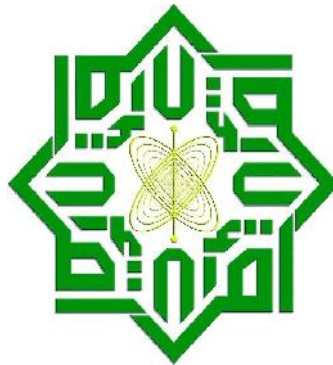


SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TRANS BERINGIN PUTIH PEKANBARU

Diajukan Sebagai Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Comprehensive
Sarjana Ekonomi Dan Ilmu Sosial Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Pekanbaru



Disusun Oleh :

HAADY FITROR RUZI

Nim. 1077100252

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2012**

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TRANS BERINGIN PUTIH PEKANBARU

Disusun Oleh :

HAADY FITROR RUZI

Penelitian ini dilakukan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru yang berlokasi di Jalan Tuanku Tambusai / Nangka Pekanbaru. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Adapun populasi yang dijadikan sampel berjumlah 54 orang responden. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan melakukan uji asumsi klasik. Salah satunya dengan melakukan pengujian Nilai R square untuk melihat koefisien determinasi. Uji T digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial atau sendiri-sendiri variabel Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap Variabel kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap Variabel kinerja, hal itu dapat terlihat dengan tingkat signifikan dari variabel gaya kepemimpinan situasional (coaching dan delegating) $0.000 < 0.05$. Dari hasil penelitian juga diperoleh koefisien determinasi atau adjusted r square dengan nilai 0,845 atau 84,50% yang berarti terdapat pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja sebesar 84,5% sedangkan 15,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warrahmatullah wabarakatuh

Puji dan syukur kepada Allah swt atas rahmat dan karunia yang di berikan Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trans Beringin Putih (Persero) Pekanbaru.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Lengkap pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Manajemen di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak kelemahannya, untuk penulis menerima dengan senang hati segala kritikan dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak kepada penulis. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Khususnya buat kedua orang tuaku Drs. Sudarmi Musa dan ibunda Dra. Elvirawati dan buat keluarga yang tercinta yang dengan pengertian dan kesabarannya senantiasa mendoakan dan memberikan inspirasi dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.

2. Terima kasih buat adek-adek ku yang telah mendoakanku yang telah mensupport dalam penyusunan skripsi ini sehingga dapat menyelesaikannya.
3. Sahabat-sahabatku, Sulaiman, M. Husin, Ono Yendri Sebastian, Nofri, Daus, Hendra, M. Faisal, Hamdan Hariri, Suherman, Aim dan Putra yang telah banyak memberikan support dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Teman-teman manajemen angkatan 2006-2007 Dedi, Vivi, Saputra, nita, eny, murdani, khairul Anwar dan teman-teman manajemen lainnya, yang selalu ku ingat. Dan buat temen-temen fekonsos dan junior-junior kita berani maju, pantang menyerah sebelum bertindak dan lakukan yang terbaik demi masa depan.
5. Bapak Mahendra Romus M.Ec.Phd, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.
6. Bapak Mahendra Romus M.Ec.Phd, selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru
7. Bapak Drs.H.Zamharil Yahya, MM, selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran dan tenaga dalam membimbing penulis hingga berhasil menyelesaikan skripsi ini.

8. Bapak dan ibu dosen serta staf karyawan tata usaha fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.
9. Pimpinan beserta staff PT.Trans Beringin Putih (Persero) Pekanbaru, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dalam memperoleh dan mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
10. Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru yang telah memberikan izin penelitian di Trans Beringin Putih Pekanbaru,

Semoga Allah SWT memberikan hidayah dan petunjuk-Nya kepada kita semua dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi mahasiswa lainnya dan pembaca pada umumnya.

Wassalamu' alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pekanbaru, April 2012

Penulis

HAADY FITROR RUZI

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang Masalah	1
I.2 Perumusan Masalah	8
I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
I.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	11
II.2 Konsep Kinerja	12
II.2.1 Pengertian Kinerja	12
II.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja	13
II.2.3 Pengukuran Kinerja	14
II.2.4 Pentingnya Pengukuran Kinerja	15
II.2.5 Pandangan Islam Tentang Kinerja	16
II.3 Konsep Kepemimpinan Situasional	17
II.3.1 Pengertian Kepemimpinan Situasional	17
II.3.2 Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional	18
II.3.3 Teori-Teori Kepemimpinan	22
II.3.4 Tipe Kepemimpinan	25
II.3.5 Pandangan Islam Tentang Kepemimpinan Situasional .	27

II.4 Penelitian Terdahulu	29
II.5 Hipotesis	30
II.6 Variabel Penelitian	30
BAB III METODE PENELITIAN	
III.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	32
III.2 Populasi dan Sampel	32
III.3 Jenis dan Sumber Data	33
III.4 Teknik Pengumpulan Data	34
III.5 Metode Analisis Data	34
III.6 Pengujian Hipotesis Koefisien Regresi	38
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
IV.1 Sejarah Singkat Perusahaan	40
IV.2 Struktur Organisasi Perusahaan	42
IV.3 Aktifitas Perusahaan	47
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
V.1 Deskripsi Karakteristik Responden	49
V.1.1 Umur Responden	49
V.1.2 Pendidikan Responden	50
V.2 Deskripsi Variabel	51
V.2.1 <i>Directing</i>	51
V.2.2 <i>Coaching</i>	52
V.2.3 <i>Supporting</i>	53
V.2.4 <i>Delegating</i>	54
V.2.5 Kinerja	55
V.3 Analisa Data	58
V.3.1 Hasil Uji Kualitas Data	59
V.3.1.1 Uji Validitas	59

V.3.1.2 Uji Reliabilitas	60
V.3.2 Hasil Uji Normalitas Data	62
V.3.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	63
V.3.3.1 Uji Multikolinearitas	63
V.3.3.2 Uji Autokorelasi	64
V.3.3.3 Uji Heterokedastisitas	64
V.3.4 Hasil Regresi Linear Berganda	66
V.3.5 Uji Hipotesis	68
V.3.5.1 Uji F	68
V.3.5.2 Uji T	69
V.3.5.3 Koefisien Determinasi R^2	72
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
VI.1 Kesimpulan	73
VI.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Jumlah Penumpang Bus Trans Metro Pada PT.Trans Beringin Putih Pekanbaru Bulan Juli 2009 - September 2011	3
Tabel I.2	Data Karyawan Berdasarkan Jabatan	5
Tabel II.1	Operasional Variabel	31
Tabel V.1	Data Responden Berdasarkan Umur	49
Tabel V.2	Data Responden Berdasarkan Pendidikan	50
Tabel V.3	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Directing	52
Tabel V.4	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Coaching	53
Tabel V.5	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Supporting	54
Tabel V.6	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Delegating	55
Tabel V.7	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja	57
Tabel V.8	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	59
Tabel V.9	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	61
Tabel V.10	Uji Multikolinearitas	63
Tabel V.11	Uji Autokorelasi	64
Tabel V.12	Rekapitulasi Regresi Linear Berganda	66
Tabel V.13	Hasil Output SPSS	69
Tabel V.14	Koefisien Regresi Variabel Bebas Secara Parsial Terhadap Variabel Terikat	70
Tabel V.15	Koefisien Determinasi R ²	72

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan zaman tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi dan memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan

seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, peranan pimpinan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam organisasinya sangat penting sekali. Kepemimpinan yang dimaksudkan disini adalah kegiatan seorang pimpinan dalam memberikan motivasi dan dukungan untuk mencapai tujuan tersebut. Prestasi kerja dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dan masing-masing individu dan tidak lepas juga dari peran seorang pimpinan. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Tapi pada saat yang sama karyawan memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang.

Prestasi kerja mencerminkan apakah karyawan telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki atasan dan perusahaan, baik dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian prestasi kerja atau penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai prestasi kerja yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah hal yang sulit, karena banyak faktor-faktor yang

mempengaruhinya.

Sehubungan dengan itu kinerja karyawan di PT Trans Beringin Putih belum maksimal dari yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah penumpang, kenaikan dan penurunan jumlah penumpang ini mencerminkan kinerja karyawan.

Tabel I.1 Jumlah Penumpang Bus Trans Metro Pada PT Trans Beringin Putih Pekanbaru Bulan Juli 2009 - September 2011

NO	TAHUN	BULAN	JUMLAH PENUMPANG (+/-)
1	2009	Juli	171.126
2		Agustus	159.919
3		September	190.392
4		Oktober	170.802
5		November	165.008
6		Desember	186.554
7	2010	Januari	176.776
8		Februari	156.018
9		Maret	173.687
10		April	170.053
11		Mei	191.850
12		Juni	191.150
13		Juli	203.800
14		Agustus	182.850
15		September	184.200
16		Oktober	187.600
17		November	169.063
18		Desember	183.372
19	2011	Januari	181.340
20		Februari	185.673
21		Maret	173.334

NO	TAHUN	BULAN	JUMLAH PENUMPANG (+/-)
22	2011	April	192.045
23		Mei	192.500
24		Juni	170.780
25		Juli	205.900
26		Agustus	182.791
27		September	183.800
28		Oktober	200.900
29		November	190.787
30		Desember	210.004
Total			5.484.074
Rata-rata			182.802

Sumber: Dinas Perhubungan Pekanbaru

Dari tabel 1 diatas bahwa jumlah penumpang Bus Trans Metro sangat berfruktuasi, seperti di tahun 2009 jumlah penumpang pada Bus Trans Metro menunjukkan kenaikan dan penurunan. Keadaan ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan belum baik. Begitu juga dengan kepemimpinan yang diduga belum mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel I.2 Data Karyawan Berdasarkan Jabatan

NO	Jabatan	keterangan
1	Manajer	5
2	Staff	5
3	Pengawas Iapangan	4
4	Mekanik	2
5	Security	6
6	Supir dan kondektur	88
7	Office Boy	14
Jumlah Karyawan		115

Sumber: PT.Trans Beringin Putih Pekanbaru

Tingkat prestasi kerja dalam suatu perusahaan tergantung pula pada tipe kepemimpinan suatu perusahaan. Karena kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu mensikapi perkembangan zaman. Hal ini didukung oleh pendapat Hersmastro (2001) yang menyatakan bahwa salah satu kunci untuk bertahan dan berhasil dalam situasi yang tidak pasti adalah kepemimpinan. Menurut Handoko (2002:161) mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk mempengaruhi orang lain, yang didalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sedangkan model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard dikutip oleh Miftah Thoha, (2010:63) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan, dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang

efektif.

