BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendirian suatu perusahaan termasuk pasti memiliki tujuan yang pastinya ingin dicapai, baik berupa laba maksimal, kelangsungan hidup, maupun menciptakan kesejahteraan seluruh anggota masyarakat, penerapan sebuah sistem menjadi penting sehingga kinerja semua kompenen organisasi dapat dikendalikan kearah pencapaian tujuan. Dengan demikian kinerja menjadi unsur penting karena merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Baik atau buruknya kinerja manajemen akan terlihat melalui penilaian kinerja karyawan dan usaha karyawan diperusahaan tersebut. Salah satu sistem yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja perusahaan

Gaya kepemimpinan dalam konteks konstitusi Indonesia (Undang-Undang Dasar 1945) adalah upaya mencapai tujuan negara. Faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor mencapai tujuan negara dalam wujud peningkatan mutupelayanan publik. Tugas pokok mencapai tujuan negara antaranya adalah negara wajib memajukan kesejahteraan umum. Memajukan kesejahteraan umum bermakna malaksanakan pelayanan publik yang bermutu. Faktor gaya kepemimpinan adalah merupakan faktor peningkatan mutu pelayanan publik untuk mencapai kesejahtraan umum.

Penerapan gaya kepemimpinan yang bertujuan peningkatan mutu pelayanan publik telah dikeluarkan kebijakan publik oleh pemerintah pusat, diantaranya adalah Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2003 yang mengatur tentang penyelenggaraan pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mengenai pelayanan publik bermakna untuk meningkatkan proaktif gaya kepemimpinan melaksanakan mutu pelayanan publik. Penerapan gaya kepemimpinan melalui mutu pelayananpublik dalam mencapai tujuan negara telah memiliki landasan hukum.

Era Global saat ini sungguh syarat dengan berbagai persaingan yang begitu ketat dari berbagai bidang didalamnya. Persaingan itu tidak lepas dari semua unsur kebutuhan ummat manusia yang selalu berkembang setiap detiknya. Disini sangatlah jelas harus adanya upaya reformasi untuk sebuah perubahan yang dapat menjawab semua tantangan perkembangan era global Kompasiana (23 maret 2013).

SDM merupakan faktor yang penting dalam reformasi ekonomi, yakni menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang penting, mengingat bahwa pendayagunaan faktor produksi lain sepenuhnya dilakukan

oleh manusia. Manusia merupakan individu yang unik yang memiliki perbedaan satu sama lain serta dapat berinteraksi dengan berbagai cara. Oleh karena itu manusia perlu dikelola dan dikoordinasikan dengan baik agar dapat bekerjasama sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi Kompasiana (23 maret 2013).

Peran kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahannya, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Mulyasa (2009: 108) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara

pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.

Wahyudi (2009: 123) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok.

Miftah Thoha (2010: 76) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain

Salah satu faktor pendekatan situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan yang dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antara pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, kepercayaan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional Yulk dalam Untung (2007:36).

Keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja organisasi merupakan nilai yang sangat berharga dalam

mengoperasikan sebuah organisasi. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja oganisasi merupakan hukum yang bersifat toleransiyang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja. sehingga kinerja setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari atasan yang tertuang dalam sebuah sistem kepemimpinan yang dianutnya Siagian (2003:47).

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik dari unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjanya. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2009:9) Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai hasil kerja yang memuaskan, pimpinan harus dapat melakukan banyak usaha untuk mencapai tujuan organisasi baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para

karyawan dengan kinerja yang dihasilkan. Adapun salah satu usaha pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawannya dapat dilakukan dengan cara mengetahui adanya kekurangan dalam setiap kinerja, dimana pemimpin dapat mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan mengenai hasil kinerjanya terhadap tugas yang diberikan secara akurat, mengidentifikasi masalah penurunan kinerjanya melalui karyawan lain, serta pemimpin harus dapat mengidentifikasikan masalah pribadi yang dialami oleh karyawan yang menyebabkan penurunan kinerjanya sehingga diperlukan tindak lebih lajut mengenai hal-hal apa saja yang menyebabkan penurunan kinerja tersebut.

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Bernardi dalam Sudarmanto (2009:3) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (hasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan

akan dilakukan oleh seseorang Dalam penelitian sebelumnya Ida Ayu (2008:42) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai.

