4

Model Gaya Kepemimpinan Situasional



Sumber Model Kepemimpinan Situasional dalam Miftha Thoha (2010:70)

Dengan membagi kontinum tingkat kematangan bawahan model kepemimpinan dibagi kedalam empat tingkat yaitu rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkatan perkembangan menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti dapat dirujuk pada ilustrasi dibawah ini

Tabel 2. 1 Kematangan Para Pengikut

Mampu dan Mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak Mampu tetapi Mau	Tidak Mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Gambar diatas menunjukkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Pernyataan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Instruksi diberikan untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidak inginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinan atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan berkenaan dengan suatu tugas.

Konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya “konsultasi” (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, kerana mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Dapat dikatakan bahwa gaya ini dapat digunakan bagi individu yang sesuai dengan gaya kematangan seperti ini

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Krtidakinginan mereka sering kali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka yankin atas kemamouannya tetapi tidak mau, maka ke engganannya mereka untuk

melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat seperti ini, ia mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan dan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Penjelasan pada lima bagian di atas, dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 2. 2
Gaya Tingkat Kematangan Bawahan

	Partisipasi (Tinggi Hubungan, Rendah Tugas)	Konsultasi (Tinggi Tugas, Tinggi Hubungan)
	Delegasi (Rendah Hubungan, Rendah Tugas)	Instruksi (Tinggi Tugas, Rendah Hubungan)
Tinggi	Sedang	Rendah

2.4. Kinerja

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dalam kerangka organisasi, kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja perorangan atau kinerja staff perlu mendapat perhatian, karena kinerja perorangan akan memberikan andil terhadap kinerja kelompok dan akhirnya kinerja

organisasi. Oleh karena itu jika ada kinerja yang yang tidak efektif pada setiap tingkatan harus dipandang sebagai suatu isyarat bagi manajemen untuk melakukan koreksi terhadap setiap elemen organisasi.

Kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu unsur yang tidak bisa dipisahkan dalam suatu perusahaan, baik itu perusahaan publik maupun perusahaan swasta ataupun perusahaan besar dan perusahaan kecil. Kinerja dalam suatu perusahaan itu akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya, karena tiap individu pegawai cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak dapat diduga oleh dirinya sehingga melalui bekerja dan tumbuhnya pengalaman membuat seseorang akan memperoleh pengembangan dalam dirinya. Dalam proses bekerja tersebut, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerja yang dimilikinya.

2.4.1. Pengertian Kinerja

Menurut (Hasiolan and Reniyati 2017) “kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”. Apabila kinerja karyawan tidak baik, maka kinerja instansi pun menjadi tidak baik. Begitu juga sebaliknya apabila kinerja karyawan baik maka kinerja instansi pun menjadi baik, sedangkan menurut pendapat Siradjuddin 2013 dalam (Retnowulan 2017) kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. “Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan

dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu menurut Ramanda & Muchtar, 2014 dalam (Retnowulan 2017)”.

Menurut Michael Amsstrong dalam Abdullah (2014:199) mendefinisikan kinerja karyawan itu sebagai “*Perfromance management is a process which is desingned to improve organisational, team and individual perfromance and which is owned by line manager,*” Yang dapat di artikan bahwa manajemen kinerja merupakan proses bertujuan meningkatkan kinerja individu karyawan, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kerja dilakukan bersama antara manager dan pegawai.

2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Mangkunegara (2005:94) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari lingkungan seperti sikap, prilaku dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut (Prawirosentono, 1999:27) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a) Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga

mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien

b) Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Gibson (2011:41) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a) Faktor Individu

Faktor individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b) Faktor Psikologis

Faktor-faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja

c) Faktor Organisasional

Yaitu meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

2.4.3. Pengukuran Kinerja

Secara umum pengukuran kinerja berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Sinungan (2000:23) yaitu:

- 1) Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil yang aktual dengan hasil yang diharapkan olah

karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

2.4.4. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada lima indikator, yaitu :

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian.

b) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam menggunakan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

c) Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

2.4.5. Tujuan Kinerja Karyawan

Beberapa tujuan dari manajemen kinerja yang dipaparkan oleh Abdullah (2014:199) antara lain yaitu;

- a. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan,
- b. Mengembangkan kinerja karyawan untuk memenuhi keinginan dengan berusaha membuat dan menambah ilmu, keahlian, dan kemampuan SDM berkontinue.
- c. Berusaha mencapai tingkat ekonomis dan efektifitas saat usaha yang diinginkan
- d. Penilaian prestasi perorangan SDM, dan kelompok secara periodik

2.4.6. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.

Menurut Atmosoeparto (2001: 12), tujuan penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- a) Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas
- c) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
- d) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.

- e) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

2.4.7. Kinerja dalam bekerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68) :

- Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- Memiliki tujuan realistik.
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang merupakan referensi dan juga bahan kajian. Beberapa penelitian mengenai pengaruh Gaya

Kepemimpinan Situasional dan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, berikut merupakan referensi penelitian terdahulu yang menjadi bahan perbandingan penulis.

Tabel 2. 3
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Siti Hidayati (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi <i>Tower & Approach Terminal (TWR & APP-TMA)</i> AirNav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Soekarno Hatta)	Gaya Kepemimpinan Situasional (X) Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja (Y2)	Analisi Regresi Linier Berganda	Berdasarkan analisis jalur, gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi, gaya instruksi, memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
Totok Sasongko (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Tentang Gaya Kepemimpinan Situasional Pada PT Nestle Indonesia	Gaya Kepemimpinan Situasional (X) Kinerja (Y)	Analisi Regresi Linier Berganda	Secara simultan variabel gaya kepemimpinan situasional (mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nestle Indonesia. Hal ini didasarkan hasil uji f yang menunjukkan nilai f hitung $>$ dari f tabel ($27,95137 > 2,5787$) dan $\text{sig } t$ yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti benar.
Ratri Wahyuningsy, Lutfi Dwi Erianto (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung	Gaya Kepemimpinan Situasional (X) Kinerja (Y)	Analisis Deskriptif Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan Telling (X1), Selling (X2), Partisipasi (X3), dan Delegasi (X4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai sebesar 86,10%. Sedangkan Gaya kepemimpinan Telling (X1), Selling (X2), Partisipasi (X3),

				dan Delegasi (X4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
--	--	--	--	---

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

2.6. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan permasalahan dan landasan teori maka struktur penelitian dapat dibuat sebagai berikut, dimana Gaya Kepemimpinan Situasional merupakan variabel independent, dan kinerja merupakan variabel dependent.

Gambar 2. 5

Kerangka Pemikiran



Sumber : data olahan 2021

2.7. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan teori yang digunakan, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

“Diduga Gaya Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan ATC pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru”.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perum LPPNPI Kantor Cabang Pekanbaru, Gedung Radar Air Traffic Services Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru – Riau.

3.2. Operasional Variabel

Tabel 3. 1
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan Situasional Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu. (Hersey dan Blanchard, 2010)	Orientasi Tinggi Tugas, Rendah Hubungan (<i>Instruksi</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Pemimpin memegang keputusan• Pemimpin sebagai penentu tugas bawahan• Pemimpin sebagai pengawas dan pemberi petunjuk	Ordinal
	Orientasi Tinggi Tugas, Tinggi Hubungan (<i>Konsultasi</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Perilaku pemimpin mempengaruhi dan mendukung• Pemimpin bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan• Komunikasi dua arah	Ordinal
	Orientasi Tinggi Hubungan, Rendah Tugas (<i>Partisipasi</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atas konsep tugas• Bawahan diberi wewenang mengatur sendiri dalam proses dan pelaksanaan tugas	Ordinal
	Orientasi Rendah Hubungan, Rendah Tugas (<i>Delegasi</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Pemberian wewenang penuh pada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> • Memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan 	
<p>Kinerja Kinerja Karyawan adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan (Mangkunegara, 2000:67)</p>	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan mengerjakan pekerjaan • Kerapian dalam mengerjakan pekerjaan • Ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan • Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan perintah 	Ordinal
	Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan • Mengerjakan Pekerjaan melebihi target • Tingkat pencapaian target pekerjaan dengan hasil yang memuaskan. 	Ordinal
	Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan • memanfaatkan waktu dengan sangat baik. • Disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan. 	Ordinal

Sumber : data olahan 2021

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Sugiyono (2011:61) mengemukakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya”. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan ATC pada Perum LPPNPI Cabang pekanbaru sebanyak 36 karyawan.

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2011: 62) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Sehingga sampel merupakan bagian dari populasi yang ada. Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel (Sugiyono 2011:124).

Pada penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah karyawan ATC pada Perum LPPNPI sebanyak 36 Karyawan.

3.4. Jenis dan sumber data

3.4.1. Jenis data

1. Data Primer

Pengertian data primer menurut Sugiyono (2011:139) adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sugiyono (2011:141) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti melalui orang lain atau bersumber dari dokumen yang sudah ada. Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya.

3.4.2. Sumber Data

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer diperoleh dari seluruh karyawan ATC Perum LPPNPI yang berjumlah 36 orang sebagai sampel dari penelitian untuk memperoleh data primer dengan cara melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder di peroleh dari dokumen perusahaan Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru berupa Data Jumlah Karyawan, struktur organisasi, serta dokumen dokumen pendukung lainnya.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Menurut sugiyono (2011:226), melalui observasi peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Jenis observasi yang digunakan oleh peneliti adalah observasi partisipatif pasif. Yang dimaksud dengan observasi pasif adalah peneliti datang ketempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan narasumber. Seiring perkembangan teknologi, metode wawancara dapat pula dilakukan melalui media-media tertentu, misalnya telepon, *email*, atau *zoom*. Menurut Sugiyono wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan secara

terstruktur maupun tidak terstruktur dan bisa dilakukan dengan cara tatap muka atau secara langsung maupun dengan menggunakan jaringan telepon.

Peneliti akan melakukan wawancara terhadap karyawan ATC Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru untuk memperoleh data apabila data yang di peroleh dalam metode dokumentasi belum jelas.

3. Kuisisioner

Kuisisioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis untuk mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2005:162)

Berdasarkan bentuk pertanyaannya, kuisisioner dapat dikategorikan dalam dua jenis, yakni kuisisioner terbuka dan kuisisioner tertutup. Kuisisioner terbuka adalah kuisisioner yang memberikan kebebasan kepada objek penelitian untuk menjawab. Sementara itu, kuisisioner tertutup adalah kuisisioner yang telah menyediakan pilihan jawaban untuk dipilih oleh objek penelitian. Seiring dengan perkembangan, beberapa penelitian saat ini juga menerapkan metode kuisisioner yang memiliki bentuk semi terbuka. Dalam bentuk ini, pilihan jawaban telah diberikan oleh peneliti, namun objek penelitian tetap diberi kesempatan untuk menjawab sesuai dengan kemauan mereka.