Gaya kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara ; (Miftah Thoha, 2010 : 63)

1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas).
2. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (Perilaku hubungan).
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang kepemimpinan situasional, perlu bagi kita mempertemukan antara gaya kepemimpinan dengan kematangan pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah mendianogsa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu dan menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut. Terdapat 4 gaya kepemimpinan yaitu : (Buhler Patricia, 2004:40)

1. Memberitahukan, menunjukkan, memimpin, menetapkan (*Telling-Directing*)
2. Menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk (*Selling-Coaching*)
3. Mengikuti sertakan, memberi semangat, kerjasama (*Participating-Supporting*)
4. Mendelegasikan, pengamatan, mengawasi, penyelesaian (*Delegating*).

Sebagai seorang pemimpin, seseorang mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggotanya. Tipe kepemimpinan yang sering ditemukan

akhir-akhir ini adalah tipe kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh pada karyawan. Walaupun tipe kepemimpinan ini cukup baik, namun efek negatif yang timbul adalah para karyawan akan merasa kesutitan mendapatkan pedoman kerja yang diinginkan.

Telah diketahui bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti dari manajemen karena kepemimpinan merupakan *structuring the situation*, *controlling group of behavior* dan motor penggerak bagi seluruh sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan (manusia dan alat-alat lainnya). Dengan demikian kelangsungan hidup dari suatu organisasi dan perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, yaitu orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang saling mempengaruhi antara atasan dengan bawahan. Pemimpin memberikan keyakinan kepada para bawahan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara baik. Ini terlihat dari peningkatan karir karyawan selalu berdasarkan hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian secara lebih dalam dan dituangkan dalam sebuah karya tulis yang berbentuk skripsi dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Trans Beringin Putih (Persero) Pekanbaru"**.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian yaitu "Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru?"

I.3 Tujuan dan manfaat penelitian

a. Tujuan penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sbb:

- 1) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional di PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.
- 2) Untuk mengetahui kinerja karyawan di PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru
- 3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

b. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi perusahaan

Dapat memberikan saran dan masukan yang dapat dijadikan saran dalam memberikan informasi yang berguna bagi PT Trans Beringin Putih Pekanbaru.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kontribusi kepada peneliti untuk memperdalam cakrawala berpikir ilmiah khususnya dibidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan

situasional dan kinerja karyawan diperusahaan.

3. Bagi Pihak lain

Sebagai referensi bagi peneliti lain, dan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang

I.4 Sistematika Penulisan

Secara sistematis penulisan skripsi ini dibagi kedalam VI (enam) Bab, dimana masing-masing bab dalam sub-sub bab, antara lain sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, hipotesis serta sistematika penulisan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini, penulis mengemukakan beberapa konsep teoritis yang mendukung pemecahan masalah diantaranya pengertian kinerja, pengukuran kinerja, dan kepemimpinan situasional serta menguraikan tentang pengertian dan fungsi beberapa teori yang melandasi pembahasan masalah penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini, berisikan tentang tempat data dan lokasi penelitian, serta jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisisnya.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini, penulis menguraikan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi serta tugas dan kewajiban pada setiap bagiannya.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan tentang gambaran umum responden, deskripsi variabel, analisa hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian tersebut.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan serta saran-saran yang berguna bagi perusahaan dalam mengatasi masalah yang dihadapinya.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka berisi semua bahan kepustakaan yang digunakan sebagai rujukan langsung dalam penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Konsep manajemen sumber daya manusia

Hakikatnya manajemen sumber daya manusia sangat berbeda dibandingkan manajemen sumber daya alam, dimana manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sifat SDM itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang. SDM meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Manusia sebagai SDM keberadaannya sangat penting dalam perusahaan atau organisasi, karena SDM menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan.

Secara etimologis manajemen sumber daya manusia merupakan penggabungan dua konsep yang secara maknawiyah memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia. Menurut Prof.Dr.Veithzal Rivai, M.B.A (2008:2) yang dimaksud dengan MSDM adalah sebagai ilmu dan seni mengatur proses penyalahgunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu manajemen juga untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen sumber daya

manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusia itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat berfungsi dan dijalankan. Disamping itu SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaan agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

II.2 Kinerja

II.2.1 Pengertian Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu perusahaan agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Kinerja menurut Robert (2006 : 378) mengatakan : "kinerja yang sering disebut dengan *performance* pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan".

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Pengertian *performance*

sebagai hasil kerja keras atau prestasi. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (wibowo,2009:7)

Menurut Anwar Prabu (2001:67) "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Selanjutnya Veithzal Rivai (2009:309) "kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan". Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu perusahaan.

II.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Veithzai rivai (2008:312) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.

5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

II.2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Sodarmayanti (2007:196) merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah mencapai misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

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

1. Kualitas, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Jangka waktu adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Kehadiran ditempat kerja adalah sejauh mana tingkat absensi karyawan mempengaruhi produktivitas kerja.
5. Sikap kooperatif, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.
6. Kepercayaan
7. Tanggung jawab

II.2.4 Pentingnya Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya pengukuran kinerja.

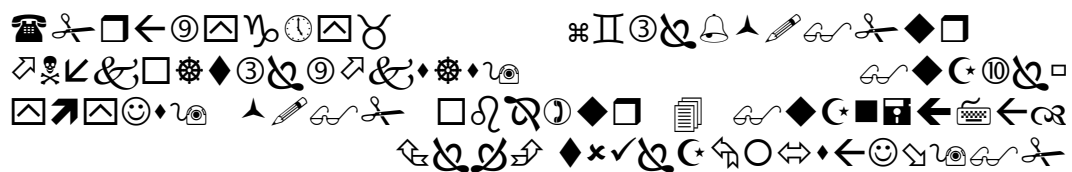
Wirawan (2009:9) menyatakan, "kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap, dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau perang tertentu secara efektif. Sikap (*attitude*) melukiskan perasaan mengenai sesuatu, melukiskan perasaan senang atau tidak senang mengenai objek (orang, benda, pekerjaan atau keadaan tertentu)".

II.2.5 Pandangan Islam Tentang Kinerja

Islam adalah agama yang mengatur tatanan hidup dengan sempurna, baik kehidupan individu maupun masyarakat. Sesungguhnya, bahwa islam itu merupakan aturan yang sempurna dan menyeluruh. Dengan islam, Allah swt menghormati dan memuliakan manusia agar hidup berbahagia dimuka bumi.

Namun kebahagiaan manusia itu hanya bisa diperoleh dengan sempurna bila ia terlebih dahulu menyadari kerendahannya. Maksudnya, dia harus mengakui bahwa dirinya adalah hamba milik tuhan yang maha esa, yang memiliki segala sifat kesempurnaan, yaitu Allah swt dan sarana-sarana penghidupan yang layak itu hanya bisa didapat dengan cara kerjasama (bekerja keras) dan bergotong royong. Atas dasar saling menghormati, bukan malah merupakan alat bagi seseorang untuk menganiaya atau mengeksploitasi sesamanya.

Salah satu tabiat manusia ialah bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan cita-citanya. Dorongan kerja keras dalam ajaran islam termasuk dalam system moral dalam islam. Sebagaimana firman Allah swt dalam al-quran :



Artinya :

“Barang siapa yang bersungguh-sungguh pada jalan kami, maka kami akan menunjukkan jalan keluar baginya”. (Q.S. Al- Ankabut 69)

Dari ayat di atas dapat dijelaskan bahwa kesungguhan dalam bekerja, digambarkan bagaikan berjalan di atas punggung bukit. Sikap kerja seorang muslim dalam menempuh hidup dengan kekuatan dan kemampuan yang tangguh

tidak boleh lemah, hendaklah dengan kesungguhan hati sebagai sikap hidup.

II.3 Konsep Gaya Kepemimpinan Situasional

II.3.1 Pengertian kepemimpinan Situasional

Perkataan pemimpin/*leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi.

"Teori Kepemimpinan Situasional" dari Harsey dan Blanchard bahwa: Gaya Kepemimpinan Situasional didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara: (Miftah Thoha, 2010 : 63)

1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas).
2. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan).
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting misalnya: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan

bawahannya saja.

Perilaku pengikut atau bawahan ini sangat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu-individu menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataan dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagaimana tugas-tugas tersebut harus dicapai.

Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

Berdasarkan teori Gaya Kepemimpinan Situasional dari beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional adalah perilaku seorang pemimpin yang bertanggung jawab dapat mempengaruhi kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan mencapai tujuan umum.