Air merupakan unsur utama bagi hidup manusia di planet ini, manusia mampu bertahan hidup tanpa makan dalam beberapa minggu, namun tanpa air manusia akan mati dalam beberapa hari saja. Air yang dibutuhkan oleh manusia adalah air bersih yang memenuhi syarat kesehatan guna keperluan sehari-harinya. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka diperlukan pengelolaan air yang baik guna melayani masyarakat, khususnya masyarakat Kota Parepare. Sejak masa penjajahan tahun 1926, pengelolaan Air Bersih di Kota Parepare sudah dibentuk oleh pemerintah Hindia Belanda, setelah Proklamasi kemerdekaan pengelolaan air diteruskan oleh Pemerintah Daerah dibawah naungan Dinas Pekerjaan Umum, dan pada tahun 1980 Pemerintah Daerah menyerahkan pengelolaannya kepada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Berdasarkar permasalah tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk proposal dengan judul:

" PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PAREPARE "

B. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian dalam proposal ini yang diperoleh dari rencana pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare?

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian dalam proposal ini yang diperoleh dari rencana pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Proses dan hasil penelitian ini bagi penulis diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dengan melihat, mengamati, menganalisis serta menerapkan berbagai ilmu

pengetahuan yang telah diperoleh dalam berbagai kegiatan perkuliahan.

2. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Situasional

a. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Judge dan Robbins (2008:64) menyatakan Kepemimpinan Situasional merupakan kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2015:317) didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan
3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu

Kepemimpinan Situasional adalah Gaya kepemimpinan yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam

menyesuaikan/beradaptasi dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja (Thoha :2007)

Purwanto (2005: 38-39) menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Ashar Sunyoto Munandar (2001: 190) menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard merupakan pengolahan dari model efektivitas pemimpin yang tiga dimensi, didasarkan atas hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kedewasaan.

Stoner dan Freeman (Wahyudi, 2009: 130) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.

Wirjana dan Supardo (2006: 48) menyatakan bahwa teori Situasional Hersey-Blanchard teori ini mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian sebagai berikut.

1) Kematangan psikologis; kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
2) Kematangan pekerjaan (job maturity): keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.
3) Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Untuk empat derajat kematangan anggota, dari yang amat matang ke yang paling tingkat matang, kepemimpinan dapat terdiri dari:
    a) Mendelegasikan kepada anggota,
    b) Berpartisipasi dengan anggota,
    c) Menjual/memberikan ide-ide kepada anggota, dan
    d) Memberitahukan anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Berdasarkan uraian tentang gaya kepemimpinan situasional maka dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan situasional adalah cara mempengaruhi orang lain atau

kelompok sesuai dengan tingkat kematangannya masing-masing.

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha, 2010: 63), adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antaralain sebagai berikut.

1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,
2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, dan
3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Model kepemimpinan situasional merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Menurut Hersey dan Blanchard (1995:114)

Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok : menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelasaikanya: dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan secar rinci dan jelas.

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan

dengan para anggota kelompok mereka dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosioanal.

b. Indikator Gaya Situasional

Adapun yang dijadikan dimensi dan indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah 4 gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yaitu :

1) Telling

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2) Selling

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas

digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3) Participating

Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan awahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

4) Delegating

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan

pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai dengan kegiatan atau aktivitas yang berhubungan dengan perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi untuk mencapai hasil yang belum maksimal dalam kinerja karwayawan. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang/kelompok bisa diketahui apabila kriteria keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai dalam sebuah keberhasilan kinerja karyawan.

Kinerja (performance) menunjuk pada prestasi pegawai terhadap tugas yang diberikan.Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja baik apabila pegawai tersebut memiliki prestasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian suatu pelaksanaan tugas.

Untuk mengetahui kinerja pegawai atau karyawan harus ditetapkan standar kinerjanya. Standar kinerja merupakan tolok

ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang ditargetkan sesuai dengan pekerjaan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Menurut Mangkunegara (2011:67) mengatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pendapat lain disampaikan oleh Riani (2013:61) bahwa definisi Job Performance atau Kinerja adalah tingkat produktifitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas

Sedarmayanti (2010) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Jika karyawan memberikan hasil kerja sesuai standar

kinerja yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan tergolong baik.