Sugiyono (2005:157) juga mengemukakan pendapat Sutrisno Hadi yang mengatakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh penelitian dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Bahwa subyek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama seperti yang dimaksud oleh peneliti.

3.6. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistic yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (sugiono, 2004: 142). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variable penelitian baik exogenous variable maupun endogenous variable, karakteristik responden yang meliputi nama responden, jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja. Sedangkan deskriptiv variable meliputi gaya kepemimpinan situasioal terhadap kinerja pegawai.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji Validasi daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuisisioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Berikut kriteria penilaian uji validasi :

1. Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ table}$, dengan tingkat signifikan 0,05, maka butir atau variabel tersebut dinyatakan valid.
2. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ table}$, dengan tingkat signifikan 0,05, maka butir atau variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

Ada kemungkinan pernyataan angket kurang baik susunan kata kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan pernyataan yang valid di teruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Suatu kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari kuisisioner dinyatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari

waktu ke waktu. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil di peroleh relative konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel).

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara sekali saja dan uji statistik yang digunakan adalah *Cronbach Alpha* (α). Dimana suatu variabel dikatakan reliabel, jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05 artinya instrument dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari ($>$) r kritis.

3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis Regresi linier sederhana digunakan untuk menganalisa apakah ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Analisis ini untuk mengetahui arah pengaruh antara variable bebas dan variable terikat apakah masing masing variabel bebas berpengaruh positif atau negative dan memprediksi nilai dari variabel terikat apa bila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan.

Dengan bantuan program aplikasi SPSS untuk membaca hasil SPSS terhadap persamaan regresinya adalah dengan melihat output SPSS pada table “*coefficients*” analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja (Y).

Persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut (Ghozali 2005) :

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

Y = Variabel dependen (Kinerja)

a = konstanta

b = koefisien garis regresi

X = Variabel independen (Gaya Kepemimpinan Situasional)

e = Tingkat Kesalahan (error)

4. Koefisien Korelasi dan Determinasi (R^2)

1. Koefisien Korelasi

Merupakan statistik korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel yang berhubungan secara linier dan untuk melihat kuat atau lemahnya variabel bebas dengan variabel terikat. Hubungan keduanya dapat bersifat Positif dan negatif. Berikut kriteria analisis korelasi pearson (r):

- a. Jika nilai Signifikansi < 0.05 maka terdapat hubungan kolerasi.
- b. Jika nilai Signifikansi > 0.05 maka tidak terdapat hubungan korelasi

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase varians variabel bebas (*independen*) pada model regresi linier sederhana dalam menjelaskan varians variabel terikat (*dependen*).

Dengan kata lain pengujian model menggunakan R^2 , dapat menunjukkan bahwa variabel variabel independen yang digunakan dalam model regresi sederhana adalah variabel-variabel independen lainnya dalam

mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

Nilai koefisien determinasi = 1, artinya variabel independen memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen. Jika Koefisien Determinasi (R^2) = 0, artinya variabel independen tidak mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen.

5. Uji Hipotesis (Uji T)

Penentuan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan secara parsial menggunakan uji t.

Digunakan untuk mengetahui pengaruh Variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen pada penelitian. Berikut ini kriteria dari Uji t:

- a. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan sebaliknya H_a diterima.
- b. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya H_a ditolak.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Berdirinya Perum LPPNPI (AirNav Indonesia)

Perum LPPNPI merupakan singkatan dari Perusahaan Umum Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia atau yang lebih di kenal dengan nama AirNav Indonesia merupakan suatu perusahaan yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdiri pada tahun 2012, berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 77 Tanggal 13 September 2012 (PP No. 77/2012).

Badan usaha ini merupakan perusahaan yang satu satunya penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan di indonesia yang keseluruhan modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham sesuai dengan Undang- Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (UU No. 19/2003).

Sejak diangkatnya Menteri perhubungan dan Menteri Negara BUMN oleh Dewan Pengawas dan Direksi Perum LPPNPI di kantor kementerian Negara BUMN Nomor. SK.15/MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013, perusahaan ini resmi beroperasi dan menjadi provider tunggal dalam memberikan pelayanan navigasi penerbangan di indonesia, serta bertanggung jawab terhadap keselamatan pelayanan navigasi penerbadangan di indonesia.

Kriteria amanah Perum LPPNPI sesuai dengan undang-undang yaitu untuk selalu dapat mengutamakan keselamatan penerbangan yang ada di indonesia dan tidak berorientasi pada keuntungan, serta dapat mandiri secara financial untuk seluruh biaya yang ditarik dari pengguna lalu dikembalikan untuk biaya investasi agar dapat meningkatkan operasional (*cost recovery*) pada pelayanan navigasi

penerbangan indonesia sehingga dapat terciptakan keselamatan penerbangan yang maksimal.

Berdirinya Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia ini, memiliki maksud dan tujuan yaitu untuk melaksanakan kegiatan penyedia jasa pelayanan Navigasi Penerbangan yang sesuai dengan standar yang berlaku untuk mencapai efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan penerbangan di lingkup nasional dan internasional. Dalam Undang-Undang No. 1 tahun 2009 tentang penerbangan menegaskan bahwa perlunya untuk membentuk pengelola tunggal pelayanan navigasi dalam bentuk penerbangan dan aturan-aturan khusus yang berkaitan dengan pelayanan navigasi. Dengan terlahirnya operator tunggal navigasi penerbangan ini, sangat diharapkan agar pelayanan navigasi dapat bekerja lebih fokus sehingga bisa meningkatkan keselamatan penerbangan.

Perusahaan Umum LPPNPI merupakan satu-satunya penyelenggara navigasi penerbangan di indonesia yang sebelumnya ditangani oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) serta kementerian perhubungan yang mengelola bandara-bandara Unit Pelaksana Teknis yang berada di seluruh indonesia, dan ini merupakan tonggak sejarah dalam penerbangan nasional bangsa Indonesia.

Ada 2 (dua) hal yang menjadi alasan terlahirkan ide untuk dalam membentuk pengelola tunggal pelayanan navigasi di indonesia

1. PT. Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (persero). Kedua lembaga ini bertugas dalam mengelola sektor darat maupun udara dengan

segala tugas turunannya, serta bertanggung jawab dalam mengelola navigasi penerbangan.

2. Audit international *Civil Aviation Organization* (ICAO) yang dilakukan terhadap penerbangan indonesia bersama dengan ICAO USOAP (*Universal Safety Oversight Audit Program and Safety Performance*) pada tahun 2005 dan tahun 2007, ICAO menyimpulkan bahwa penerbangan yang ada di indonesia masih belum memenuhi syarat minimum *requirement* dari *safety standard* sesuai dengan regulasi ICAO. Sehingga dalam pernyataan ini *Civil Aviation Organization* (ICAO) dan ICAO USOAP (*Universal Safety Oversight Audit Program and Safety Performance*) menyarankan agar negara indonesia membentuk badan usaha atau lembaga yang khusus dalam menangani pelayanan navigasi penerbangan diIndonesia.

4.2. Profil Umum Perum LPPNPI (AirNav Indonesia) Cabang Pekanbaru.

Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan (LPPNPI) di Bandar Udara Pekanbaru dikenal dengan nama Airnav Indonesia (Perum LPPNPI) Cabang Pekanbaru dengan nama Bandar Udara Internasional Sultan Syarif Kasim

II. Berikut merupakan Data umum pada Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru.

Pengelola	: BUMN
Lokasi	: Maharatu, Kec. Marpoyan Damai
Provinsi	: Pekanbaru
Ruang Udara Yang Dilayani	: ADC/APP/FSS
Jam Operasi	: 18 jam

Telepon / Faks : (0761) 7876278
 AFTB Address : WIOO
 Email : adm.airnavpekanbaru@gmail.com

4.3. Visi, Misi dan Nilai

1. Visi

Visi yang diterapkan didalam AirNav Indonesia adalah “Menjadi Penyedia Layanan Navigasi Penerbangan Terbaik di Asia Tenggara”, dan ingin menjadi *Partner* yang terpercaya. Visi ini menggambarkan bahwa Airnav Indonesia akan selalu berusaha berjuang sekuat tenaga dengan seluruh daya dan upaya untuk menciptakan pelayanan yang terbaik bagi seluruh *stakeholder* sehingga mampu menciptakan tingkat kepercayaan yang besar terhadap seluruh jasa yang diberikan oleh Airnav Indonesia/LPPNPI.

2. Misi

Adapun Misi dari AirNav indonesia adalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan layanan lalu lintas penerbangan yang aman, nyaman, dan ramah lingkungan.

Dengan menyediakan fasilitas pelayanan dengan teknologi terkini, baik fasilitas telekomunikasi, navigasi maupun penginderaan jauh serta didukung dengan teknologi yang menjamin akan keakuratan data dan kecepatan dalam proses, hal ini dapat mampu meningkatkan kinerja pelayanan dalam perusahaan.

- b. Memenuhi ekspektasi pemilik modal dan regulator.

Dalam memenuhin ekspektasi pemilik modal dan regulator,

perusahaan harus menjaga kepercayaan yang tinggi terhadap kinerja organisasi yang telah dibentuk. Sehingga pemenuhan terhadap regulasi akan selalu dilaksanakan dan ditingkatkan guna menjamin keselamatan dan integritas perusahaan.

c. Meningkatkan mutu, kinerja dan karier personil.

Selain dua misi yang di atas, satu hal yang tidak kalah penting adalah dengan menciptakan dukungan personil yang berkualitas. Dukungan ini akan didapatkan dengan menciptakan pola karier yang adil bagi seluruh karyawan LPPNPI dengan cara meningkatkan mutu dan kinerja karyawan, memberikan motivasi, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, melakukan pelatihan pada lembaga lembaga *training* yang berkualitas, serta memberikan sosialisasi terhadap regulasi-regulasi yang harus dipenuhi.

3. Nilai.

Airnav Indonesia juga memiliki nilai nilai atau budaya perusahaan yang akan terus menjadi prioritas dan akan terus ditumbuh kembangkan. Nilai atau budaya perusahaan Airnav Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. *Integrity* : selalu Menjunjung tinggi akan kebenaran dan etika
- b. *Solidity* : selalu Mengutamakan kebenaran dan beretika yang tinggi
- c. *Accountability* : selalu berani, bersifat jujur dan bertanggung jawab
- d. *Focus and Safety*: selalu mengutamakan keselamatan
- e. *Excellent Service*: Selalu memberikan pelayanan yang terbaik

4.4. Logo LPPNPI

Dibawah ini merupakan logo dari AirNav Indonesia yang merupakan *branding name* perum LPPNPI berdasarkan berdasarkan Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor.S-218/MBU/2013 Tanggal 9 April 2013 tentang penetapan logo AirNav Indonesia:

Gambar 4.1
Logo AirNav Indonesia (Perum LPPNPI)



Sumber : AirNav Indonesia (Perum LPPNPI) cabang Pekanbaru

Logo AirNav Indonesia atau Perum LPPNPI memiliki pita berwarna merah dan juga putih yang sangat indah melintas menyiratkan sambungan huruf “A” dan “N”. Lintasan pita berwarna putih ini dipotong oleh jalur pesawat origami yang diberi warna merah dan sedikit warna putih membuat kesan huruf A menjadi sempurna dan indah. Makna dan filosofi dari lambang AirNav Indonesia (Perum LPPNPI) adalah sebagai berikut :

1. Lingkaran solid yang berbentuk bola pada latar belakang memiliki makna “dunia” yang menggambarkan bahwa perusahaan ini berkelas dunia serta berwarna biru melambangkan keluasaan cara berfikir dan bertindak.