II.3.2 Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya menurut Hersey dan Blanchard yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. (Miftah Thoha,

2010 : 64)

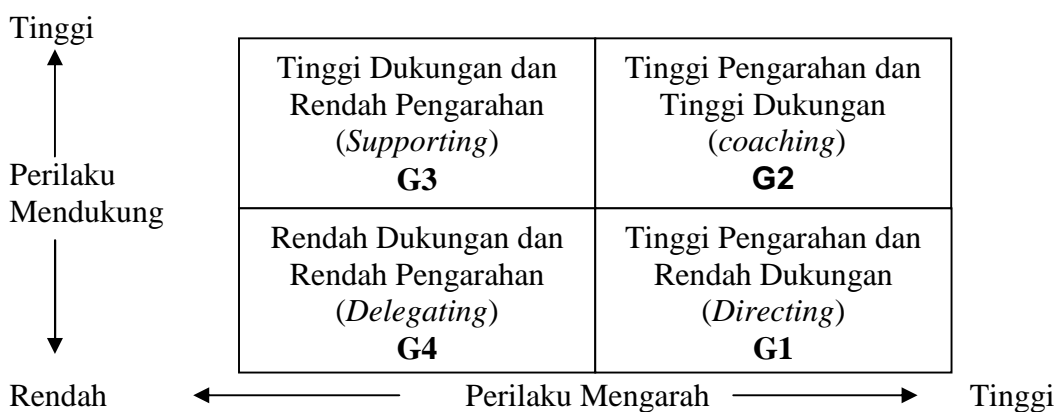
1. Perilaku Mengarahkan

Perilaku mengarahkan adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan 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 bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

2. Perilaku Mendukung

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

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua proses yang terpisah dan berbeda seperti dibawah tni sehingga dengan demikian dapat diketahui 4 (empat) Gaya dasar kepemimpinan menurut Harsey dan Blachard :



Sumber: Miftah Thoha, (2010:65)

Gambar 1. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Gaya *directing* (G1), seorang pemimpin menunjukkan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi tugas mereka. Dalam hal ini pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Gaya *coaching* (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Dalam gaya ini dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku pendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut serta ide-ide dan sasaran mereka. Tetapi tetap pemimpin harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Gaya *supporting* (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyaknya memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuat keputusan yang dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan pemimpin juga mendukung usaha-usaha mereka dalam

menyelesaikan tugas pengikutnya.

Gaya *delegating* (G4), perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Delegasi, karena pemimpin merdiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian yang proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya. Karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sesuai dengan uraian tersebut, bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya. Dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas.

Akan tetapi keempat gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, serta sangat tergantung dan lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Maka kemudian timbul apa yang disebut sebagai situasional leadership. Kepemimpinan situasional mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan keadaan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Ditengah-tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staff/individu yang berbeda-beda), maka untuk mencapai

efektivitas organisasi, penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan situasional leadership, sebagaimana telah disinggung diatas. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki kemampuan khusus, yakni (patricia,2004:48)

- a. Kemampuan analitis (*analytical skills*) adalah kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahi dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan fleksibel (*flexibility atau adaptability skills*) adalah kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- c. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) adalah kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan.

Ketiga kemampuan di atas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambil keputusan (*decision making*) (Gordon, 1996: 314-315).

II.3.3 Teori-teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu topik manajemen yang paling populer. Kepemimpinan akan membangun komitmen dan antusiasme yang diperlukan orang untuk menerapkan bakat sepenuhnya guna membantu menyelesaikan rencana dan pengendalian yang baik, tidak lain adalah memastikan segala sesuatunya berubah menjadi semestinya, jhon (2002:149)

Stephen P. Robinsons (2003:39) dalam bukunya menjelaskan secara sederhana definisi dari kepemimpinan yaitu : sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kepemimpinan kadang kala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban yang dapat dimiliki oleh seorang atau suatu badan.

Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Didaiam melaksanakan dapat menunjukkan sifat-sifat yang penting untuk kepemimpinan yang efektif, sifat-sifat tersebut adatah sebagai berikut: Handoko (2002:297)

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory Ability*) atau pelaksanaan fiingsi-fungsi dasar manajemen, tenitama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung,

mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan inovasi baru.

Beberapa teori Kepemimpinan yaitu:

a. Teori Sifat Kepemimpinan

Teori ini sering disebut juga "*great man*", yang menyatakan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan membawa atau tidak ciri-ciri atau sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin, atau dengan kata lain, individu yang lahir telah membawa ciri-ciri tertentu yang memungkinkan yang dapat menjadi seorang pemimpin.

b. Teori Kelompok

Teori ini menyatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan itu merupakan proses suatu pertukaran (*exchange proces*) antara pemimpin dan pengikutnya, yang juga melibatkan konsep sosiologi tentang peranan yang diharapkan kedua befeh pihak.

c. Teori Situasional (*Contingency*)

Setelah baik pendekatan sifat maupun kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkapkan teori kepemimpinan menyeluruh, perhatian dialihkan pada aspek-aspek situasional kepemimpinan, Fred Fidler telah mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektifitas kepemimpinan, yang dikenal sebagai *Contingency Model of Leadership Effectiveness*. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan atau menyenangkan.

d. Teori Path-Goal

Telah diakui secara luas bahwa teori kepemimpinan dikembangkan dan

mempergunakan kerangka dasar teori motivasi. Ini merupakan pengembangan yang wajar, sebab kepemimpinan itu erat hubungannya dengan motivasi disatu pihak dan dengan kekuasaan dipihak lain. Teori Path-Goal ini menganalisis pengaruh (dampak) kepemimpinan (terutama perilaku pemimpin) terhadap motivasi bawahan keputusan dan pelaksanaan kerja. Teori ini memasukan 4 (empat) tipe pokok perilaku kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)
2. Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)
3. Kepemimpinan Partisipatif
4. Gaya berorientasi pada prestasi.

II.3.4 Tipe Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang memancarkan kepemimpinannya. Anggoro (2003:165) mengelompokan tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1. Tipe Karismatik. Tipe ini mempunyai daya tank dan pembawaan yang luas biasa sehingga ia mempunyai jumlah pengikut yang jumlahnya sangat besar. Kualitas kepribadian, tipe kepribadian, tipe kepemimpinan ini memancarkan pengaruh dengan daya tarik yang sangat besar.
2. Tipe paternalistis. Tipe kepemimpinan yang kebapakan dengan sifat-sifat antara lain:
 - a. Menganggap bawahan belum dewasa.
 - b. Bersikap selaiu melindungi.

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
 - d. Selalu bersikap maha tahu.
 - e. Sifat memberikan kesempatan pada bawahan untuk berinisiatif.
3. Tipe *militerisme*. Adapun sifat-sifat militerisme yang melekat pada pimpinan adalah sebagai berikut:
 - a. Menggunakan sistem perintah pada bawahannya
 - b. Menghendaki kepatuhan yang mutlak dari bawahannya
 - c. Menyenangi formalitas dan upacara ritual yang berlebihan
 - d. Komunikasi berlangsung satu arah saja
 4. Tipe otokratis. Tipe ini bersifat konservatif, dan senantiasa bersikap ingin menang sendiri.
 5. Tipe *laiserpaire*. Pemimpin tipe ini praktis tidak sebagai pemimpin karena senantiasa membiarkan kelompoknya berbuat semaunya sendiri.
 6. Tipe populistis. Kepemimpinan tipe ini berpegang pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional dan kurang dalam menerima pandangan dari bantuan orang lain.
 7. Tipe *administrative*. Kepemimpinan tipe ini adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif dan juga mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.
 8. Tipe demokratis. Tipe kepemimpinan ini selalu memberikan bimbingan efisien kepada bawahannya dan disamping itu juga terdapat koordinasi dari pekerjaan dan semua bawahan dengan penekanan rasa tanggung

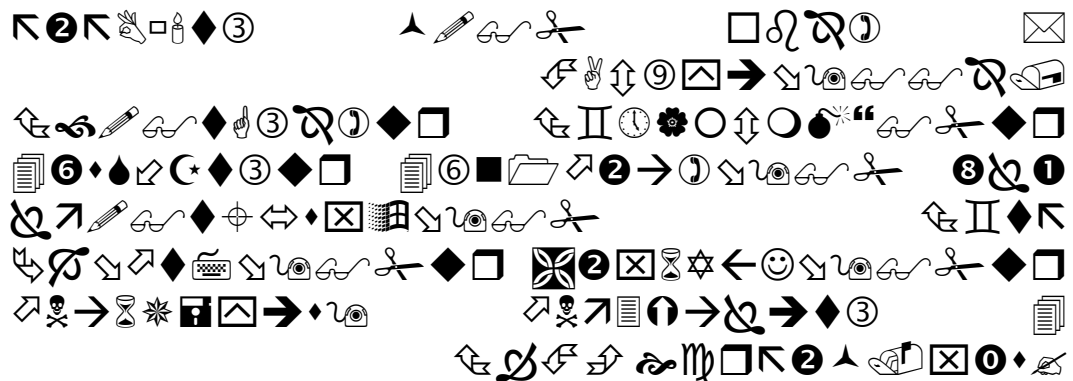
jawab internal dan kerjasama yang baik.

II.3.5 Pandangan Islam Tentang Kepemimpinan

Dalam sejarah kehidupan manusia, telah muncul konsepsi tentang kepemimpinan. Bagaimana Nabi Adam memimpin Hawa dan keturunannya di dunia setelah diusir dari surga. Begitu juga sejak awal kemunculan Islam, Nabi Muhammad selain sebagai seorang utusan *Rasul* yang menyampaikan ajaran-ajaran agama tetapi juga seorang kepala Negara dan kepala rumah tangga. Paling tidak dalam catatan-catatan sejarah kenabian yang terdokumentasikan dalam Hadits-Hadits yang tetap terjaga dan masih bisa dikonsumsi sampai saat ini, Nabi memberikan contoh bagaimana seorang pemimpin menyelesaikan persoalan-persoalan pribadi maupun sosial kemasyarakatan berdasarkan musyawarah untuk tercapainya kemaslahatan.

Masa peletakan Fondasi Islam yang di bawa Nabi Muhammad Saw. telah lama usai. Setiap umat Islam dituntut untuk mampu mengaplikasikan ajaran-ajaran tersebut kedalam seluruh aspek kehidupan, tentunya dengan kontekstualisasi yang sejalan dengan perubahan zaman namun tetap berdasarkan tuntunan yang ada.