Kinerja karyawan menurut Gaol (2014) 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. Sedangkan pengertian kinerja karyawan menurut Hasif, et al. (2015) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dharma (2004:355) menyatakan bahwa pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1) Kuantitas Yaitu, jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2) Kualitas

   Yaitu, mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan,” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3) Ketepatan waktu

Yaitu, sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sedarmayanti (2010) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Jika karyawan memberikan hasil kerja sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan tergolong baik.

Agar penilaian kinerja mencapai potensinya, tidak cukup hanya melakukannya, melainkan karyawan harus bertindak menurut penilaiannya itu. Biasanya atasan mempunyai tanggung jawab mengkomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahan memperbaiki diri di masa mendatang. Sebaliknya bawahan biasanya mempunyai

tanggung jawab mencari umpan balik yang jujur dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerjanya. Standar kinerja masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan dalam tugas-tugas fungsional.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas.

   Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

   Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Efektivitas.

   Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

4. Kemandirian.

   Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini.Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang dikutip dari beberapa jurnal pendukung.

Sari Kusuma Dewi dan Agus Frianto (2013) dengan judul *"Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi."* Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Ratri Wahyuningtyas dan Lutfi Dwi Erianto (2011) dengan judul *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap*

Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung." Gaya kepemimpinan Situasional (Telling (X1), Selling(X2), Partisipasi (X3), dan Delegasi (X4)) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai sebesar86,10%. Sedangkan Gaya kepemimpinan Situasional (Telling (X1), Selling (X2), Partisipasi(X3), dan Delegasi (X4)) secara parsialberpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

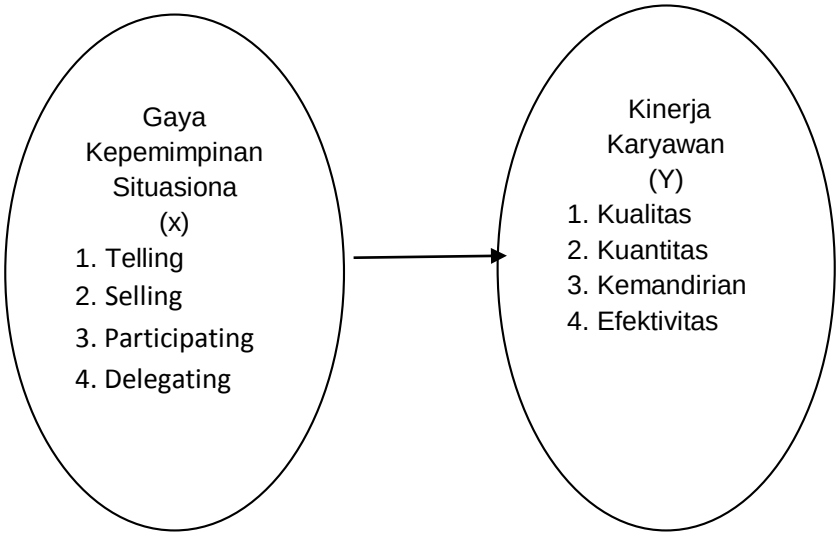
Ridwan (2011) *"Analisis Gaya Kepemimpinan SituasionalTerhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat DPRD Kota Kediri."* Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, yang dalam hal ini terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi dan perlaku delegasi semuanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sekretariat DPRD Kota Kediri sedangkan perilaku delegasi secara sendiri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secretariat DPRD Kota Kediri.

M.Fauzi Ibrahim 2005 *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Produktifitas Kerja Pada PT. BPR Gunung Ringgit Dinoyo Di Malang".* Secara Simultan variable gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap produktifitas kerja PT. BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang. Secara persial variabel gaya

kepemimpinan signifikan terhadap produktifitas kerja PT. BPR Gunung Kerja PT. BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan Rumusan Masalah yang menjadi Fokus pada Penelitian ini maka variabel yang digunakan terdiri dari Variabel Independen dan Variabel Dependen.Gaya Kepemimpinan Situasional merupakan Variabel Indevenden yang selanjutnya akan diberikan symbol dengan X. Sedangkan Variabel Dependennya adalah Kinerja Karyawan yang ditandai dengan Simbol Y



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

D. Hipotesis

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka, sehingga pemimpin akan sangat mempengaruhi

keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang akan dikembangkan yaitu:

H1 : Kepemimpinan situasional signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini di PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PAREPARE, Waktu penelitian dilakukan Waktu yang digunakan dalam proses penelitian ini berkisar dua bulan mulai dari juni 2021 sampai agustus 2021, terhitung sejak pengesahan draft proposal, penerbitan surat rekomendasi penelitian, hingga tahap pengujian hasil penelitian.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009: 115). Berdasarkan definisi populasi, maka yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebanyak 124 orang untuk dijadikan bahan penelitian. Menurut Hartono (2011 : 46) Populasi dengan karakteristik tertentu ada yang jumlahnya terhingga dan ada yang tidak terhingga. Penelitian hanya dapat dilakukan pada populasi yang terhingga saja.

Sampel adalah bagian dari populasi yang karekteristiknya hendak diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk memperkecil obyek yang

diteliti sehingga peneliti dapat dengan mudah mengorganisasikan agar dapat diperoleh hasil yang obyektif Hikmat Mahi (2011:60).

C. Definisi Oprasional Dan Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini, penulis menggunakan beberapa variabel yang dapat didefenikasikan secara operasional dan memberikan petunjuk dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Situasional

   Hersey dan Blanchard mengungkapkan teori kepemimpinan yang dikenal dengan "*Cycle Theory of Leadership*" pada tahun 1982 yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut penelitian yang mereka temukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya.

   Gaya kepemimpinan situasional cukup menarik di era saat ini, karena pemimpin dengan gaya ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi/menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal itu sesuai dengan kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap lingkungan kerjanya.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011).

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data sangatlah penting karena berkaitan dengan tersedianya data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian sehingga kesimpulan yang diambil adalah benar. Oleh karena itu, penelitian metode pengumpulan

data harus dilakukan dengan cara yang tepat. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Observasi Teknik ini dilakukan dengan cara mengamati langsung dalam proses kegiatan keseharian pegawai pada kantor Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare
2. Wawancara

   Yaitu pengumpulan data dengan melakukan Tanya jawab secara langsung kepada beberapa orang yang berkaitan dengan penelitian
3. Kuesioner Teknik pengambilan data dengan cara menyebarkan angket atau daftar pertanyaan yang telah disusun kepada responden. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data primer yaitu dengan cara meminta responden mengisi kuesioner untuk mendapatkan data-data yang diperlukan mengenai pengaruh persepsi keadilan kompensasi terhadap komitmen kerja karyawan pada kantor Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan model Skala Likert. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sugiyono (2011:93) Skala Likert digunakan untuk mengungkap sikap, pendapat, dan presepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Dalam Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikaor tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan negatif. Untuk mengukur variabel diatas digunakan Skala Likert sebanyak lima tingkat sebagai berikut:

Tabel 3.1 Bobot Penilaian Setiap Jawaban

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Tidak setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Kurang Setuju	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

Tabel 3.2

Skala likert

Instrumen Variabel	Alternatif Jawaban	Skor
Gaya Kepemimpinan Situasional	Sangat Setuju	5
	Setuju	4
	Kurang Setuju	3
	Tidak Setuju	2
	Sangat Tidak Setuju	1
Kinerja Karyawan	Sangat Setuju	5
	Setuju	4
	Kurang Setuju	3
	Tidak Setuju	2
	Sangat Tidak Setuju	1

4. Dokumentasi Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 1990: 234). Metode ini digunakan sebagai pelengkap guna memperoleh data sebagai bahan informasi yang digunakan penelitian ini yang meliputi struktur organisasi.

E. Jenis Dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Data Kualitatif.

Data yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah karyawan.

b. Data Kuantitatif.

Data yang diperoleh dalam bentuk angka yang dapat dihitung. Data ini diperoleh dari perhitungan kuisioner yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

2. Sumber Data

Sumber data yang dgunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu:

a. Data Primer

Data yang diperoleh dengan mengumpulkan langsung dari objek penelitian, yaitu menyebarkan secara langsung kuisioner kepada responden terpilih.

b. Data Sekunder

Data yang berupa informasi yang dapat diperoleh dari perusahaan, internet, majalah, koran, dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian ini.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, yaitu memberikan gambaran atau deskripsi suatu data mengenai demografi responden (jenis kelamn, usia, pendidikan terakhir, posisi terakhir, pengalaman kerja, dan lain-lain) dan

deskripsi mengenai variable-variabel penelitian (tekanan anggaran waktu, kompensasi dan penalaran moral auditor serta dampaknya pada perilaku disfungsional auditor dan kualitas audit yang dihasilkan) peneliti menggunakan table distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata rata, median, kisaran dan standar deviasi (Ghozali, 2016)

1. Uji Validitas

   Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df)= n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel dan alpha= 0.05. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif, maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2012).