2. Garis putih yang melengkung dan melintang sangat jelas, menggambarkan bahwa satuan garis yang mengelilingi bumi, melambangkan perusahaan ini siap bekerja sama dengan semua *stakeholder* yang terkait.
3. Lambang yang bertuliskan “AirNav” merupakan singkatan dari *Air Navigation* atau Navigasi Penerbangan yang menggambarkan identitas perusahaan dengan menyelenggarakan pelayanan navigasi penerbangan. Tulisan ini terletak di tengah yang memiliki arti harmoni.
4. Pita berwarna merah dan putih yang melengkung indah pada lambang di atas, melambangkan bahwa perusahaan AirNav didirikan atas dasar persatuan dan kesatuan sertadidedikasikan untuk Negara yaitu Kesatuan Republik Indonesia.
5. Bentuk pesawat origami dengan coretan warna merah putih yang sedang mengudara, menggambarkan bahwa perusahaan ini akan membawa Indonesia menuju bangsa yang maju dan disegani oleh dunia internasional.

4.5. Struktur Organisasi Perum LPPNPI (AirNav Indonesia) cabang Pekanbaru.

Berikut Merupakan Struktur Organisasi Perum LPPNPI (AirNav Indonesia) cabang Pekanbaru.

Gambar 4. 2

Struktur Organisasi Perum LPPNPI (AirNav Indonesia)



Sumber : Perum LPPNPI (AirNav Indonesia) cabang Pekanbaru

Adapun uraian tugas dari jabatan-jabatan yang ada di struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. General Manager

General Manager Cabang pekanbaru memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam terselenggaranya pelayanan navigasi penerbangan yang meliputi pelayanan lalu lintas penerbangan, pelayanan komunikasi penerbangan, keselamatan dan keamanan, kesiapan fasilitas *communication, navigation, surveillance, automation* (CNSA) dan penunjang administrasi kepegawaian, keuangan dan pengadaan barang/jasa di seluruh wilayah kerja Cabang Pekanbaru.

2. Manager Operasi

Manager operasi bertanggung jawab atas jalannya kegiatan *Air Traffic Controller, Aeronautical Communication Officier, dan Fligh Data Officer*.

Adapun tugas pokok dan fungsi Manager Operasi antara lain sebagai berikut :

- a. Bertanggung jawab atas jalannya operasi pelayanan lalu lintas penerbangan dan komunikasi penerbangan di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
- b. Pengelolaan dokumen operasi berupa: Standar Operasional Prosedur (SOP), *Letter of Coordination Agreement* (LOCA), *Letter of Agreement* (LOA) dan manual operasi di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
- c. Pengelolaan sertifikasi dan rating personel pada fungsi operasi di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.

- d. Pengelolaan administrasi fungsi operasi di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
 - e. Penyusunan kebutuhan dan fasilitas personel pada fungsi operasi di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
 - f. Pencatatan dan pelaporan pada fungsi operasi di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
3. Manager Teknik
- Manager Teknik bertanggung jawab atas jalannya kegiatan Teknik Penunjang dan Teknik Telekomunikasi. Manager Teknik Mempunyai tugas pokok dan fungsi menyusun, melaksanakan dan evaluasi program di bidang:
- a. Melakukan pengelolaan dan pemeliharaan pada fasilitas *Communication Navigation Surveillance* (CNS) dan otomasi serta melakukan penunangan terhadap wilayah kerja cabang Pekanbaru.
 - b. Melakukan pengelolaan terhadap ketersediaan suku cadang dan peralatan pemeliharaan fasilitas CNS dan otomasi serta melakukan penunangan terhadap wilayah kerja cabang Pekanbaru.
 - c. Melakukan pengadaan barang dan jasa yang berkaitan dengan fasilitas CNS dan otomasi serta melakukan penunangan terhadap wilayah Cabang Pekanbaru.
 - d. Melakukan pencatatan dan pelaporan fasilitas CNS dan otomasi serta melakukan penunangan terhadap wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
4. Manager Keselamatan, Keamanan, dan Standarisasi.
- Manager* Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi, mempunyai tugas

pokok dan fungsi sebagai berikut:

- a. Menyusun, melaksanakan dan melakukan evaluasi pelaksanaan supervisi.
 - b. Melakukan Inspeksi serta evaluasi kualitas pelayanan meliputi pelayanan lalu lintas penerbangan, komunikasi penerbangan, fasilitas navigasi penerbangan.
 - c. Menjamin mutu keselamatan, keamanan dan kesehatan lingkungan kerja.
 - d. Melakukan kegiatan standardisasi dan sertifikasi pelayanan navigasi penerbangan yang menjadi tanggung jawab di wilayah kerjanya sesuai dengan regulasi dibidang keselamatan dan keamanan penerbangan.
5. Manager Administrasi dan Keuangan.

Manager Administrasi dan Keuangan, mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam hal menyusun, melaksanakan dan evaluasi program di bidang berikut :

- a. Melakukan pengelolaan di bidang sumber daya manusia, administrasi umum, tata usaha dan kearsipan, fasilitas kantor dan karyawan, perawatan bangunan perkantoran beserta kebersihan lingkungan dan keindahan kantor dan perjalanan dinas, kehumasan, pengadaan barang dan jasa di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
 - b. Melakukan pelaksanaan penyusunan rencana kerja, anggaran cabang, menyelenggarakan tata laksana perbendaharaan, mengelola kepemilikan aset termasuk tanah dan bangunan di wilayah kerja Cabang Pekanbaru.
6. Kepala Cabang Pembantu.

Kepala Cabang Pembantu/Kepala Unit Pelayanan Navigasi Penerbangan mempunyai tanggung jawab atas terselenggaranya pelayanan lalu lintas

penerbangan, pelayanan komunikasi penerbangan dan kesiapan fasilitas *Communication Navigation Surveillance* (CNS) dan penunjang yang menjadi kewenangannya.

4.6. Peran *Air Traffic Controller* (ATC) Dalam Pelaksanaan Lalu Lintas Udara.

Air Traffic Controller (ATC) merupakan pengatur lalu lintas udara pada saat sebelum pesawat *take off* sampai dengan pesawat tiba ditujuan. Sebelum pesawat *take off*, pihak ATC selalu memberikan pelayanan kepada pilot berupa pengecekan terhadap *fligh plan* yang diserahkan pilot kepada ATC. *Fligh plan* berisikan tentang rencana pilot dalam menerbangkan pesawat yang berisikan kondisi mesin pesawat, bahan bakar yang dibawa, alternaif pendaratan darurat serta ketinggian dalam penerbangan. Semua hal hal tersebut tidak dapat diperbolehkan terbang dari pihak ATC apabila hal diatas tidak diselesaikan sesuai dengan ketentuan. Karena dapat mengancam keselamatan dalam penerbangan.

Air Traffic Controller (ATC) mempunyai peran yang penting baik di udara maupun di darat, yakni:

1. Peranan *Air Traffic Controller* (ATC) di Darat

Yaitu melakukan pelayana pada saat jam operasional, dimana pada saat ini segala sesuatu harus segera dipersiapkan mulai dari kondisi di landasan, alat navigasi, lampu-lampu yang membantu pendaratan secara visual, radio komunikasi serta petugas-petugas lainnya. Peran ATC didarat antara lain :

- a. Memberikan informasi dan instruksi (*clearance*) kepada pesawat. Dalam hal ini, pilot dan awak pesawat sebelum melakukan penerbangan, sudah

harus memastikan bahwa informasi yang diterima sudah benar, jelas dan lengkap sepanjang daerah *run-way* sampai dengan *Taxi-way*. Dari sebelum keberangkatan sampai dengan tibanya di tujuan.

- b. Peran dalam menanggulangi jam sibuk di bandar udara, yaitu dengan cara mengatur jadwal penerbangan. Pada jam sibuk ini akan terasa tekanan beban tugas dari pengatur lalu lintas udara / ATC yang dengan kemampuannya diwajibkan menuntun suatu penerbangan dari sejak keberangkatan hingga kedatangannya ke bandar udara tujuan dengan selamat.

2. Peran *Air Traffic Controller* (ATC) di Udara.

Pada saat pesawat diudara, pihak ATC harus selalu mengawasi gerak gerik pesawat. Pilot yang menerbangkan pun harus selalu mengikuti perintah dan instruksi dari ATC. Pesawat yang akan terbang, dari *Take off* hingga pesawat *landing* di bandara tujuan, semua diawasi oleh ATC. Hal ini dilakukan agar informasi – informasi yang di berikan oleh *Air Traffic Control* (ATC) dapat membantu pilot dalam melakukan penerbangan seperti informasi mengenai cuaca, ketinggian pesawat, jalur yang harus dilewati, keberadaan pesawat lain yang melintas, hingga bencana alam yang sedang terjadi. Hal ini dapat membantu pilot dalam mengambil inisiatif dalam menentukan jalan keluar penerbangan.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) pada Airnav Indonesia Cabang Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data berupa kuesioner kepada 36 karyawan. Dalam penelitian ini karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini :

Tabel 5. 1

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki – Laki	22	61,1
2	Perempuan	14	38,9
Jumlah		36	100

Sumber: Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.1 terdapat 61,1 % karyawan laki laki dengan frekuensi 22 orang, dan sisanya 14 orang karyawan perempuan dengan persentase 38,9 %. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa, karyawan perum LPPNPI bagian *Air Traffic Controller* (ATC) lebih banyak memperkerjakan karyawan laki laki. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan ATC, termasuk pekerjaan yang beresiko terhadap keselamatan pesawat sehingga sangat dibutuhkan pekerja laki laki.

5.1.2. Karakter Responden Berdasarkan Usia

Berikut merupakan data responden berdasarkan usia, pada karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru.

Tabel 5. 2
Data Responden Berdasarkan Usia

NO	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1	18 – 25	7	19,5
2	26 – 30	21	58,3
3	31 – 35	4	11,1
4	36 – 40	3	8,3
5	41 >	1	2,8
Jumlah		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.2 dapat dilihat bahwa usia karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) pada Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru paling banyak berada pada kisaran umur 26 – 30 persentase 58,3 % dengan frekuensi 21 orang. Usia tersebut merupakan usia yang produktif, dikarenakan pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan ATC membutuhkan pemahaman dan konsentrasi yang tinggi sehingga dengan memperkerjakan karyawan dengan kisaran umur 26-30 merupakan suatu hal yang baik.