Allah swt berfirman dalam surah An-Nahl ayat 90 :



Artinya :

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS. An-Nahl : 90)

Hikmah dalam ayat tersebut berarti kebaikan yang banyak, yang dianugerahkan Allah SWT kepada seseorang sehingga dirasakan manfaatnya, baik oleh diri, keluarga, masyarakat dan bangsa, juga alam semesta. Ayat tersebut menjelaskan pula bahwa orang yang banyak kebajikannya itu termasuk kelompok cendekiawan muslim (ulil albaab).

Keahlian / kecendekiaan seorang umat manusia tidak hanya ditentukan oleh ilmunya, akan tetapi oleh perbuatan atau kebaikan-kebaikan dari pengalaman ilmu yang dimilikinya. Begitu pula dengan pemimpin yang memiliki hikmah. Dari kepemimpinannya itu, dapat dirasakan kebaikan, kemaslahatan, dan keadilan oleh masyarakat yang dipimpinnya. Sehingga kalau seorang pemimpin sudah memiliki jiwa yang penuh kebaikan, kemaslahatan maka insya allah dicintai oleh rakyatnya dan selalu didoakan oleh rakyat, sehingga dapat terhindar dari hal-hal yang bisa menjerumuskannya.

Bagaimana ciri pemimpin yang memiliki hikmah, sebagaimana dijelaskan para ulama ketika menafsirkan ayat di atas, yaitu:

- a. Memiliki berbagai macam pengetahuan. Diantaranya, ilmu yang berkaitan dengan keahlian tertentu, juga ilmu-ilmu humaniora, seperti teknik berkomunikasi dan psikologi massa. Ia menolak hidup mewah, atau

memberikan kemewahan pada pembantunya disaat sedang mengalami berbagai macam kesulitan hidup.

- b. Memiliki kesabaran dan kedewasaan yang matang, tidak mudah mengeluh dan tidak mudah menyalahkan orang lain. Pemimpin yang memiliki hikmah justru akan menjawab dan membalas setiap ketidakbaikan dengan kebaikan. Cemoohan dibalas dengan introspeksi diri dan kerja keras untuk membuktikan ketidakbenaran cemoohan tersebut.
- c. Memiliki kehati-hatian dan kewaspadaan, baik dalam ucapan apalagi tindakan. Ucapannya terukur, jelas, dan gamblang, tidak sembarangan. Demikian pula, tindakannya selalu memerhatikan kemaslahatan dan kemanfaatan bagi masyarakat

Sehingga di akhir kalimat marilah kita mencari pemimpin yang mempunyai tiga ciri seorang pemimpin yang hikmah, sehingga bangsa ini selalu di ridhoi oleh Allah SWT dan terhindar dari mara bahaya yang selalu datang.

II.4 Penelitian terdahulu

1. Penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rediyono (2005). Hasil penelitian menyatakan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dilihat dari perilaku mengarahkan, membimbing, mendukung, dan perilaku pendelegasian memiliki hubungan yang positif dalam memotivasi bawahannya untuk dapat meningkatkan

profesionalisme guru di SMU Negeri 1 Magetan Kabupaten Magetan.

2. Nurfitriah (2010). Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating* terhadap disiplin kerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Pekanbaru.

II.5 Hipotesis

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah diduga bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

II.6 Variabel penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini penulis menganalisis variabel-variabel penelitian berikut ini:

- a. Kinerja
- b. Gaya Kepemimpinan Situasional
 - *Directing*
 - *Coaching*
 - *Supporting*
 - *Delegating*

Untuk lebih jelasnya mengenai variabel penelitian, dapat dilihat dalam operasional variabel pada tabel dibawah ini:

Tabel II.1 Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja (Y)		Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Rivai,2008:309)	<ul style="list-style-type: none"> – Kualitas – Kuantitas – Jangka waktu – Kehadiran ditempat kerja – Sikap koperatif – Tanggung jawab – Kepercayaan
Kepemimpinan Situasional (X)	<i>Telling - Directing</i> (X ₁)	Gaya tepat apabila kita dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf yang belum memiliki pengalaman dan motivasi	<ul style="list-style-type: none"> – Memberitahukan – Menunjukkan – Memimpin – Menetapkan
	<i>Selling - Coaching</i> (X ₂)	Pemimpin tidak hanya memberikan detil proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil	<ul style="list-style-type: none"> – Menjual – Menjelaskan – Memperjelas – Membujuk
	<i>Partisipating -Supporting</i> (X ₃)	Dimana pemimpin memfasilitasi dan membantu bawahannya dalam melakukan tugas	<ul style="list-style-type: none"> – Mengikutsertakan – Memberi semangat – Kerjasama
	<i>Delegating</i> (X ₄)	Seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan	<ul style="list-style-type: none"> – Mendelegasikan – Pengamatan – Mengawasi – Menyelesaikan

BAB III METODE PENELITIAN

III.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru dan penelitian ini dilakukan dari bulan September 2011 sampai dengan selesai.

III.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru. Di dalam pengambilan sampel, penulis menggunakan metode random sampling, dimana penentuan jumlah sampel menggunakan formulasi sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(10\%)^2}$$

Dimana: N = Jumlah populasi

e = Tingkat keyakinan

n = Sampel yang diteliti

Dari data yang diperoleh diketahui jumlah karyawan PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru berjumlah 115 orang, dengan demikian jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan tingkat kepercayaan 10% adalah :

$$\begin{aligned} &= \frac{115}{1 + 115(0.1)^2} \\ &= \frac{115}{1 + 115(0.01)} \\ &= \frac{115}{2.15} = 54 \text{ Orang} \end{aligned}$$

III.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data Primer

Data yang diperoleh dari lapangan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung kepada responden.

2) Data Sekunder

Data yang diperoleh dan dikumpulkan melalui studi kepustakaan, data dikumpulkan dengan cara membaca dan mempelajari literature, buku, jurnal, skripsi dan data dari internet.

III.4 Teknik pengumpulan data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi Langsung

Dengan teknik ini penuiis melakukan tanya jawab langsung dengan staff atau karyawan maupun jajaran pimpinan perusahaan untuk mendapatkan data dan informasi berhubungan dengan bidang yang diteliti.

b. Studi Dokumenter

Dengan mengumpulkan data dan mempelajari jurnal penelitian, dokumen-dokumen, arsip dari perusahaan dan buku yang berkaitan dengan penelitian.

c. Komunikasi Tidak Langsung

Dengan teknik ini penulis mengumpulkan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan.

III.5 Metode Analisis Data

Untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya maka penulis menggunakan metode regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja

X₁ : *Directing*

X₂ : *Coaching*

X₃ : *Supporting*

X₄ : *Delegating*

β₀ : Konstanta

β₁, β₂ : Koefisien regresi

e : *Random error*

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi sosial. Skor jawaban responden dalam penelitian terdiri atas lima alternative jawaban yang mengandung variasi lainnya yang bertingkat (Sugiono, 2007:133).

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban diberi nilai 1-5 yaitu:

1. Jawaban Sangat Setuju diberi bobot 5
2. Jawaban Setuju diberi bobot 4
3. Jawaban Netral diberi bobot 3
4. Jawaban Tidak Setuju diberi bobot 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi bobot 1

Sedangkan alat uji yang digunakan untuk menguji persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Uji Kualitas Data
 - a) Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variable yang diteliti (Simamora, 2004:172). Menurut Masrun dalam Sugiyono (2006:126) Item yang mempunyai korelasi yang positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r \geq 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid.

b) Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila digunakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Memang, apabila data yang diperoleh sesuai dengan kenyataannya, berapakah pun pengambilan data dilakukan, hasilnya tetap sama (Simamora, 2004:177). Suatu instrumen dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien kehandalan (*Alpha Cronbach*) sebesar 0,6 atau lebih. Jadi jika nilai reliabilitas $>$ nilai *Alpha Cronbach* (0,6), maka butir kuesioner dikatakan reliabel.

2. Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atau nilai residual dan grafik normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan :

- a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresif memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresif tidak memenuhi asumsi.

3. Uji Asumsi Klasik

a) Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemui adanya korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Uji multikolinearitas adalah VIF (Variances Inflation Factor). Pedoman suatu regresi yang bebas multiko adalah mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10.

b) Uji autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (D-W), dengan tingkat kepercayaan $\alpha = 5\%$. Apabila D-W terletak antara -2 sampai +2 maka tidak ada autokorelasi (Santoso. 2002 : 219

c) Uji heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada

tidaknya heterokedastisitas menurut Ghozali (2005:105) dapat dilihat dari *Scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heterokedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas.

III.6 Pengujian Hipotesis Koefisien Regresi

Dalam menguji hasil yang didapat dari kuesioner dilakukan pengujian yang mencakup uji t, Uji F dan uji determinasi (R^2).

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t merupakan pengujian secara parsial hipotesis tentang parameter koefisien regresi yang bertujuan untuk mengetahui apakah variable indenpenden mempunyai pengaruh yang nyata tertiadap variable dependen dengan level signifikan 5% dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variable bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable terikat (H_0 ditolak, H_1 diterima).
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variable bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable terikat (H_0 diterima, H_1 ditolak).

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan (keseluruhan), maka akan dapat dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka terdapat hubungan/pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
 2. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka tidak terdapat hubungan/pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
- c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel yang terikat. Untuk mengukur besarnya kontribusi variasi X_1 , X_2 , X_3 , X_4 terhadap variasi Y digunakan uji koefisien determinasi berganda (R^2). Nilai R^2 mempunyai range antara 0 sampai 1 ($0 < R^2 < 1$). Semakin besar nilai R^2 (mendekati 1) maka semakin baik pula hasil regresi tersebut, semakin mendekati 0 maka variabel secara keseluruhan tidak bisa menjelaskan variabel terikat.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

IV.1 Sejarah Singkat PT.Trans Beringin Putih

Pembangunan Bus Rapi Transit (BRT) sebagai angkutan umum massal merupakan konsep reformasi angkutan yang dicanangkan oleh pemerintah pusat. Pemerintah pusat melalui Departemen Perhubungan mengajukan penyelenggaraan BRT atau lebih dikenal dengan *busway* yang saat ini mulai diterapkan diberbagai kota di Indonesia. Konsep BRT merupakan sistem angkutan massal yang terintegrasi di setiap koridor, yang bertujuan untuk menyediakan layanan jasa angkutan orang yang lebih aman, nyaman, dan tepat waktu. BRT juga diharapkan akan menjadi salah satu solusi untuk menanggulangi kemacetan lalu lintas yang ada di kota-kota besar.