2. Uji Reliabilitas

   Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu koesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2012).

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α) (Ghozali, 2012). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,6 (Nunnally dalam Ghozali, 2012).

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Salah satu cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik, dengan melihat grafik histogram yang mebandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogrmnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Jika data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

4. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan variabel independen dengan dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Rumus regresi linear sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :

$$Y' = a + BX$$

Y' : Variabel Dependen (nilai yang diprediksi).

X : Variabel Independen.

a : Konstanta (nilai Y' apabila X = 0).

B : Koefisien regresi (nilai peningkatan dan penurunan).

B. Uji T

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variable

independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Adapun caranya yaitu dengan melakukan perbandingan Thitung

> Ttabel pada tingkat kepercayaan 95% Thitung > Ttabel (α = 0,05)) dengan pedoman sebagai berikut:

a. Apabila Thitung > Ttabel pada tingkat kepercayaan 95% atau α = 0,05 maka variabel independen yang diamati berpengaruh terhadap variabel dependen.
b. Apabila Thitung < Ttabel pada tingkat kepercayaan 95% atau α = 0,05 maka variabel independen yang diamati tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Nilai Thitung diperoleh dari hasil statistik atau SPSS dalam tabel ANOVA sedangkan Ttabel diperoleh dngan melihat tabel T (sesuai tingkat kepercayaan yang ditentukan) dengan cara dff (Degree of freedom). Nilai df = N – k diman N = jumlah sampel dan K = jumlah variabel penelitian. Karena Uji T bersifat dua sisi maka nilai α dibagi

2, jika nilai t merupakan nilai dari df (α/12)

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Parepare adalah perusahaan penyediaan air minum di Kota Parepare yang terletak di. Jl Tirta Dharma No. 1 Parepare, Kota Parepare, Sulawesi Selatan Berada pada titik koordinat 4^{o}0’38”S 119^{o}38’9”E. Berdasarkan letak geografis PDAM Kota Parepare berbatasan dengan:

Sebelah Utara : Mesjid Agung Kota Parepare

Sebelah Timur : Jl.Jend Ahmad Yani

Sebelah Selatan : SPBU Kilo Meter 2

Sebelah Barat : Rumah Dinas Direktur PDAM

Penyediaan air minum di kota Parepare sebelum dikelola oleh perusahaan daerah air minum (PDAM), Parepare telah dimulai sekitar tahun 1926 dan berstatus instansi Water Leideng Afdeling oleh Pemerintah Hindia Belanda yang kemudian setelah Proklamasi Kemerdekaan RI tahun 1945, maka pengelolaan air minum diteruskan oleh Pemerintah Swapraja (Pemerintah Daerah Parepare)

Sistem penyediaan air minum sejak peralihan dari Pemerintah Belanda kepada Pemerintah Swapraja berstatus sebagai Dinas Perusahaan Air Minum, dibawah Pengawasan dan pengelolaan Pemerintah Daerah Kotamadya Pare dan Fungsinya melayani masyarakat, sehingga tidaklah diarahkan untuk mencari keuntungan

yang sebesar-besarnya, melainkan semata-mata untuk memberikan pelayanan air kepada masyarakat.

B. Perkembangan Perusahaan

Status Dinas Perusahaan Air Miunum Kotamadya Dati II Parepare ini berakhir pada 1975 dengan ditetapkan peraturan daerah nomor 1 Tahun 1975, tanggal 23 Mei 1975 yang disahkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan dengan Surat Keputusan tanggal 23 November 1975 No. 526/XI/1975 dan di Undangankan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Parepare tanggal 13 Februari 1976 No.1 tahun 1976 Seri CNomor 1.