5.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan seseorang pada dasarnya berkaitan erat dengan kinerja yang akan di hasilkan. Berikut merupakan Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan pada karyawan Perum LPPNPI bagian *Air Traffic Controller* (ATC) cabang Pekanbaru sebagai berikut :

Tabel 5. 3

Data Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	D II	2	5,5
2	D III	33	91,7
3	D IV	1	2,8
Jumlah		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.3 tingkat pendidikan pada karyawan Perum LPPNPI bagian *Air Traffic Controller* (ATC) cabang Pekanbaru adalah diploma, dapat diartikan bahwa pendidikan diploma merupakan suatu bentuk keahlian. Dari data di atas jenjang pendidikan D III sebanyak 33 orang dengan persentase 91,7 %. Karyawan dengan jenjang pendidikan D II sebanyak 2 orang dengan persentase 5,5 % dan yang terakhir karyawan dengan tingkat pendidikan D IV sebanyak 1 orang dengan persentase 2,8%. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa Perum LPPNPI pada bagian *Air Traffic Controller* (ATC) cabang Pekanbaru memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan terbanyak yaitu D III pada bidang pendidikan Pemandu Lalu Lintas Penerbangan.

5.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut merupakan data responden berdasarkan Masa Kerja, pada karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) Perum LPPNPI Cabang Pekanbaru.

Tabel 5. 4

Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	2 – 5 tahun	11	30,6
2	6 – 9 tahun	22	61,1

3	10 – 14 tahun	3	8,3
Jumlah		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel 5.4 Masa Kerja karyawan pada kisaran 2 – 5 tahun sebanyak 11 karyawan dengan persentase 30,6 %, selanjutnya pada 6 – 9 tahun masa kerja, sebanyak 22 karyawan dengan persentase 61,1 %, terakhir pada masa kerja kisaran 10 – 14 tahun ada sebanyak 3 karyawan dengan persentase 8,3 %.

Dari data diatas, dapat disimpulkan bahwa masa kerja karyawan perum LPPNPI pada bagian ATC cabang Pekanbaru, paling banyak berada pada kisaran Masa Kerja 6 – 9 tahun.

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

5.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang di gunakan sah atau tidaknya suatu kuesioner, kuesioner penelitian akan dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari pada r tabel. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebanyak 36 sampel yang dalam proses selanjutnya diperoleh nilai (df) $36-2$ adalah 34 dan nilai df 34 dengan alpha 5% adalah 0,3291.

Tabel 5.5

Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional

NO	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	keterangan
1	X1	0,498	0,3291	VALID
2	X2	0,671	0,3291	VALID
3	X3	0,824	0,3291	VALID
4	X4	0,530	0,3291	VALID

5	X5	0,768	0,3291	VALID
6	X6	0,624	0,3291	VALID
7	X7	0,556	0,3291	VALID
8	X8	0,529	0,3291	VALID
9	X9	0,420	0,3291	VALID
10	X10	0,446	0,3291	VALID

Sumber : Data Olahan SPSS 25, 2021

Pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa dari 10 butir pernyataan mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari nilai r tabel. Pernyataan yang memiliki validitas tertinggi yaitu pada pernyataan butir X3 dengan koefisien korelasi 0,824 dan validitas terendah yaitu pada pernyataan X9 dengan nilai koefisien korelasi 0,420. Dari Hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan Gaya Kepemimpinan Situasional di nyatakan valid dan layak untuk di analisis.

Untuk Melihat Uji validitas variabel Kinerja Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) dapat di lihat pada tabel 5.6 di bawah ini :

Tabel 5.6
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	keterangan
1	Y1	0,681	0,3291	VALID
2	Y2	0,742	0,3291	VALID
3	Y3	0,698	0,3291	VALID
4	Y4	0,667	0,3291	VALID
5	Y5	0,726	0,3291	VALID
6	Y6	0,757	0,3291	VALID

7	Y7	0,688	0,3291	VALID
8	Y8	0,828	0,3291	VALID
9	Y9	0,768	0,3291	VALID
10	Y10	0,711	0,3291	VALID

Sumber : Data Olahan SPSS 25, 2021

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa dari 10 butir pernyataan nilai *Corrected item total correlation* pada variabel kinerja lebih besar dari r tabel yaitu 0,3291. Pada pernyataan ini yang memiliki validitas tertinggi berada pada pernyataan butir Y8 dengan koefisien korelasi 0,828 dan validitas terendah yaitu pada pernyataan Y4 dengan nilai koefisien korelasi 0,667. Dari Hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan Kinerja Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) dinyatakan valid dan layak untuk di analisis.

5.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengetahui seberapa besar tingkat reliabel adalah dengan menguji *Cronbach's alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika $\alpha \geq 0,60$ maka hasil dikatakan reliabel.

Tabel 5.7

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Alpha	Nilai <i>Cronbach's alpha</i> (α)	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Situasional	0,806	0,60	Reliabel
2	Kinerja	0,895	0,60	Reliabel

Sumber : Data Olahan SPSS 25, 2021

Pada tabel 5.7 dapat disimpulkan bahwa hasil analisis reliabilitas pada instrumen Gaya Kepemimpinan Situasional (X) menunjukkan nilai *cronbach alpha* sebesar 0,806, dan item Kinerja (Y) menunjukkan nilai *cronbach alpha* sebesar 0,895. Secara keseluruhan item pertanyaan memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6 sehingga menunjukkan bahwa item pertanyaan reliabel.

5.3. Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

Berikut adalah hasil deskriptif dari tanggapan responden mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) berdasarkan hasil penyebaran kuesioner.

5.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

Berikut adalah hasil tanggapan dari responden berdasarkan item pertanyaan yang tertera di kuesioner penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional sesuai dengan indikator Orientasi Tinggi Tugas, Rendah Hubungan (*Instruksi*), Orientasi Tinggi Tugas, Tinggi Hubungan (*Konsultasi*), Orientasi Tinggi Hubungan, Rendah Tugas (*Partisipasi*), Orientasi Rendah Hubungan, Rendah Tugas (*Delegasi*).

1. Gaya Kepemimpinan Situasional model Instruksi (Orientasi Tinggi Tugas, Rendah Hubungan).

Pada gaya ini seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Berikut merupakan indikator dari Gaya Kepemimpinan Situasional model Instruksi (Orientasi Tinggi Tugas, Rendah Hubungan).

a. Pemimpin memegang keputusan.

Pentingnya pengambilan keputusan dalam pengelolaan organisasi merupakan tugas utama dari seorang pemimpin, pengambilan keputusan sangat berdampak kepada aturan aturan yang nantinya akan dijadikan pedoman dan pegangan dalam mengarahkan tingkah laku bawahannya. Kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi berdasarkan informasi yang ia peroleh merupakan fokus dari pengambilan keputusan, sehingga apabila terjadi permasalahan dapat dituntaskan dengan baik.

Berikut merupakan jawaban dari responden mengenai item pernyataan pengambilan keputusan berada pada Pimpinan

Tabel 5.8
Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Pengambilan Keputusan Berada Pada Pimpinan

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	11	30,6
2	Setuju	22	61,1
3	Cukup	3	8,3
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.8 dapat diketahui bahwa jawaban responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 11 karyawan dengan persentase 30,6%, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 22 orang dengan persentase 61,1% serta jawaban terakhir dengan kategori cukup dijawab oleh 3 orang karyawan dengan persentase 8,3%. Jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju berada

pada kategori 0 dengan persentase 0%. Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan ATC pada Perum LPPNPI menjawab setuju dengan persentase 61,1% akan pernyataan di atas, yang artinya karyawan setuju bahwa pengambilan keputusan ini tetap dilakukan oleh pimpinan.

b. Penentuan Tugas Bawahan Berada Pada Pimpinan.

Penentuan tugas bawahan yang dilakukan oleh pimpinan merupakan suatu bentuk arahan bagi karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Penentuan tugas bawahan ini dilakukan agar karyawan mau dan bersedia bekerja dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi, Sehingga penentuan tugas yang telah diberikan, berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan.

Berikut merupakan jawaban responden mengenai pernyataan penentuan tugas bawahan berada pada pimpinan.

Tabel 5.9
Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Penentuan Tugas Bawahan Berada Pada Pimpinan

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	6	16,7
2	Setuju	24	66,7
3	Cukup	4	11,1
4	Tidak Setuju	2	5,5
5	Sangat Tidak Setuju	-	
Total		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.9 dapat dilihat responden yang menjawab sangat setuju

sebanyak 6 karyawan dengan persentase 16,7%, karyawan yang menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 66,7%, selanjutnya karyawan yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 5,5%. Dan yang terakhir jawaban sangat tidak setuju berjumlah 0 dengan persentase 0%. Dari penjelasan ini dapat di simpulkan bahwa pernyataan penentuan tugas bawahan berada pada pimpinan paling banyak menjawab setuju dengan persentase 66,7%.

c. Pemimpin sebagai pengawas dan pemberi petunjuk.

Pemimpin sebagai pengawas bertujuan untuk mencegah timbulnya penyimpangan dan menjamin bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah diberikan oleh perusahaan, sedangkan pemimpin sebagai petunjuk merupakan bentuk dari perilaku pemimpin dalam memberi pedoman secara jelas dan rinci mengenai tugas yang harus dikerjakan oleh para bawahannya.

Berikut merupakan jawaban dari responden dengan item pernyataan Pimpinan selalu mengawasi dan memberi petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan/tugas karyawan.

Tabel 5.10

Tanggapan Responden Mengenai Pimpinan Selalu Mengawasi dan Memberi Petunjuk Dalam Melaksanakan Pekerjaan/ Tugas Karyawan

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	16	44,4
2	Setuju	20	55,6
3	Cukup	-	-

4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.10 dapat diketahui responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 karyawan dengan persentase 44,4% sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 20 karyawan dengan persentase 55,6%. Responden yang menjawab cukup 0 karyawan dengan persentase 0%, pada kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju responden menjawab 0 karyawan dengan persentase 0%. Dari ini dapat disimpulkan bahwa sebanyak 55,6% responden menjawab setuju pada pernyataan Pimpinan selalu mengawasi dan memberi petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan/tugas karyawan.

Dari 3 item pernyataan pada Dimensi Gaya Kepemimpinan situasional model Instruksi (Orientasi Tinggi Tugas, Rendah Hubungan), dapat disimpulkan bahwa karyawan perum LPPNPI bagian *Air Traffic Controller* (ATC) mengimplementasikan gaya kepemimpinan model instruksi (Orientasi Tinggi Tugas, Rendah Hubungan) dengan sangat baik, sehingga karyawan memahami dengan jelas tugas/pekerjaan yang dibebankan. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuat keputusan semata mata dilakukan oleh pimpinan. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan Situasional Model Konsultasi (Orientasi Tinggi Tugas, Tinggi Hubungan).

Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberi dukungan. Pemimpin dalam gaya ini ingin menjelaskan keputusan dan

kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas tugas pengikutnya.

Berikut merupakan indikator dari Gaya Kepemimpinan situasional model Konsultasi(Orientasi Tinggi Tugas, Tinggi Hubungan).

a. Perilaku pemimpin mempengaruhi dan mendukung.

Pada dasarnya perilaku pemimpin merupakan suatu bentuk proses yang dapat mempengaruhi dan mendukung kegiatan para pengikutnya, tujuan ini dilakukan agar perilaku pemimpin dalam pelaksanaan kegiatannya dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga dengan begitu karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Berikut merupakan jawaban dari responden dengan item pernyataan Pemimpin dapat mempengaruhi dan mendukung terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5.11

Tanggapan Responden Mengenai Pimpinan Dapat Mempengaruhi dan Mendukung Terhadap Kinerja Karyawan

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	20	55,5
2	Setuju	10	27,8
3	Cukup	6	16,7
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.11 dapat diketahui respon yang menjawab sangat setuju berjumlah 20 karyawan dengan persentase 55,5%, responden yang menjawab

setuju berjumlah 10 karyawan dengan persentase 27,8 sedangkan dengan kategori cukup responden menjawab sebanyak 6 karyawan dengan persentase 16,7%. Pada kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju jawaban responden berjumlah 0 dengan persentase 0%.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pada tabel 5.11 jawaban responden terbanyak yaitu pada kategori sangat setuju dengan pernyataan Pemimpin dapat mempengaruhi dan mendukung terhadap kinerja karyawan dengan persentase sebanyak 55,5% dengan frekuensi 20 orang karyawan.

b. Pemimpin bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

Tanggung jawab merupakan kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambil. Tanggung jawab yang dilakukan oleh seorang pemimpin akan berdampak terhadap kinerja karyawan, baik berupa positif, maupun negatif.

Berikut merupakan jawaban responden mengenai item pernyataan Pemimpin bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5. 12

Tanggapam Responden Mengenai Pemimpin sebagai penanggung jawab atas hasil kerja/kinerja karyawan.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	6	16,7
2	Setuju	14	38,9
3	Cukup	11	30,5
4	Tidak Setuju	5	13,9
5	Sangat Tidak Setuju	-	

Total	36	100
--------------	-----------	------------

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.12 Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin sebagai penanggung jawab atas hasil kerja/kinerja karyawan dengan kategori sangat setuju berjumlah 6 orang dengan persentase 16,7%, kategori setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 38,9%, selanjutnya kategori cukup dijawab oleh 11 responden dengan persentase 30,5%, sedangkan yang tidak setuju dijawab oleh 5 responden dengan persentase 13,9%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan Pemimpin sebagai penanggung jawab atas hasil kerja/kinerja karyawan banyak disetujui oleh responden dengan persentase 38,9% sebanyak 14 orang karyawan.

c. Komunikasi dua arah.

Komunikasi dua arah atau *two ways communication* adalah suatu proses komunikasi dimana terjadi timbal balik (*Feedback*) atau respon antara pemberi pesan dan penerima pesan, dalam kata lain komunikasi dua arah ini dilakukan oleh pemimpin dan bawahan baik dalam proses pengambilan keputusan ataupun pemberian pendapat.

Berikut merupakan jawaban responden mengenai item pernyataan Pimpinan dan karyawan dapat bertukar pikiran dalam pengambilan keputusan.

Tabel 5. 13

Tanggapan Responden mengenai pernyataan Pimpinan dan karyawan dapat bertukar pikiran dalam pengambilan keputusan.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	10	27,8

2	Setuju	16	44,4
3	Cukup	10	27,8
4	Tidak Setuju	-	
5	Sangat Tidak Setuju	-	
Total		36	100

Sumber Data Olahan,2021

Dari tabel 5.13 dapat diketahui bahwa pernyataan pimpinan dan karyawan dapat bertukar pikiran dalam pengambilan keputusan, dijawab oleh 10 orang responden di kategori sangat setuju dengan persentase 27,8%, kategori setuju dijawab oleh 16 responden dengan persentase 44,4%, terakhir kategori cukup di jawab oleh 10 orang responden dengan persentase 27,8%. Dari data ini dapat disimpulkan responden lebih dominan menjawab setuju dengan pernyataan Pimpinan dan karyawan dapat bertukar pikiran dalam pengambilan keputusan.

Dari 3 item pernyataan dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional Model Konsultasi (Orientasi Tinggi Tugas, Tinggi Hubungan), dapat disimpulkan bahwa karyawan perum LPPNPI bagian *Air Traffic Controller* (ATC) masih diberi arahan oleh pimpinan dan juga pengambilan keputusan, tetapi masih diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide ide dan saran saran para bawahan. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian(*control*) atas pengendalian keputusan tetap pada pimpinan.

3. Gaya Kepemimpinan Situasional Model Partisipasi (Orientasi Tinggi Hubungan, Rendah Tugas).

Perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama

– sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Berikut merupakan indikator dari Gaya Kepemimpinan Situasional Model Partisipasi (Orientasi Tinggi Hubungan, Rendah Tugas).

- a. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atas konsep tugas.

Pemberian kesempatan kepada bawahan dalam memberikan suatu ide atau konsep tugas merupakan suatu bentuk komunikasi dua arah yang dimana pemimpin hanya sebagai pendengar dan bawahan yang menentukan.

Berikut jawaban responden mengenai item pernyataan Pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada bawahan dalam memberikan ide atas konsep tugas.

Tabel 5. 14

Tanggapan Responden mengenai pernyataan Pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada bawahan dalam memberikan ide atas konsep tugas.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	8	22,2
2	Setuju	23	63,9
3	Cukup	5	13,9
4	Tidak Setuju	-	
5	Sangat Tidak Setuju	-	
Total		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari Tabel 5.14 dapat dilihat responden menjawab setuju pada pernyataan di atas dijawab sebanyak 23 responden dengan persentase 63,9% terbanyak kedua dengan kategori sangat setuju sebanyak 8 responden persentase 22,2%, lalu

yang terakhir responden menjawab cukup sebanyak 5 karyawan dengan persentase 13,9%. Sedangkan kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju dijawab oleh 0 responden dengan persentase 0%.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa sebanyak 63,9% responden setuju mengenai pernyataan Pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada bawahan dalam memberikan ide atas konsep tugas.

- b. Bawahan diberi wewenang mengatur sendiri dalam proses dan pelaksanaan tugas.

Pemberian wewenang dalam mengatur proses dan pelaksanaan tugas merupakan suatu bentuk partisipasi yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan proses pemecahan masalah yang nantinya akan dibuat keputusan dimana sebagian besar keputusan tersebut berada pada pihak pengikut.

Berikut jawaban responden mengenai item pernyataan Pemimpin memberi wewenang kepada bawahan dalam mengatur proses dan pelaksanaan tugas.

Tabel 5. 15

Tanggapan Responden Mengenai pernyataan Pemimpin memberi wewenang kepada bawahan dalam mengatur proses dan pelaksanaan tugas.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	18	50
2	Setuju	15	41,7
3	Cukup	3	8,3
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.15 dapat dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju berada pada frekuensi 18 karyawan dengan persentase 50%, sedangkan yang menjawab setuju berada pada frekuensi 15 karyawan dengan persentase 41,7% dan yang menjawab cukup sebanyak 3 karyawan dengan persentase 8,3%. Jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju berjumlah 0 karyawan dengan persentase 0%.

Dalam ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan menyetujui akan pernyataan tentang Pemimpin memberi wewenang kepada bawahan dalam mengatur proses dan pelaksanaan tugas sebesar 50%.

Dari 2 item pernyataan dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional Model Partisipasi (Orientasi Tinggi Hubungan, Rendah Tugas), dapat disimpulkan bahwa karyawan perum LPPNPI bagian *Air Traffic Controller* (ATC) memiliki pemimpin dan pengikut yang saling dapat bertukar menukar ide dalam pemecahan masalah dalam pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya dikarenakan pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas

4. Gaya Kepemimpinan Situasional Model Delegasi(Orientasi Rendah Hubungan, Rendah Tugas).

Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada para pengikutnya.

Berikut merupakan indikator dari Gaya Kepemimpinan Situasional Model

Delegasi(Orientasi Rendah Hubunga, Rendah Tugas).

- a. Pemberian wewenang penuh pada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas.

Pemberian wewenang penuh kepada bawahan dalam merumuskan ide dan konsep tugas merupakan suatu bentuk pendelegasian dari pimpinan dalam memberikan kebebasan kepada bawahan nya sehingga mereka memiliki rasa percaya diri dan tanggung jawab yang besar terhadap tugas/pekerjaan yang dibebankan.

Berikut jawaban responden mengenai item pernyataan Pemimpin memberi wewenang penuh kepada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas.

Tabel 5. 16

Tanggapan Responden mengenai pernyataan Pemimpin memberi wewenang penuh kepada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	11	30,5
2	Setuju	23	63,9
3	Cukup	2	5,6
4	Tidak Setuju	-	
5	Sangat Tidak Setuju	-	
Total		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.16 dapat dilihat bahwa jumlah responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 karyawan dengan persentase 30,5%, sedangkan yang setuju dijawab oleh 23 karyawan dengan persentase 63,9% selanjutnya jawaban cukup di isi oleh 2 orang karyawan dengan persentase 5,6%. Jawaban tidak

setuju dan sangat tidak setuju dijawab oleh 0 karyawan dengan persentase 0%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju pada pernyataan Pemimpin memberi wewenang penuh kepada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas sebesar 63,9%.

- b. Memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan.

Dalam Memberikan wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan meruakan suatu bentuk pendelegasian dimana bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan petunjuk mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahannya perilaku mereka sendiri.

Berikut merupakan jawaban dari responden mengenai item pernyataan Pemimpin memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan.

Tabel 5. 17

Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	11	30,5
2	Setuju	24	66,7
3	Cukup	1	2,8
4	Tidak Setuju		
5	Sangat Tidak Setuju		

Total	36	100
--------------	-----------	------------

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.17 dapat dilihat bahwa Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan, yang menjawab sangat setuju berjumlah 11 karyawan dengan persentase 30,5%, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 24 karyawan dengan persentase 66,7% dan yang menjawab cukup sebanyak 1 orang karyawan dengan persentase 2,8%. Jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju, responden yang menjawab tidak ada atau 0 orang dengan persentase 0%. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan mengenai Pemimpin memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan, jawaban paling banyak yaitu setuju dengan frekuensi 24 orang karyawan persentase sebesar 66,7%.