BRT di pekanbaru dikenal dengan nama "SAUM" yang merupakan singkatan dari Sistem Angkutan Umum Massal. Bus yang digunakan bernama bus Trans Metro Pekanbaru. Sistem angkutan ini diresmikan pada bulan juni 2009, sehingga penggunaannya relative baru. Hingga akhir tahun 2010, pemerintah baru mengoperasikan Bus Trans Metro Pekanbaru untuk dua koridor dari lima koridor yang direneanakan.

Jika masyarakat lebih memilih untuk menggunakan BRT, maka lambat laun pelaku usaha Angkutan Kota akan mengalami kerugian, sedangkan mereka adalah pelaku usaha lokal yang telah lama ada. Oleh karena itu, Pemerintah daerah membentuk konsorsium para pelaku usaha Angkutan Kota. Dalam konsorsium itu terbentuklah PT Trans Metro Pekanbaru pada tanggal 05

September 2008. Karena terjadi permasalahan dalam manajemen di PT Trans Metro Pekanbaru dan habis masa kontraknya kemudian digantikan oleh PT Trans Beringin Putih Pekanbaru pada tanggal 25 Oktober 2010 yang menjadi perusahaan terpilih dan selanjutnya diberi kewenangan dalam bentuk pengoperasian dan pemeliharaan kendaraan yang merupakan aset pemerintah.

Dengan akte notaris Risnaldi SH Nomor 30 Tanggal 29 September 2010 didirikan PT Trans Beringin Putih, nama tersebut di singkat menjadi PT.TBP Pekanbaru yang beralamat di Jl. Tuanku Tambusai NO.285 Wonorejo, Marpoyan Damai. Terhitung mulai tanggal 25 Oktober 2010 Bus Trans Metro Pekanbaru dikelola oleh PT. Trans Beringin Putih dengan Nomor Surat Izin Usaha 3089/BPT/2010 dari Walikota Pekanbaru, dan dipertegas oleh Dinas Perhubungan komunikasi dan informatika Pekanbaru NO.551.2/DISHUBKOM/B/I/0451 pada tanggal 24 januari 2011.

Visi PT.TBP Pekanbaru adalah menjadikan angkutan Bus Trans Metro yang memberikan pelayanan yang prima, aman, nyaman, dan tertib serta terjangkau masyarakat pekanbaru. Misi PT TBP Pekanbaru adalah :

1. Meningkatkan mutu pelayanan armada guna untuk kenyamanan pengguna jasa angkutan Bus Trans Metro memenuhi layanan standar minimal.
2. memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pengguna Jasa Bus Trans Metro setingkat dengan pelayanan standar dunia, sehingga seluruh pengguna jasa dapat terlayani dengan baik.
3. standar pelayanan dunia transportasi untuk pelayanan umum (*Public Service*), yang mencakup ketepatan waktu, kenyamanan, kehandalan

(*Reliability*) dan keselamatan (*Safety*).

4. Sebagai sarana penyedia jasa pelayanan yang terdepan menyentuh masyarakat harus selalu dalam kondisi baik dan terpelihara, hal ini bertujuan untuk menjamin kesinambungan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat pengguna jasa Bus Perkotaan Trans Metro Pekanbaru. Pemeliharaan dan perawatan terhadap kondisi bus perkotaan Trans Metro Pekanbaru harus didukung oleh fasilitas yang memadai dan baik sesuai standar.

IV.2 Struktur Organisasi Trans Beringin Putih Pekanbaru

Sebagai perusahaan yang melayani masyarakat, PT Trans Beringin Putih Pekanbaru selalu menerapkan kinerja perusahaan yang tepat agar dapat menghasilkan suatu layanan yang memuaskan pelanggan.

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh PT Trans Beringin Putih Pekanbaru tidaklah mungkin dilakukan secara sendiri oleh pimpinan, melainkan dilakukan secara bersama-sama dan terkoordinir melalui organisasi yang ada, dimana masing-masing orang yang ditetapkan bekerja menurut bidang dan spesifikasi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu cara untuk menghasilkan layanan yang tepat adalah dengan membentuk perencanaan serta pembagian kerja yang tepat dalam perusahaan. Sebagaimana halnya sebuah organisasi, perusahaan memiliki struktur organisasi yang mampu memberikan gambaran tugas, kewajiban, serta tanggung jawab masing-masing individu dalam perusahaan. Hal ini sangat penting mengingat adanya pembagian tugas. Maka, pelaksanaan pekerjaan akan lebih

terorganisasi dan dapat diawasi dengan seksama. Berdasarkan akta notaris nomor 30 tanggal 29 September 2010 dibentuklah struktur organisasi PT Trans Beringin Putih Pekanbaru. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai struktur organisasi PT Trans Beringin Putih Pekanbaru lihat gambar IV.1 :

Tugas dan wewenang masing-masing struktur organisasi sebagai berikut :

1. RUPS

Rapat Umum Pemegang Saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah Organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang ini dan/atau anggaran dasar.

2. Dewan komisaris

Dewan Komisaris adalah Organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.

3. Direktur Utama

Bertugas memimpin seluruh dewan atau komite eksekutif, menawarkan visi dan imajinasi di tingkat tertinggi (biasanya bekerjasama dengan MD atau CEO), memimpin rapat umum, dalam hal untuk memastikan pelaksanaan tata-tertib, keadilan dan kesempatan bagi semua untuk berkontribusi secara tepat, menyesuaikan alokasi waktu per item masalah, menentukan urutan agenda, mengarahkan diskusi ke arah consensus, serta menjelaskan dan menyimpulkan tindakan dan kebijakan dan juga bertindak sebagai perwakilan organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar.

4. Direktur Keuangan

Bertugas untuk mengarahkan penanggulangan berbagai jenis risiko financial (*financial risk management*) yang dihadapi perusahaan, melakukan koordinasi aktifitas di Direktorat

Keuangan, mengkoordinasi aktifitas sinergi untuk mencapai hasil bisnis yang optimal dari pelaksanaan seluruh usaha perusahaan.

5. Direktur Operasional dan teknik

Bertugas memimpin dan mengatur untuk penyusunan program pengembangan bidang Teknik dimasa yang akan datang, termasuk penyusunan program yang bakal dituangkan di dalam anggaran tahunan perusahaan serta mengatur, mengendalikan dan menetapkan tentang penyelenggaraan operasional perusahaan dibidang perencanaan teknik, dan penyelenggaraan sistem perawatan dan pemeliharaan asset-asset, harta bergerak dan tidak bergerak.

6. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum

Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum bertanggung jawab atas keseluruhan pelaksanaan fungsi-fungsi membuat kebijakan, pengambilan keputusan strategis, pembinaan kegiatan dan pengembangan SDM.

7. Manajer keuangan

Manajer keuangan bertugas dan bertanggung jawab terhadap operasional kas keuangan perusahaan.

8. Manajer operasional

Manajer operasional bertanggung jawab secara penuh dalam mengelola dan mengoperasikan armada bus transportasi SAUM agar tetap sesuai dengan standar prosedur operasi pelayanan dan pengoperasian bus.

9. Manajer Teknik

Manajer teknik bertanggung jawab dalam mempertahankan dan memelihara kondisi fisik kendaraan bus baik engine, oli, ac, dll agar bus trans metro agar tetap bisa dan layak untuk dioperasikan.

10. Manajer SDM

Manajer SDM bertugas untuk mengatur, membina, dan pendayagunaan pengembangan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia.

11. Manajer Umum

Manajer umum adalah manajer yang memiliki tanggung jawab seluruh bagian / fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. Manajer umum memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa atau seluruh manajer fungsional.

12. Staff keuangan

Staff keuangan bertanggung jawab membantu pengelolaan arsip pembukuan dan pencatatan kas keuangan perusahaan.

13. Pengawas lapangan

Pengawas lapangan bertanggung jawab terhadap pengaturan dan pembuatan jadwal keberangkatan armada bus serta mengawasi kinerja pramudi dan pramugara sewaktu menjalankan operasional bus trans metro.

14. Staff operasional

Staff operasional bertanggung jawab dalam mengawasi operasional armada bus transportasi SAUM agar tetap sesuai dengan standar prosedur operasi pelayanan dan pengoperasian bus.

15. Mekanik

Mekanik bertanggung jawab dalam perawatan mesin bus guna mempertahankan dan memelihara kondisi mesin bus agar tetap baik dan layak untuk dioperasikan.

16. Staff administrasi

Staff administrasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan administrasi surat menyurat serta dalam hal system pelaporan kinerja perusahaan kepada instansi yang berwenang dalam hal ini Dinas Perhubungan Informatika dan Komunikasi.

17. Security atau satpam

Security atau satpam bertugas menjaga keamanan di PT Trans Beringin Putih pekanbaru.

18. Supir dan Kondektur bertugas membawa dan melayani penumpang dengan memperhatikan standar prosedur operasi pelayanan dan pengoperasian bus.

19. Office Boy

Office boy bertugas menjaga kebersihan baik di Bus Trans Metro maupun di PT Trans Beringin Putih Pekanbaru.