Meski secara normative Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Parepare telah terbentuk, namun secara teknis dan administrative masih ditangani oleh Dinas Pekerjaan Umum dengan anggaran belanja yang bersumber dari APBD Kotamadya Parepare. Selanjutnya untuk mengoptimalkan fungsi perusahaan Daerah Air Minum sebagai BUMD, maka dikeluarkan Surat Keputusan Walikotamadya KDH Tingkat II Parepare No. KPTS 15/Wkp/1980 tanggal 1 januari 1980, dan pada tanggal 15 April 1980 dilakukan serah terima atas segala usaha-usaha pengurus air minum dari dinas Pekerjaan umum Kotamadya Parepare kepada Perusahaan Daerah Air Minum untuk dikelola secara teknis dan administrative menurut ketentuan-ketentuan yang mengaturnya.

C. Struktur Organisasi Perusahaan

1. Visi dan Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare

   a. Visi

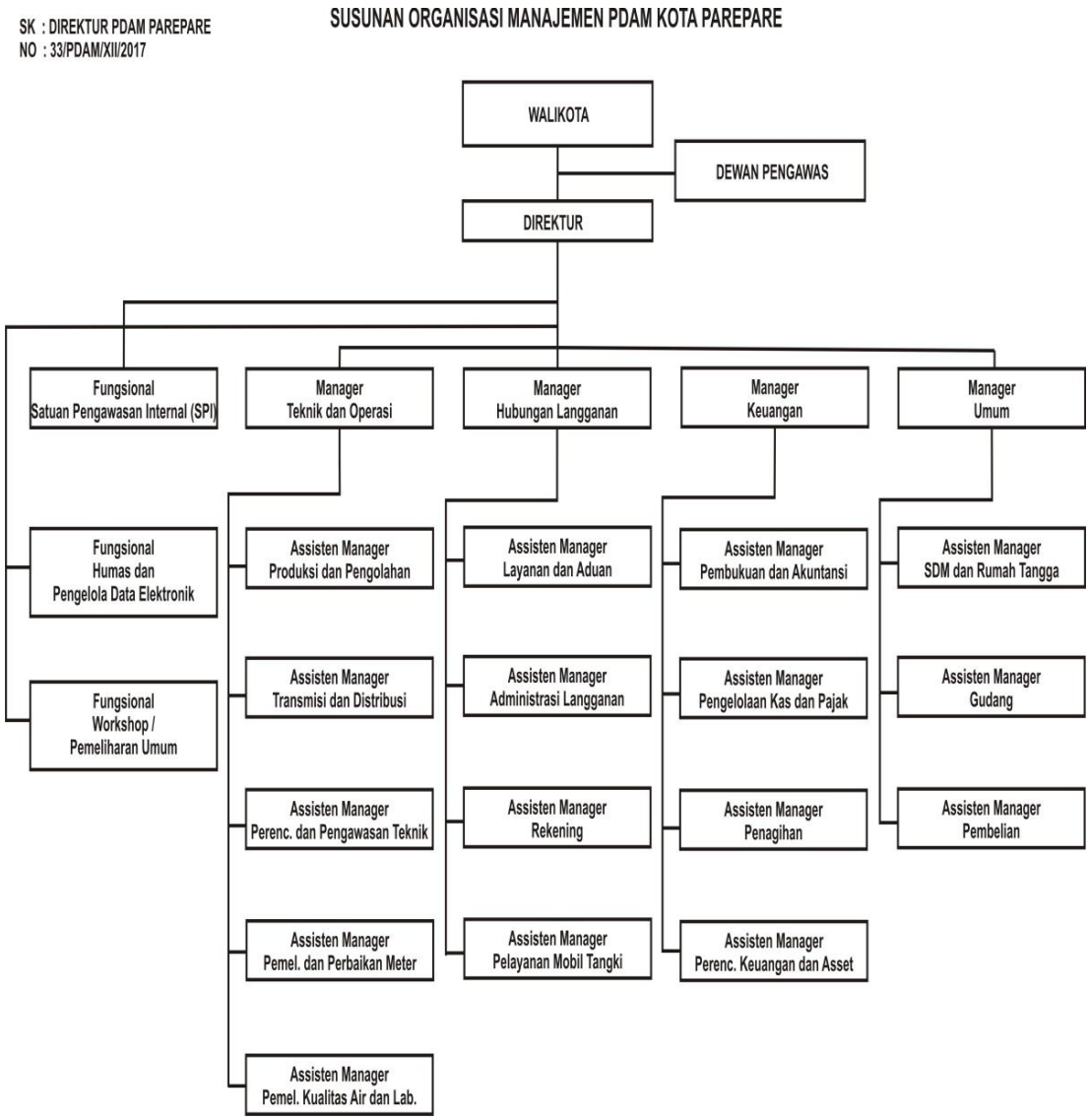
      Terwujudnya Perusahaan yang mandiri, unggul dan terpercaya.