Dari 2 item pernyataan pada dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional Model Delegasi(Orientasi Rendah Hubunga, Rendah Tugas) Dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional model delegasi oleh perum LPPNPI bagian *Air Traffic Controller* (ATC) kepada karyawannya terlaksana dengan baik, sehingga karyawan memiliki rasa percaya diri dan tanggung jawab yang besar terhadap tugas/pekerjaan yang dibebankan. memiliki pemimpin yang dapat mendelegasikan. Hal ini dikarenakan pemimpin mendiskusikan masalah bersama sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Tabel 5. 18

Hasil Rekapitulasi Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

No	ITEM PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					TOTAL SKOR
		SS (5)	S (4)	C (3)	TS (2)	STS (1)	
Gaya Kepemimpinan Situasional Model Instruksi							
1	Pengambilan keputusan berada pada pimpinan	11	22	3	-	-	152
2	Penentuan tugas bawahan dilakukan oleh pimpinan.	6	24	4	2	0	142
3	Pimpinan selalu mengawasi dan memberi petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan/tugas karyawan	16	20	0	0	0	160
Gaya Kepemimpinan Situasional Model Konsultasi							
1	Pemimpin dapat mempengaruhi dan mendukung terhadap kinerja karyawan.	20	10	6	0	0	158
2	Pemimpin sebagai penanggung jawab atas hasil kerja/kinerja karyawan.	6	14	11	5	0	129
3	Pimpinan dan karyawan dapat bertukar pikiran dalam pengambilan keputusan	10	16	10	0	0	144
Gaya Kepemimpinan Situasional Model Partisipasi							
1	Pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada bawahan dalam memberikan ide atas konsep tugas	8	23	5	0	0	147
2	Pemimpin memberi wewenang kepada bawahan dalam mengatur proses dan pelaksanaan tugas.	18	15	3	0	0	159
Gaya Kepemimpinan Situasional Model Delegasi							
1	Pemimpin memberi wewenang penuh kepada bawahan dalam	11	23	2	0	0	153

	merumuskan ide atas konsep tugas.						
2	Pemimpin memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing masing bawahan.	11	24	1	0	0	154
Total		117	191	45	7	0	1498
TOTAL SKOR		585	764	135	14	0	

Sumber Data Olahan, 2021

Untuk mengetahui nilai tertinggi dan terendah berdasarkan jumlah skor variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, berikut perhitungannya:

Skor Maksimal : $\sum \text{item} \times \text{bobot tertinggi} \times \sum \text{Responden}$

$$10 \times 5 \times 36 = 1.800$$

Skor Minimal : $\sum \text{item} \times \text{bobot terendah} \times \sum \text{Responden}$

$$10 \times 1 \times 36 = 360$$

Rata-Rata : $\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{5}$

$$= \frac{1.800 - 360}{5}$$

$$= 288$$

Untuk mengetahui nilai kelas interval pada variabel kinerja maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Sangat Setuju : 1.512 – 1.800

Setuju : **1.224 – 1512**

Cukup : 936 – 1.224

Tidak Setuju : 648 – 936

Sangat Tidak Setuju : 360 – 648

Dari deskripsi nilai interval pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

diatas dapat disimpulkan total skor dari variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) sebesar 1.498, dalam kategori setuju dengan rentang skor sebesar 1.224 – 1.512.

5.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y).

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi. Kinerja juga merupakan tolak ukur bagi karyawan dalam menjalankan tugas. Kinerja yang baik sangat dibutuhkan dalam melaksanakan pencapaian tujuan bersama dan dapat mengatasi berbagai masalah yang nantinya akan dihadapi didalam perusahaan.

Berikut merupakan Hasil tanggapan responden mengenai item pernyataan pada variabel kinerja berdasarkan indikator kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu:

1. Kualitas

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (Mutu) karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang mereka hasilkan, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kualitas merupakan suatu tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati titik kesempurnaan. Berikut merupakan indikator dan item pernyataan kuesioner dari Kualitas Kerja :

a. Keterampilan mengerjakan pekerjaan.

Seorang karyawan yang bijak umumnya akan mencoba untuk mengembangkan keterampilan kerja dasar (soft skill) yang mereka miliki, keterampilan kerja dasar ini, tidak kalah penting juga dengan keterampilan akademis. Dengan memiliki keterampilan dalam kerja yang baik, karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dalam menunjang karirnya.

Keterampilan kerja merupakan suatu bentuk dasar yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan. Dikarenakan keterampilan kerja tersebut lah yang nantinya akan menjadi penentu dalam perkembangan karir untuk setiap karyawan. Oleh karena itu, mengasah keterampilan kerja merupakan suatu hal yang penting untuk dapat menunjang kinerja karyawan.

Berikut merupakan jawaban responden mengenai item pernyataan Karyawan memiliki keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan.

Tabel 5. 19

Tanggapan Responden Mengenai Karyawan memiliki keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	14	38,9
2	Setuju	20	55,5
3	Cukup	2	5,6
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.19 dapat dilihat bahwa jawaban responden pada kategori sangat setuju berjumlah 14 karyawan dengan persentase 38,9%, pada jawaban setuju, reponden menjawab sebanyak 20 orang dengan persentase 55,5%, selanjutnya pada kategori cukup, responden menjawab sebanyak 2 karyawan dengan persentase 5,6%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebanyak 55,5% karyawan LPPNPI pada bagian ATC setuju akan pernyataan mengenai karyawan memiliki keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan.

- b. Kerapian dalam mengerjakan pekerjaan.

Kerapian adalah salah satu hal yang diinginkan oleh instansi dalam bekerja, dengan hasil kerja yang rapi maka akan memberikan kenyamanan instansi untuk bekerja dan mampu menyeimbangi apa yang diinginkan oleh perusahaan atau instansi dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.

Berikut merupakan jawaban responden mengenai item pernyataan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi.

Tabel 5. 20

Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Mengerjakan Pekerjaan Dengan Rapi.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	14	38,9
2	Setuju	15	41,7
3	Cukup	7	19,4
4	Tidak Setuju	-	
5	Sangat Tidak Setuju	-	
Total		36	100

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.20 dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 14 karyawan dengan persentase 38,9%, responden yang menjawab setuju berjumlah 15 karyawan dengan persentase 41,7% dan responden yang menjawab cukup berjumlah 7 karyawan dengan persentase 19,4%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebanyak 41,7% karyawan LLPNPI bagian ATC setuju akan pernyataan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi, artinya karyawan ATC selalu mengerjakan pekerjaan mereka dengan rapi.

c. Ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan.

Ketelitian dalam bekerja adalah salah satu hal yang dibutuhkan oleh setiap instansi dalam menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan dan penyelesaian tugas secara efektif. Dalam pekerjaan diwajibkan memiliki sikap teliti dalam bekerja agar setiap tugas atau pekerjaan yang dilakukan tidak berulang kali. Berikut merupakan jawaban responden mengenai item pernyataan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti.

Tabel 5. 21

Tanggapan Respdnen Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Mengerjakan Pekerjaan Dengan Teliti.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	15	41,7
2	Setuju	15	41,7
3	Cukup	5	13,9
4	Tidak Setuju	1	2,7
5	Sangat Tidak Setuju		
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.21 dapat dilihat responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 15 karyawan dengan persentase 41,7%, responden dengan jawaban setuju berjumlah 15 karyawan dengan persentase 41,7%, sedangkan jawaban cukup di jawab oleh 5 karyawan dengan persentase 13,9%, dan yang terakhir responden menjawab tidak setuju berjumlah 1 karyawan dengan persentase 2,7%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan persentase 41,7% pada pernyataan karyawan

selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti, artinya karyawan LPPNPI bagian ATC selalu mengerjakan pekerjaannya dengan teliti.

- d. Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan perintah.

Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan perintah merupakan suatu bentuk dimana apakah seorang karyawan itu mampu melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh sebuah perusahaan.

Berikut merupakan jawaban responden mengenai item pernyataan karyawan mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

Tabel 5. 22

Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Mampu Melakukan Pekerjaan Sesuai Standar Perusahaan.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	12	33,3
2	Setuju	16	44,5
3	Cukup	8	22,2
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.22 dapat diketahui responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 12 orang dengan persentase 33,3%, responden dengan jawaban setuju berjumlah 16 orang dengan persentase 44,5%, sedangkan dengan jawaban cukup responden menjawab sebanyak 8 orang dengan persentase 22,2%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebanyak 16 orang karyawan ATC dengan persentase 44,5% setuju akan pernyataan karyawan mampu melakukan

pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan, artinya karyawan LPPNPI pada bagian ATC selalu melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah dari penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas mereka didalam perusahaan. Kuantitas yang baik akan memudahkan karyawan dalam bekerja dan juga dapat menilai perusahaan apakah perusahaan yang sedang dijalankan memiliki kompetensi dan kecekatan yang baik. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan efisien merupakan hak yang sangat penting dalam menilai kuantitas kerja. Berikut merupakan indikator dan item pernyataan kuesioner dari Kuantitas Kerja :

a. Kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan.

Kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan merupakan suatu hal yang penting dalam dunia pekerjaan, karena jika karyawan memiliki kemampuan sudah pasti mereka bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan dari atasan atau pimpinan.

Berikut merupakan jawaban dari responden mengenai item pernyataan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan perintah yang telah ditentukan :

Tabel 5. 23

Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Mengerjakan Pekerjaan Sesuai Dengan perintah yang Telah Ditentukan

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	12	33,3

2	Setuju	14	38,9
3	Cukup	10	27,8
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.23 diketahui responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 12 karyawan dengan persentase 33,3%, responden yang menjawab setuju berjumlah 14 karyawan dengan persentase 38,9% dan yang terakhir 10 orang responden menjawab cukup dengan persentase 27,8%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa 38,9% karyawan ATC menyetujui akan pernyataan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan, artinya karyawan ATC melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan perintah yang telah diberikan oleh pimpinan perusahaan.

b. Mengerjakan Pekerjaan melebihi target.

kemampuan mencapai target pekerjaan merupakan salah satu keinginan karyawan dalam setiap kebijakan akan permasalahan kerja agar dapat dijalankan dengan baik. Dalam pencapaian target diharuskan juga untuk menangani dan menyelesaikan kerja dengan efektif dan efisien. Penyelesaian kerja sesuai dengan target dalam menyelesaikan tugas dapat memberikan kemudahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka pada setiap waktu. Berikut merupakan jawaban dari responden mengenai item pernyataan karyawan selalu menetapkan target dalam bekerja:

Tabel 5. 24

Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan Karyawan Selalu Menetapkan Target dalam Bekerja.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	12	33,3
2	Setuju	17	47,2
3	Cukup	7	19,5
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.24 dapat dilihat bahwa 12 karyawan ATC memilih sangat setuju dengan persentase 33,3% sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 47,2%. Untuk jawaban cukup ada sebanyak 7 karyawan dengan persentase 19,5%. Jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju di jawab oleh 0 karyawan dengan dengan persentase 0%.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa 47,2% karyawan ATC memilih setuju yang bisa diartikan bahwa karyawan ATC dapat selalu menetapkan target dalam bekerja.

- c. Tingkat pencapaian target pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.