IV.3 Aktivitas PT Trans Beringin Putih Pekanbaru

Bus Trans Metro merupakan implementasi nyata dari penetapan sistem transportasi umum *Bus Rapid Transit* (BRT) berbasis jalan raya, artinya bus dirancang berjalan pada jalur khusus yang disediakan dan terpisah dari kendaraan lalu lintas umum untuk memudahkan aksesibilitas. Namun di Kota Pekanbaru ada sedikit perbedaan dari daerah lain. Sejak diresmikan pada bulan juni 2009

hingga sekarang, jalur bus trans metro belum dipisahkan dengan jalur lalu lintas yang lainnya.

Aktivitas PT Trans Beringin Putih adalah memberikan jasa angkutan kepada masyarakat. Jasa yang diberikan memiliki ciri dan kekhasan tersendiri dibanding dengan angkutan umum lain yang mencakup ketepatan waktu, kenyamanan, kehandalan (*Reliability*) dan keselamatan (*Safely*). Bus yang beroperasi memiliki kapasitas daya tampung sebanyak 80 orang dengan ketentuan berdiri sebanyak 30 orang dan duduk sebanyak 50 orang. Setiap harinya, Bus Trans Metro start dari tempat yang ditentukan. Untuk koridor I bus start dari terminal akap dan simpang kulim sedangkan koridor II bus start dari perumahan pandau dan ramayana. Kecepatan Bus Trans Metro maksimal 60 km/jam dengan rata-rata kecepatan 30 km/jam. Jam operasi mulai pukul 05.30-21.30 WIB setiap harinya. Untuk saat ini baru beroperasi di dua koridor dengan 20 unit armada. Panjang koridor I kurang lebih 33 Km dan koridor II kurang lebih 42 Km. Setiap koridor dilengkapi dengan halte sebagai tempat turun-naik penumpang dan membeli tiket. Jumlah keseluruhan halte 70 unit. Rata-rata antarhalte 700 meter.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

V.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam hubungannya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (Directing, Coaching, Supporting, Delegating) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Trans Beringin Putih Pekanbaru adalah :

1. Umur Responden
2. Tingkat Pendidikan Responden

Untuk menelaah permasalahan yang dihadapi perusahaan ini, maka sebelum dilakukan pembahasan, terlebih dahulu perlu diklasifikasikan mengenai identitas responden

V.1.1 Umur Responden

Tingkat umur responden mempengaruhi tingkat prestasi kerja. Untuk itu, perlu disajikan mengenai pekerjaan.

Tabel V.1 Data Responden Berdasarkan Umur

NO	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	25 s/d 35 tahun	46	85%
2	36 s/d 45 tahun	8	14,8%
3	46 s/d 55 tahun	0	0
4	56 s/d 65 tahun	0	0
Total		54	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa yang berumur 25 s/d 35 tahun sebanyak 46 orang atau sebesar 85 %, dan yang berumur antara 36 s/d 45 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 14,8%.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa karyawan PT.Trans Beringin Putih Pekanbaru mayoritas berumur 25 s/d 35 tahun. Dengan demikian, karyawan pada usia produktif memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi atas pekerjaan yang dilaksanakannya.

V.1.2 Pendidikan Responden

Pendidikan adalah proses dimana seseorang mengembangkan kemampuan sikap dan bentuk-bentuk tingkah laku lainnya di dalam masyarakat dimana ia hidup, proses social dimana orang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga dia dapat memperoleh atau mengalami perkembangan kemampuan social dan kemampuan individu yang optimum. Untuk mengetahui tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.2 Data Responden Berdasarkan Pendidikan

NO	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMP	0	0
2	SMA/SMK	14	26%
3	Sarjana	37	68,5%
4	Strata II	3	5,5%
Total		54	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan yang tertinggi karyawan adalah S2 sebanyak 3 orang, sarjana sebanyak 37 orang dan SMA/SMK sebanyak 14 orang. Ini menunjukkan tingkat pendidikan untuk dunia kerja sekarang ini sangat dibutuhkan. Apalagi pekerjaan tersebut sangat membutuhkan

skill (keahlian) dibidangnya, dengan kata lain PT.Trans Beringin Putih masih mempertimbangkan tingkat pendidikan untuk merekrut tenaga kerja baru.

V.2 Deskripsi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel yang diteliti. Terdiri dari 1 (satu) variabel terikat dan 4 (empat) variabel bebas. *Directing*, *coaching*, *supporting*, *delegating* (variabel bebas) dan kinerja (variabel terikat). Melalui kuesioner yang telah disebarkan, diperoleh data mengenai variabel-variabel tersebut sebagai berikut :

V.2.1 *Directing* (X₁)

Pada variable *Directing* ini didalam kuesioner diwakili oleh 4 indikator yang dapat menggambarkan respon terhadap variable ini. Keempat indikator tersebut antara lain:

- Memberitahukan
- Menunjukkan
- Memimpin
- Menetapkan

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel V.3: Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel*Directing*

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya diberitahukan pimpinan akan pentingnya prestasi dalam bekerja	29	23	2	0	0	54
2	Saya ditunjukkan pimpinan tentang hal-hal yang dapat menarik minat kerja saya	35	17	2	0	0	54
3	Atasan saya melakukan intruksi yang jelas kepada para karyawan	29	23	2	0	0	54
4	Atasan saya menetapkan hal-hal apa saja yang diharuskan dalam bekerja	26	28	0	0	0	54
Jumlah		119	91	6	0	0	216
Persentase		55%	42%	3%	0%	0%	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari Tabel V.3 dapat dilihat bahwa 55% responden menyatakan sangat setuju, 42% responden menyatakan setuju dan 3% responden menyatakan netral atau ragu-ragu.

V.2.2 Coaching (X₂)

Pada variable *Coaching* ini didalam kuesioner diwakili oleh 4 indikator yang dapat menggambarkan respon terhadap variabel ini. Keempat indikator tersebut antara lain:

- Menjual
- Menjelaskan
- Memperjelas
- Membujuk

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel V.4 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang *Coaching*

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya selalu dicoba untuk menjual atau menunjukkan hasil kerja saya	34	20	0	0	0	54
2	Pimpinan saya selalu menjelaskan kegunaan kinerja dalam pengambilan keputusan	35	17	2	0	0	54
3	Pimpinan saya selalu memperjelas akan pentingnya prestasi dalam bekerja	35	13	0	6	0	54
4	Pimpinan selalu membujuk karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi dalam bekerja	34	20	0	0	0	54
Jumlah		138	70	2	6	0	216
Persentase		64%	32%	1%	3%	0	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari Tabel V.4 dapat dilihat bahwa 64% responden menyatakan sangat setuju, 32% responden menyatakan setuju dan 1% responden menyatakan netral atau ragu-ragu dan 3% responden menyatakan tidak setuju.

V.2.3 Supporting

Pada variable *Supporting* ini didalam kuesioner diwakili oleh 3 indikator yang dapat menggambarkan respon terhadap variabel ini. Ketiga indikator tersebut antara lain:

- Mengikutsertakan
- Memberi semangat
- Kerja sama

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel V.5 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Supporting

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Pimpinan mengikut sertakan saya dalam pengambilan keputusan	36	17	1	0	0	54
2	Pimpinan selalu memberi semangat kepada karyawan dalam bekerja	29	23	2	0	0	54
3	Pimpinan selalu bekerjasama dengan karyawan untuk meningkatkan kinerja	24	30	0	0	0	54
Jumlah		89	70	3	0	0	162
Persentase		55%	43%	2%	0%	0%	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari Tabel V.5 dapat dilihat bahwa 55% responden menyatakan sangat setuju, 43% responden menyatakan setuju dan 2% responden menyatakan netral atau ragu-ragu.

V.2.4 Delegating

Pada variable *Delegating* ini didalam kuesioner diwakili oleh 4 indikator yang dapat menggambarkan respon terhadap variable ini. Keempat indikator tersebut antara lain:

- Mendelegasikan
- Pengamatan
- Mengawasi
- Penyelesaian

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel V.6 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang *Delegating*

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Pimpinan mendelegasikan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan	24	23	7	0	0	54
2	Pimpinan melakukan pengamatan terhadap kinerja karyawan	23	22	2	7	0	54
3	Pimpinan selalu mengawasi setiap prestasi dalam bekerja	31	23	0	0	0	54
4	Pimpinan selalu mengharapkan pekerjaan tepat waktu	32	21	1	0	0	54
Jumlah		110	89	10	7	0	216
Persentase		51%	41%	5%	3%	0%	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari Tabel V.6 dapat dilihat bahwa 51% responden menyatakan sangat setuju, 41% responden menyatakan setuju dan 5% responden menyatakan netral atau ragu-ragu dan 3% menyatakan tidak setuju.

V.2.5 Kinerja

Kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan pada masing-masing karyawan. (Hamzah, 2008 : 521).

Pada variable kinerja ini didalam kuesioner diwakili oleh 7 indikator yang dapat menggambarkan respon terhadap variable ini. Ketujuh indikator tersebut antara lain :

- Kualitas
- Kuantitas
- Jangka waktu
- Kehadiran ditempat kerja
- Sikap kooperatif
- Tanggung jawab
- Kepercayaan

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini :

Tabel V.7 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan pimpinan kepada saya.	36	17	1	0	0	54
2	Saya bekerja sesuai dengan keahlian yang saya miliki.	29	24	1	0	0	54
3	Saya selalu bekerja dengan hasil yang memuaskan.	24	30	0	0	0	54
4	Saya melihat ketegasan pimpinan, ikut menentukan karyawan untuk menjadi lebih disiplin.	31	14	2	7	0	54
5	Saya merasa nyaman dengan hubungan antara teman sekerja saya sekarang.	24	30	0	0	0	54
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.	46	8	0	0	0	54
7	Saya diberikan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diluar tugas pokok dan fungsi.	29	21	0	4	0	54
Jumlah		219	144	3	11	0	378
Persentase		58%	38%	1%	3%	0%	100%

Sumber: Data Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari Tabel V.7 dapat dilihat bahwa 58% responden menyatakan sangat setuju, 38% responden menyatakan setuju dan 1% responden menyatakan netral atau ragu-ragu dan 3% menyatakan tidak setuju.