   b. Misi

      Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare adalah penyelenggara kemanfaatan umum untuk menyiapkan dan memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat sesuai standar kesehatan dengan fokus pada:

         1) Kualitas;
         2) Kuantitas;
         3) Produktifitas;
         4) Kontinuitas;
         5) Profitabilitas;

      Yang dikelola dengan paradigma manajemen moderen untuk terwujudnya perusahaan yang mandiri, unggul dan terpercaya.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi untuk Dewan Pengawas dan Direktur diatur dalam Peraturan Walikota Parepare Nomor : 23 Tahun 2016 tanggal 19 Agustus 2016 Tentang Struktur Organisasi PDAM Parepare, sedangkan untuk pejabat sturuktural dan fungsional diatur melalui Keputusan Direktur PDAM Kota Parepare Nomor : 32/PDAM/X/2016 Tahun 2016 tanggal 17 Oktober 2016, tentang

Susunan Organisasi Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum dan Badan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Kota Parepare.

c. DEWAN PENGAWASAN

1) Ketua

Tugas dan Wewenang Dewan Pengawasan PDAM Kota Parepare adalah sbb:

2) Melaksanakan pengawasan pengedalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan pdam;
3) Memberikan pertimbangan dan saran kepada Walikota diminta atau tidak diminta guna perbaikan dan pengembangan PDAM antara lain pengangkatan Direktur, program kerja yang diajukan oleh Direktur, rencana perubahan status kekayaan PDAM, rencana pinjaman dan ikatan hukum dengan pihak lain.serta menerima, memeriksa dan atau menandatangni Laporan Triwulan Laporan Tahunan;
4) Memeriksa dan menyampaikan Rencana Strategis Bisnis (Business plan / Corporate plan), dan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang dibuat Direktur kepada Walikota untuk mendapatkan pengesahan;
5) Melaksanakan tugas lain yang ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan

d. MANAJEMEN

Direktur : ANDI FIRDAUS DJOLLONG, SES

Manajer teknik & Oprasi : MAPRANI KASIM, ST.

Manajer Hubungan Langganan : MUH. RAPI

Manajer Keuangan : RAHMAN, SE

Manajer Umum : Drs. ABDUL RAHMAN JAFAR

a. Tugas Direktur adalah menyusun perencanaan, melakukan koordinasi dan pengawasan seluruh kegiatan oprasional PDAM, membina pegawai, mengurus dan mengelolah kekayaan PDAM, menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan, menyusun rencana strategis bisnis 5 (lima) tahunan (Bussiness plan / Corporate plan) yang disahkan oleh Walikota melalui usul Dewan Pengawas, menyusun dan menyampaikan rencana bisnis dan anggaran tahunan PDAM yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana strategis bisnis (Bussiness plan / corporate plan) kepada Walikota melalui Dewan Pengawas dan menysun serta menyampaikan Laporan seluruh kegiatan PDAM.

b. Manajer Teknik & Oprasi dibawa pengawasan Direktur yang bertanggyng jawab atas pengendalian kebijakan umum Divisi teknik dan Operasi, merencanakan, mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan produksi dan pengolahan, transmisi dan distribusi, perencanaan dan pengawasan teknik, pemeliharaan

dan perbaikan meter, pemeliharaan kualitas air dan laboratorium, membentuk tim pengendalian kehilangan air untuk menyusun strategi penurunan kehilangan air, pendataan dan tidak lanjut, juga menata, membina, mengevaluasi dan menilai kinerja bawahan langsung dan juga menjalin kordinasi dengan pejabat terkait dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta memberi saran dan pertimbangan kepada atasan langsung dan melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan kepada atasannya langsung.