Tingkat pencapaian target dengan hasil yang memuaskan merupakan keinginan dari berbagai pihak, baik dari pimpinan, bawahan serta perusahaan itu sendiri. Pencapaian target dengan hasil yang memuaskan diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut merupakan jawaban dari responden mengenai item pernyataan karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.

Tabel 5. 25

Tanggapan Responden Mengenai Item Pernyataan Karyawan Mampu Melakukan Pekerjaan dengan Hasil yang Memuaskan.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	12	33,3
2	Setuju	20	55,6
3	Cukup	4	11,1
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari Tabel 5.25 dapat diketahui tanggapan responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 12 karyawan dengan persentase 33,3%, responden yang menjawab setuju sebanyak 20 karyawan dengan persentase 55,6%, dan yang menjawab cukup sebanyak 4 karyawan dengan persentase 11,1% responden.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebanyak 55,6% responden menyetujui bahwa Karyawan ATC Mampu Melakukan Pekerjaan sesuai dengan Hasil yang Memuaskan.

3. Ketepatan Waktu.

Setiap jenis pekerjaan tertentu akan dibatasi oleh waktu pada saat proses penyelesaian, artinya pekerjaan yang diselesaikan wajib memiliki batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi, Ketepatan waktu karyawan dapat mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja sehingga lebih produktif dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Berikut merupakan indikator dan item pernyataan kuesioner dari Ketepatan Waktu :

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu adalah salah satu keinginan dan kepribadian yang dijalankan oleh karyawan untuk menjalankan tugas secara baik. Karyawan harus mampu menyelesaikan pekerja sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. dan perusahaan selalu menuntut setiap karyawan untuk selalu bekerja tepat waktu sehingga dapat meningkatkan kinerja di perusahaan. Berikut merupakan jawaban responden mengenai item pernyataan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 5. 26

Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	11	30,6
2	Setuju	21	58,3
3	Cukup	3	8,3
4	Tidak Setuju	1	2,8
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.26 dapat dilihat responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 karyawan dengan persentase 30,6%, responden yang menjawab setuju sebanyak 21 karyawan dengan persentase 58,3% dan responden dengan menjawab cukup sebanyak 3 karyawan dengan persentase 8,3% serta yang

terakhir responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2,8%.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebanyak 58,3% karyawan LPPNPI selalu menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Memanfaatkan waktu dengan sangat baik.

Memanfaatkan waktu dengan baik merupakan bentuk dari antusias karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka, karyawan yang dapat memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin tanpa harus menyalakan waktu yang telah ditetapkan perusahaan dapat berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Berikut merupakan hasil jawaban responden mengenai item pernyataan karyawan dapat memanfaatkan waktu dengan baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja.

Tabel 5. 27

Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan karyawan dapat memanfaatkan waktu dengan baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	10	27,8
2	Setuju	19	52,8
3	Cukup	5	13,8
4	Tidak Setuju	1	2,8
5	Sangat Tidak Setuju	1	2,8
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.26 dapat dilihat bahwa responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 10 karyawan dengan persentase 27,8%, responden yang menjawab setuju berjumlah 19 karyawan dengan persentase 52,8%, sedangkan karyawan dengan memilih jawaban cukup sebanyak 5 karyawan dengan persentase 13,8%, jawaban tidak setuju di jawab oleh 1 responden dengan persentase 2,8%, begitu juga dengan responden yang menjawab sangat tidak setuju, di isi oleh 1 responden dengan persentase 2,8%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa 52,8% responden menyetujui akan pernyataan di atas, artinya karyawan LPPNPI bagian ATC selalu memanfaatkan waktu yang telah diberikan oleh perusahaan dengan baik dan dijalankan secara efektif dan efisien sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja mereka.

c. Disiplin dalam absensi pekerjaan.

Karyawan yang memiliki sikap disiplin merupakan karyawan yang mempunyai kinerja baik dan sangat bertanggung jawab pada pekerjaan atau perusahaan nya. Tolak ukur seorang karyawan tidak dapat di lihat dari prestasi kinerja nya saja tetapi juga pada data absensi kehadirannya. Berikut merupakan item pernyataan karyawan Selalu Datang dan pulang tepat waktu

Tabel 5. 28

Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan karyawan Selalu Datang dan pulang tepat waktu.

No	Jawaban Alternatif	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Setuju	9	25
2	Setuju	15	41,6
3	Cukup	6	16,7
4	Tidak Setuju	4	11,1

5	Sangat Tidak Setuju	2	5,6
Total		36	100

Sumber Data Olahan, 2021

Dari tabel 5.27 dapat diketahui Responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 9 karyawan dengan persentase 25%, responden yang menjawab setuju sebanyak 15 karyawan dengan persentase 41,6% sedangkan yang menjawab cukup sebanyak 6 karyawan dengan persentase 16,7%, lalu responden dengan jawaban tidak setuju, sebanyak 4 karyawan dengan persentase 11,1% dan yang terakhir, responden dengan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 5,6%.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa 41,6% karyawan LPPNPI bagian ATC, setuju akan pernyataan tersebut, artinya karyawan ATC Selalu Datang dan pulang tepat waktu sesuai dengan aturan perusahaan.

Tabel 5. 29

Hasil Rekapitulasi Variabel Kinerja

NO	ITEM PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					TOTAL SKOR
		SS (5)	S (4)	C (3)	TS (2)	STS (1)	
	Dimensi Kualitas						
1	Karyawan memiliki keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan.	14	20	2	0	0	156
2	karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi.	14	15	7	0	0	151
3	karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti.	15	15	5	1	0	152
4	karyawan mampu melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan.	12	16	8	0	0	148
	Dimensi Kuantitas	SS	S	C	TS	STS	

1	karyawan selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	12	14	10	0	0	146
2	karyawan selalu menetapkan target dalam bekerja	12	17	7	0	0	149
3	karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.	12	20	4	0	0	152
Dimensi Ketepatan Waktu		SS	S	C	TS	STS	
1	karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.	11	21	3	1	0	150
2	karyawan dapat memanfaatkan waktu dengan baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja	10	19	5	1	1	144
3	karyawan Selalu Datang dan pulang tepat waktu	9	15	6	4	2	133
TOTAL		121	172	57	7	3	1.481
TOTAL SKOR		605	688	171	14	3	

Sumber Data Olahan, 2021

untuk mengetahui jumlah skor ideal seluruh jawaban responden tertinggi maka dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:

$$\begin{aligned} \text{Skor Maksimal} &: \sum \text{item} \times \text{bobot tertinggi} \times \sum \text{Responden} \\ &10 \times 5 \times 36 = 1.800 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor Minimal} &: \sum \text{item} \times \text{bobot terendah} \times \sum \text{Responden} \\ &10 \times 1 \times 36 = 360 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rata-Rata} &: \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{5} \\ &: \frac{1.800 - 360}{5} \\ &: 288 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui nilai kelas interval pada variabel kinerja maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Sangat Setuju : 1.512 – 1.800

Setuju : 1.224 – 1512

Cukup : 936 – 1.224

Tidak Setuju : 648 – 936

Sangat Tidak Setuju : 360 – 648

Dari deskripsi nilai interval pada variabel Kinerja diatas dapat disimpulkan total skor dari variabel Kinerja (Y) sebesar 1.481, dalam kategori setuju dengan rentang skor sebesar 1.224 – 1.512.

5.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk Mengetahui Seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) pada Perum LPPNPI / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru, maka di lakukan pengujian sebagai berikut :

5.4.1. Analisis Regresi Linier Sederhana.

Analisis uji yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah regresi sederhana. Analisis regresi sederhana digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X). Apakah variabel bebas mempunyai hubungan positif atau negatif. Serta untuk memprediksi nilai variabel bebas apakah mengalami kenaikan atau penurunan. Adapun analisis linear sederhana pada kali ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Kinerja Karyawan (Y) pada perum LPPNPI bagian ATC cabang Pekanbaru. Berikut merupakan Gambar dari hasil uji

analisis regresi linier sederhana yang dihasilkan melalui pengolahan data SPSS

Versi 25:

Tabel 5.30
Persamaan Regresi Linier Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	7.011	7.012		1.000	.324
	Gaya Kepemimpinan Situasional	.837	.172	.641	4.876	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber Data Olahan SPSS, 2021

Dari tabel diatas diketahui analisis regresi linier sederhana, maka bentuk persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e \quad \rightarrow \quad Y = 7,011 + 0,837x + e$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen (Kinerja)

a = konstanta

b = koefisien garis regresi

X = Variabel independen (Gaya Kepemimpinan Situasional)

e = Tingkat Kesalahan (error)

Dari penjelasan tersebut, maka dapat diimplementasikan sebagai berikut:

- a) Nilai konstan dari variabel (Y) sebesar 7,011 artinya apabila Gaya Kepemimpinan Situasional diasumsi bernilai (0) maka kinerja karyawan pada Perum LPPNPI bagian ATC sebesar 7,011 poin

- b) Koefisien regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) sebesar 0,837 artinya nilai ini mengandung arti bahwa setiap 1 perubahan pada Gaya Kepemimpinan Situasional (X), maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,837 satuan. Karena nilai koefisien regresi bernilai positif, maka dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

5.4.2. Koefisien Korelasi dan Determinasi (R^2)

1. Koefisien Korelasi.

Analisis koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak. Koefisien korelasi ini menunjukkan adanya hubungan yang terjadi antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil uji koefisien korelasi (R) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.31

Hasil Uji Koefisien Korelasi

Correlations

		Gaya Kepemimpinan Situasional	Kinerja
Gaya Kepemimpinan Situasional	Pearson Correlation	1	.641**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
Kinerja	Pearson Correlation	.641**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber Data Olahan SPSS 25, 2021

Berdasarkan hasil tabel 5.31 dapat dilihat bahwa nilai pearson correlation sebesar 0.641 atau 64.1% dengan signifikansi sebesar 0.000. Artinya nilai signifikansi 0.641 atau 64,1% > 0.05 maka terdapat hubungan korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dengan variabel kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa nilai pearson correlation berada pada rentang 0.61 – 0.80 dengan hasil korelasi kuat.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase semua pengaruh variabel independent dan variabel moderating terhadap variabel dependen. Persentase tersebut menunjukkan seberapa besarnya variabel independent dan variabel moderating dapat menjelaskan variabel dependen. Semakin besar koefisien determinasi maka akan semakin baik variabel independent dan moderating dapat menjelaskan variabel dependen.