V.3 Analisa Data

V.3.1 Hasil Uji Kualitas Data

A. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti (Simamora, 2004:172).

Menurut Masrun dalam Sugiyono (2006:126) Item yang mempunyai korelasi yang positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r > 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid.

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program SPSS 17.0. Untuk selanjutnya peneliti membuat rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas seperti dalam Tabel 5.9 dibawah ini

Tabel V.8 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

VARIABEL		R hitung	R Tabel
directing	X1.1	0.877	Valid
	X1.2	0.544	Valid
	X1.3	0.877	Valid
	X1.4	0.611	Valid
Coaching	X2.1	0.795	Valid
	X2.2	0.615	Valid
	X2.3	0.624	Valid
	X2.4	0.749	Valid
supporting	X3.1	0.657	Valid
	X3.2	0.783	Valid
	X3.3	0.762	Valid
delegating	X4.1	0.808	Valid
	X4.2	0.599	Valid
	X4.3	0.677	Valid
	X4.4	0.404	Valid
kinerja	Y1.1	0.510	Valid
	Y1.2	0.646	Valid
	Y1.3	0.660	Valid
	Y1.4	0.382	Valid
	Y1.5	0.660	Valid
	Y1.6	0.515	Valid
	Y1.7	0.360	Valid

Dari tabel di atas diketahui bahwa semua butir instrument variabel bebas (*Directing, Coaching, Supporting dan Delegating*) dan variabel terikat (Kinerja) dinyatakan valid karena r hitung $> 0,30$. Berdasarkan nilai uji *validitas* butir instrumen seluruh variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian sudah representatif. Dalam artian mampu mengungkapkan data dan variabel yang diteliti secara tepat.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila digunakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Memang, apabila data yang diperoleh sesuai dengan kenyataannya, berapakah pun pengambilan data dilakukan, hasilnya tetap sama (Simamora, 2004:177).

Suatu instrumen dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien kehandalan (*Alpha Cronbach*) sebesar 0,6 atau lebih. Jadi jika nilai reliabilitas $>$ nilai *Alpha Cronbach* (0,6), maka butir kuesioner dikatakan reliabel.

Adapun hasil uji reliabilitas dari data yang peneliti gunakan sebagai berikut:

Tabel V.9 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Directing	0.792	Reliabel
Coaching	0.751	Reliabel
Supporting	0.794	Reliabel
Delegating	0.724	Reliabel
kinerja	0.650	Reliabel

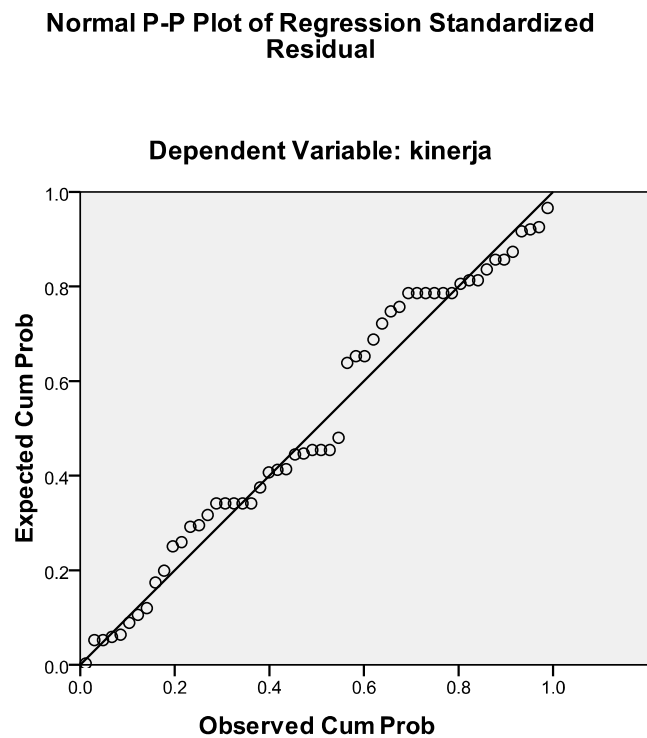
Sumber : Data Olahan SPSS

Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa variabel independen maupun dependen dapat dikatakan reliabel, karena nilai alphanya $>$ *Alpha cronbach* (0,6). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah representatif, dalam arti pengukuran datanya dapat dipercaya.

V.3.2 Uji Normalitas Data

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik plot sebagai berikut:

Gambar V.1 : Uji Normalitas



Dari grafik tersebut tampak bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas yang berarti data telah terdistribusi normal.

V.3.3 Uji Asumsi Klasik

A. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 5.10 sebagai berikut :

Tabel V.10 : Uji Multikolinearitas

model	Collinearity statistics	
	Tolerance	VIF
1 (constant)		
Directing	.189	5.289
Coaching	.601	1.665
Supporting	.136	7.350
delegating	.457	2.186

Pengujian nilai multikolinearitas dilakukan dengan melihat (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) VIF (*variance inflation factor*). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

Dari hasil pengujian diatas, dapat dilihat bahwa angka *tolerance* pada directing, coaching, supporting, delegating > 0,10 dan VIF-nya < 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas diantara variabel penelitian.

B. Uji Autokorelasi

Hasil dari uji Autokorelasi dapat dilihat pada tabel 5.11 sebagai berikut :

Tabel V.11 : Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.833	1.220

a. Predictors: (Constant), directing, coaching, supporting, delegating

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data olahan SPSS

Berdasarkan tabel V.11 diatas, diketahui bahwa nilai DW sebesar 1.220. Angka DW tersebut berada diantara -2 sampai +2 yang berarti tidak terjadi autokorelasi.

Yang ketentuan tersebut adalah sebagai berikut :

- Apabila angka DW dibawah -2 maka ada autokorelasi positif.
- Apabila angka DW diantara -2 sampai +2 maka tidak ada autokorelasi.
- Apabila angka DW diatas +2 berarti ada autokorelasi negative

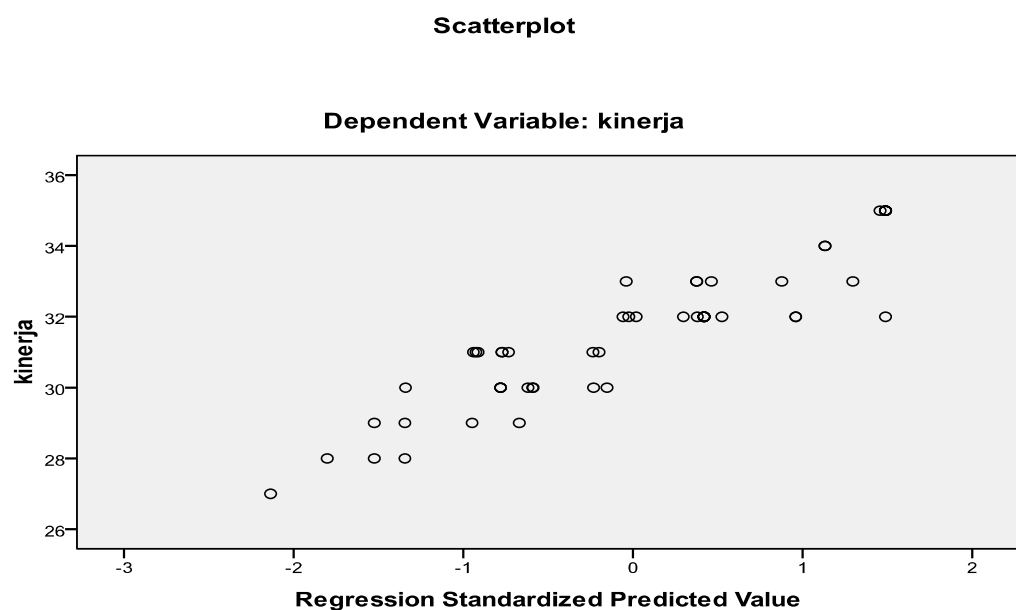
C. Uji heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas menurut Ghazali (2005:105) dapat

dilihat dari *Scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heterokedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil dari uji heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot* berikut ini :

Gambar V.2 Uji Heterokedastisitas



Sumber : Data Olahan SPSS

Dari grafik *scatterplot* diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu atau tidak teratur. Hal ini mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai.

V.3.4 Hasil regresi Linear Berganda

Hasil dari mengolah data variabel menggunakan program SPSS 17.00 *for windows* dengan analisis regresi berganda diperoleh *output* data seperti pada tabel V.12 berikut :

Tabel V.12 : Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a	
		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	7.848	1.510
	directing	.059	.162
	coaching	.330	.087
	supporting	.360	.264
	delegating	.667	.099

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data olahan SPSS

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diatas diperoleh koefisien untuk variabel *directing* (X_1) sebesar 0,059 variabel *coaching* (X_2) sebesar 0,330 variabel *supporting* (X_3) sebesar 0,360 variabel *Delegating* (X_4) sebesar 0,667 dan konstanta sebesar 7,848.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 5.6 maka dihasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 7,848 + 0,059 X_1 + 0,330 X_2 + 0,360 X_3 + 0,660 X_4$$

Hasil analisis tersebut akan diinterpretasikan sebagai berikut :

- a. Nilai 7,848 artinya pada saat faktor *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *Supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4), dianggap tidak ada (sama dengan nol) Maka kinerja pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru agak meningkat sebesar 7,848
- b. Koefisien regresi *Directing* (X_1) (**0,059**) menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan pada factor *directing* sebesar 1 satuan, maka kinerja akan berubah meningkat sebesar 0,059 satuan
- c. Koefisien regresi *coaching* (X_2) (**0,330**) menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan pada factor *coaching* sebesar 1 satuan, maka kinerja akan berubah meningkat sebesar **0,330** satuan
- d. Koefisien regresi *supporting* (X_3) (**0,360**) menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan pada factor *supporting* sebesar 1 satuan, maka kinerja akan berubah meningkat sebesar **0,360** satuan
- e. Koefisien regresi *delegating* (X_4) (**0,660**) menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan pada factor *delegating* sebesar 1 satuan, maka kinerja akan berubah meningkat sebesar **0,660** satuan

V.3.5 Uji Hipotesis

A. Pembuktian hipotesis secara simultan (Uji F)

Pembuktian hipotesis ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dimana variabel bebasnya terdiri dari variabel *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4), serta variabel terikatnya yaitu Kinerja (Y). dalam pengujian ini penulis merumuskan hipotesis statistic sebagai berikut :

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

Hi : Ada pengaruh yang signifikan dari variabel *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *Supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

Selanjutnya untuk pembuktian hipotesis penelitian apakah semua variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikatnya, maka dilakukan uji statistic F :

$$\begin{aligned} F \text{ tabel} &= (k-1) : (n-k) \\ &= (5-1) : (54-5) \\ &= 4 : 49 \\ &= 2,56 \end{aligned}$$

Tabel 5.13 Hasil Output SPSS

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	185.321	4	46.330	66.746	.000 ^a
Residual	34.012	49	.694		
Total	219.333	53			

a. Predictors: (Constant), delegating, coaching, directing, supporting

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data Olahan SPSS 17, 2012

Hasil uji berpengaruh apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa F_{hitung} adalah sebesar 66.746 (lihat tabel) dan F_{tabel} dengan level signifikan 0,05 % = 2,56 (lihat lampiran). Maka diperoleh F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($66.746 > 2.56$).

Dengan demikian hipotesis yang mengatakan variabel *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *Supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4) merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru diterima.

Dari hasil perhitungan tersebut maka variabel *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4) secara bersama-sama berpengaruh kepada Kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

B. Pembuktian Hipotesis secara Parsial (Uji T)

Pembuktian Hipotesis secara parsial dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel

terikatnya, sehingga nantinya dapat diketahui variabel bebas mana yang paling dominan yang mempengaruhi variabel terikat, yakni kinerja Karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru dari keempat variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diperoleh besarnya nilai koefisien regresi secara parsial dengan masing-masing variabel bebas yang diteliti. Yaitu seperti tabel berikut :

Tabel 5.14 Koefisien regresi variable bebas secara parsial terhadap variable terikat.

Variabel	t-test	Signifikan
X1 Directing	.362	0,719
X2 coaching	3.797	0,000
X3 supporting	2.361	0,180
X4 delegating	6.738	0,000

Sumber : Data Olahan SPSS 17

Dari tabel di atas maka dapat dibuktikan kebenaran hipotesis yang penulis ajukan secara parsial dengan ketentuan :

- Apakah t_{Hitung} atau $t_{\text{test}} > t_{\text{tabel}}$ bahwa variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebasnya atau dengan kata lain bahwa benar terdapat pengaruh antara 2 variabel yang diteliti .
- Apakah t_{Hitung} atau $t_{\text{test}} > t_{\text{tabel}}$ bahwa variabel dapat menerangkan variabel terikatnya atau dengan kata lain tidak pengaruh antara 2 variabel yang diteliti.

Uji t ini dilakukan dengan membandingkan T_{hitung} atau T_{test} dengan T_{tabel} pada signifikan 5% ($\alpha = 0.05$)

$$\begin{aligned} T_{tabel} &= \alpha/2 : n-2 \\ &= 0,05/2 : 54-2 \\ &= 0,025 : 52 \\ &= 2.00 \end{aligned}$$

Maka berdasarkan pengujian pada variabel *Directing* (X_1) dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar sebesar 0,362. Maka bila dibandingkan pada t_{tabel} pada signifikan $\alpha = 5\%$, yakni sebesar 2.00 dapat dilihat bahwa t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} ($0.362 < 2.00$) dengan demikian dapat disimpulkan variabel X_1 atau *Directing* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

Berdasarkan pengujian pada variabel *Coaching* (X_2) diperoleh t_{hitung} sebesar sebesar 3.797. Maka bila dibandingkan pada t_{tabel} pada signifikan $\alpha = 5\%$, yakni sebesar 2.00 dapat dilihat bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} ($3.797 > 2.00$). Dengan demikian dapat disimpulkan variabel X_2 atau *coaching* secara parsial memiliki hubungan yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

Pengujian pada variabel *supporting* (X_3) dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar sebesar 2.361. Maka bila dibandingkan pada t_{tabel} pada signifikan $\alpha = 5\%$, yakni sebesar 2.00 dapat dilihat bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} ($2.361 > 2.00$) dengan demikian dapat disimpulkan

variabel X_3 atau *supporting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

Maka berdasarkan pengujian pada variabel Delegating (X_4) dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar sebesar 6.738. Maka bila dibandingkan pada t_{tabel} pada signifikan $\alpha = 5\%$, yakni sebesar 2.00 dapat dilihat bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} ($6.738 > 2.00$) dengan demikian dapat disimpulkan variabel X_4 atau *delegating* mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

C. Koefisien Determinasi R^2

Tabel 5.15 Koefisien determinasi R^2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.919 ^a	.845	.832	.833	1.220

a. Predictors: (Constant), delegating, coahcing, directing, supporting

b. Dependent Variable: kinerja

Apabila nilai R mendekati 1 maka secara bersama-sama variabel-variabel bebas tersebut mempunyai hubungan positif yang cukup kuat selain itu dapat dijelaskan bahwa R. Square sebesar 0.845 (84.5%) menerangkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru dapat diterangkan variabel *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *Supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4) berpengaruh sebesar 84.5% sedangkan sisanya sebesar 15.5 % menggambarkan variabel bebas lainnya yang tidak diamati dalam peneliti ini.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini penulis akan menarik kesimpulan dari hasil penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru. Selain itu, penulis juga akan memberikan saran-saran sebagai implikasi dari hasil penelitian ini yang kiranya bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Adapun Kesimpulan-kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan pembahasan dalam pembuktian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka terbukti bahwa variable X_1 (*Directing*) yang terdiri dari memberitahukan, menunjukkan, memimpin dan menetapkan tidak mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.
2. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka terbukti bahwa variable X_2 (*Coaching*) yang terdiri dari menjual, menjelaskan, memperjelaskan, dan membujuk mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.
3. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka terbukti bahwa variabel X_3 (*Supporting*) yang terdiri dari mengikutsertakan, memberi semangat,

dan kerjasama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.

4. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka terbukti bahwa variable X_4 (*Delegating*) yang terdiri dari pendelegasian, pengamatan, mengawasi dan menyelesaikan mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru.
5. Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa tiga dari empat variabel penelitian di atas, terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru. Dimana faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor *Delegating*. Hal ini disebabkan dalam situasi pengambilan keputusan, pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya. Karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggungjawab dalam pengarahannya sendiri.
6. Nilai Adjusted R Square sebesar 0.845 (84.5%) menerangkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Trans Beringin Putih Pekanbaru dapat diterangkan variabel *Directing* (X_1), *Coaching* (X_2), *supporting* (X_3), dan *Delegating* (X_4) berpengaruh sebesar 84.5% sedangkan sisanya sebesar 15.5% menggambarkan variabel bebas lainnya yang tidak diamati dalam peneliti ini.

6.2 Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan harus lebih memperhatikan pada faktor *Directing*, Gaya ini sangat tepat apabila dihadapkan dengan tugas yang rumit dan karyawan yang belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut. Dalam situasi demikian, biasanya akan sering terjadi *over-communicating* (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu). Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin memberikan aturan-aturan dan proses yang detil kepada bawahan. Pelaksanaan dilapangan harus menyesuaikan dengan detil yang sudah dikerjakan.
2. Pada variabel *Delegating* yang mendapat tanggapan paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT.Trans Beringin Putih (persero) Pekanbaru diharapkan pihak perusahaan harus memperhatikan pada variabel tersebut. Gaya *delegating* akan berjalan dengan baik apabila staff atau bawahan sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga pemimpin dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatif sendiri.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan tema yang sama bisa dikembangkan dengan menambah jumlah data yang diteliti sehingga hasil yang diperoleh lebih akurat dan mempunyai cakupan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, Panji, 2003**, *Psikologi Kepemimpinan*, Penerbit Rhineka Cipta, Semarang
- Anwar, Prabu, Prof, 2004**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung
- Armstrong, 2004** , *Manajemen Kinerja*, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Buhler Patricia, 2004**, *Management Skill*, Penerbit CV Haji Masagung, Jakarta
- Handoko, T, Hani, 2005**, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Penerbit BFFE, Yogyakarta
- Hasibuan Malayu SP, 2001**, *Sumber Daya Manusia*, Cetakan keenam, Penerbit PT.Mitra Langgeng Sejati, Bandung
- Hasibuan Malayu SP, 2009**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakar. keduabelas, Penerbit PT.Mitra Langgeng Sejati, Bandung
- Miftah Thoha, 2010**, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cetakan kelirabelas, Penerbit : PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- P. Robin, Stephen, 2003**, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, alih bahasa DR.Handayana Pujaatmoko, Penerbit PT.Prehalindo, Jakarta
- R. Schermerhorn, Jhon, 2002**, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Rivai, Veithzali, 2009**, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Penerbit PT Gravindo Persada, Jakarta
- Robert L. Mathias, 2006**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Penerbit PT. Salemba Empat, Jakarta
- Saydam Gouzali, 2000**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Djambatan, Jakarta
- Sondang, 2009**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono, 2007**, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Simamora, Bilson, 2004**, *Riset Falsafah, Teori dan Aplikasi.*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sugiyono, 2006** *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung

Santoso, Singgih, 2002, Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat, Elex Media
Komputindo, Jakarta 2002

Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT Salemba
Empat, Jakarta **Wibowo, 2009**, *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT Raja
Grafindo Persada, Jakarta