Tabel 5. 32

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.394	4.54997

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Situasioal

Sumber Data Olahan SPSS, 2021

Berdasarkan tabel koefisien korelasi (R) akan menunjukkan $R = 0,641$ atau (64,1%) maka nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan erat hubungannya antara variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan kuat dan positif. Sedangkan Nilai koefisien determinasi (R^2)

menunjukkan nilai sebesar 0,411 atau 41,1% , dengan ini di simpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel independent (Gaya Kepemimpinan Situasional) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan) adalah sebesar 41,1% sedangkan 58,9% di pengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

5.4.3. Uji Hipotesis (Uji T)

Uji parsial (Uji T) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Ketentuan dalam uji T sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan sebaliknya H_a diterima dan artinya secara parsial memiliki pengaruh.
- Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya H_a ditolak dan artinya secara parsial tidak memiliki pengaruh.

Adapun nilai t tabel diperoleh melalui rumurs berikut:

$$t \text{ tabel} = N-k-1 : \alpha/2$$

N: Jumlah responden

k: Jumlah variabel bebas

α : 0.05%

$$t \text{ tabel} = 36-1-1 : 0.05/2$$

$$t \text{ tabel} = 34 : 0.025 \quad \rightarrow \quad t \text{ tabel} = 2,032$$

Tabel 5.33 Hasil Analisis Uji T

Model	Coefficients ^a			
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
				Sig.

1	(Constant)	7.011	7.012		1.000	.324
	Gaya Kepemimpinan Situasional	.837	.172	.641	4.876	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber Data Olahan SPSS 25, 2021

Berdasarkan tabel 5.33 menunjukkan bahwa terdapat t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional sebesar 4,876 dengan t-tabel sebesar 2,032 dengan signifikansi 0.000 atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,876 > 2,032$). Maka Hipotesis dapat diartikan bahwa H_a diterima H_0 ditolak dan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.5. Pembahasan

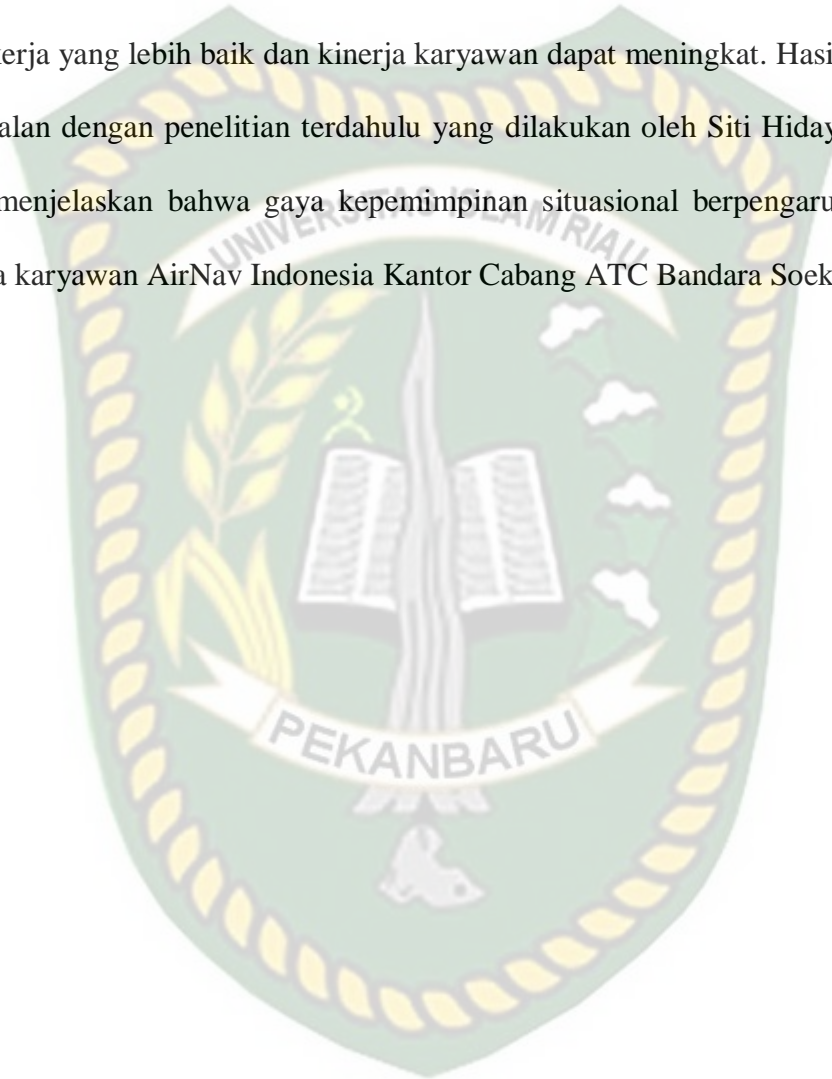
Berdasarkan Hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) pada Perum LPPNPI / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional akan dapat memahami perilaku dan sikap para bawahannya masing – masing sehingga terjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hersey dimana ia berpendapat bahwa dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang tak hanya mempunyai kemampuan pribadi, namun juga pandai dalam membaca keadaan serta lingkungan kerjanya. Menurut Hersey, seorang pemimpin yang baik serta efektif tidak saja

ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang ia miliki, tetapi juga ditunjukkan oleh perhatian, komitmen serta pertumbuhan tingkat kematangan yang dimiliki oleh setiap bawahannya, sehingga dengan seperti itu pemimpin dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dan kinerja karyawan dapat meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Hidayati (2015), yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian dan pembahasan yang sudah penulis lakukan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) pada Perum LPPNPI / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru, adalah sebagai berikut:

Gaya Kempemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan yang di jalankan oleh Perum LPPNPI / AirNav Indonesia cabang pekanbaru pada bagian *Air Traffic Controller* (ATC) sudah baik, dilihat dari hasil rekapitulasi kuisisioner berdasarkan tanggapan responden Terhadap Masing – masing variabel.

Dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) pada Perum LPPNPI / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru.

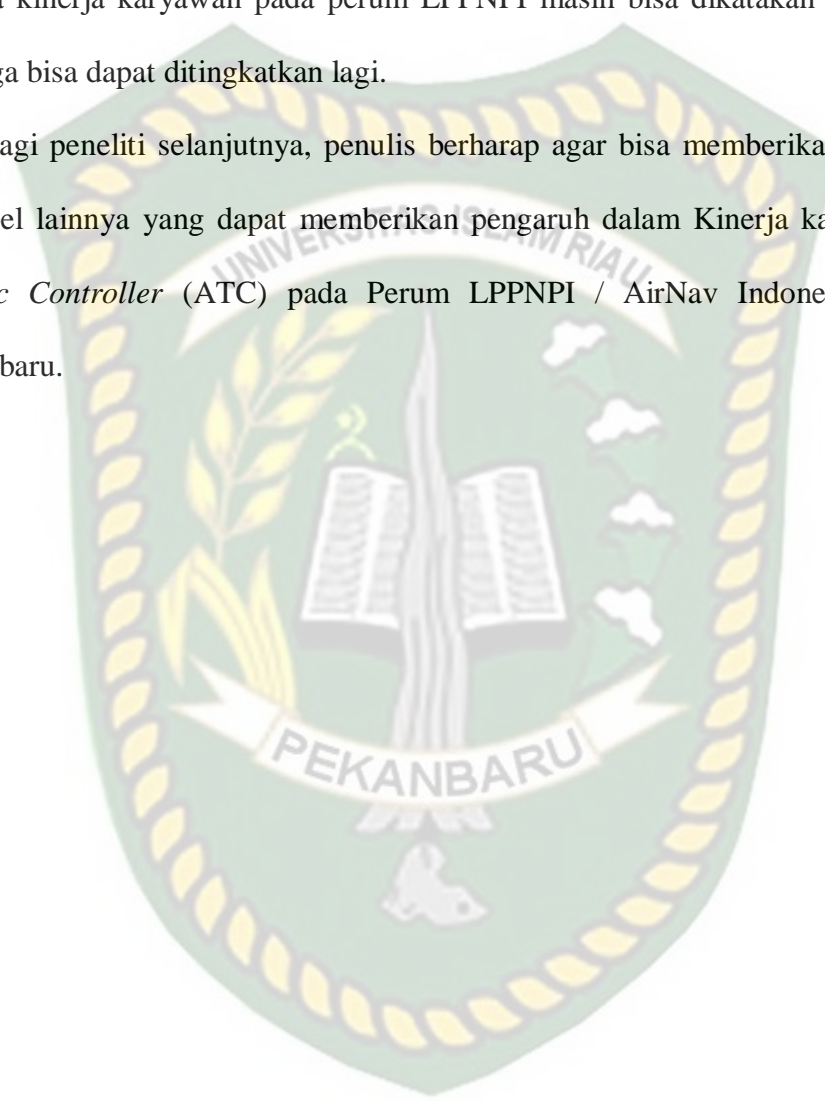
6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran yang mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Adapun saran yang disampaikan penulis adalah sebagai berikut :

Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional yang dijalankan oleh perum LPPNPI pada Karyawan bagian *Air Traffic Controller* (ATC) sudah baik, dan harus dapat dipertahankan, namun pada penerapan kinerja masih banyak yang harus dapat ditingkatkan, baik dalam pengorganisasian maupun pengawasan dari masing

masing tugas karyawan. Dilihat dari hasil tanggapan responden mengenai variable kinerja, banyak responden yang menjawab cukup, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada perum LPPNPI masih bisa dikatakan standar dan semoga bisa dapat ditingkatkan lagi.

Bagi peneliti selanjutnya, penulis berharap agar bisa memberikan tambahan variabel lainnya yang dapat memberikan pengaruh dalam Kinerja karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) pada Perum LPPNPI / AirNav Indonesia Cabang Pekanbaru.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu, M. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- D. M. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Malang: Gava Media.
- Hasibuan, M. S. (1996). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Edisi Kedua*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hidayati, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Tower & Approach Terminal (TWR&APP-TMA) AirNav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Soekarno Hatta). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- K.H, B. (1996). *Nilai Stratejik SDM*. Jakarta,: Erlangga.
- Matutina, D. C. (1993). *Manajermen Personalia*,. Jakarta: PT Rineka Cipta,.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

prof. Dr Hj. Sedarmayanti, m. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Ratri Wahyuningtyas, L. D. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Jaringan PT.PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung.

Reksohadiprodjo, S. d. (1996). *Organisasi Perusahaan:Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta,,: BPFEE.

Samson, L. (2006). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.

Sasongko, T. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan :Studi Tentang Gaya Kepemimpinan Situasional Pada PT.Nestle Indonesia. *HUMANIS*, 1-106.

Sastrohadwiryo, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Saul, G. W. (2003). *Manajer dan Bawahan, Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (LPPM)*. Jakarta.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Thoha, M. (1995). *Kepemimpinan dalam Manajmen*. Jakarta: CV. Rajawali.

ULYA, M. Z. (2014). Gaya Kepemimpinan Situasional dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada :PT.Telkom Indonesia, Tbk.Malang.

Untari, R. D. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur desa di desa tamansari kecamatan wuluhan kabupaten jember. *Jurusan Ilmu Administrasi Negara*, 1-15.

Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Galia Indonesia.

Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi 5 (Alih Bahasa Budi Suprianti)*. Jakarta: Indeks.