c. Manajer Hubungan Langgeng berada dibawah pengawasan Direktur , bertanggung jawab atas pengendalian kebijakan umum di divisi Hubungan Langgeng dengan merencanakan mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan layanan dan aduan, kegiatan administrasi langganan, kegiatan rekening, kegiatan pelayanan mobil tangki serta menata, membina, mengevaluasi kinerja bawahan langsung, dan juga menjalin koordinasi dengan pejabat terkait dalam menunjang pelakasanaan tugas pokok dan fungsinya dan memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan langsung dan juga melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan kepada atasannya langsung.
d. Manjer Keungan dibawah pengawasan Direktur, bertanggung jawab atas Pengendalian kebijakan umum di divisi keuangan, dengan merencanakan, merencanakan dan mengevaluasi

kegiatan pembukuan dan akuntansi, kegiatan pengelolaan kas dan pajak, kegiatan penagihan perencanaan keuangan dan asset serta menata, membina, mengevaluasi dan menilai kinerja bawahan langsung serta menjalin koordinasi dengan pejabat terkait dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

e. Manajer Umum berada dibawah pengawasan Direktur serta, bertanggung jawab atas pengendalian kebijakan umum divivumum, merencanakan mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan sumber daya manusia dan rumah tangga, kegiatan gudang, kegiatan pembelian dan menata, membina mengevaluasi dan menilai kenerja bawahan langsung serta menjalin koordinasi dengan pejabat terkait dalam menujang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.;

BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan kusioner sebagai acuan alat ukur dalam variabel penelitian. Kuesioner diberikan kepada Karyawan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare. Kuesioner di sebarkan berjumlah 124 kuesioner sesuai dengan jumlah responden yang telah ditentukan dalam penelitian ini.

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan dijelaskan dalam penelitian ini adalah hubungan usia, jenis kelamin, dan pendidikan akhir. Adapun karakteristik responden juga dibagi berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendidikan akhir dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 5.1

Profil Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	71	57,3%
Perempuan	53	42,7%
Total	**124**	**100,0%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.1 diatas diperoleh bahwa karyawan laki-laki sebanyak 71 orang (57,3%) dan karyawan perempuan

sebanyak 53 orang (42,7%). Artinya responden terbanyak adalah Lakilaki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Tabel 5.2

Profil Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi	Presentase
<20	23	18,5%
21-30 tahun	74	59,7%
31-40 tahun	17	13,7%
41-50 tahun	7	5,6%
>50 tahun	3	2,4%
Total	**124**	**100,0%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.2 diatas diperoleh bahwa Karyawan Kantor PDAM Kota Parepare berusia <20 tahun sebanyak 23 orang (18,5%), 21-30 tahun sebanyak 74 orang (59,7%), usia 31-40 tahun sebanyak 17 orang (13,7%), usia 41-50 tahun sebanyak 7 orang (5,4%),usia >50 tahun sebanyak 3 orang 2,4%, Artinya responden terbanyak adalah yang berusia 21-30 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 5.3

Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
SMP/Sedderajat	3	2,4%
SMA/Sederajat	79	63,7%
Perguruan Tinggi	42	33,9%
Total	**124**	**100,0%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Dari penjelasan pada tabel 5.3 diatas diperoleh Karyawan Kantor PDAM Kota Parepare bahwa Pendidikan SMP/Sederajat sebanyak 3 orang (2,4%), SMA/Sederajat 79 orang (63,7%), Perguruan Tinggi sebanyak 42 orang (33,9%). Artinya responden terbanyak adalah dengan jenjang pendidikan SMA/Sederajat .

d. Karakteristik Responden Masa Kerja

Tabel 5.4

Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
>1 Tahun	29	23,4%
1-5 Tahun	68	54,8%
5-10 Tahun	15	12,1%
>10 Tahun	12	9,7%
Total	**124**	**100,0%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Dari penjelasan pada tabel 5.4 diatas diperoleh Karyawan Kantor PDAM Kota Parepare bahwa Masa Kerja >1 Tahun sebanyak 29

orang (23,4%), 1-5 Tahun 68 orang (54,8%), 5-10 tahun sebanyak 15 orang (12,1), >10 Tahun sebanyak 12 orang (9,7%). Artinya responden terbanyak adalah dengan Masa Kerja 1-5 Tahun.sebanyak 68 (54,8%)

B. Instrumen penelitian

1. Uji Validitas

Pernyataan dalam Kuesioner yang digunakan dalam proses penelitian harus dapat memnuhi unsur Validitas yang telah di tetapkan, karena Valid atau tidaknya suatu pernyataan sangat mempengaruhi proses penelitian.Teknik yang digunakan untuk mengukur Validitas pernyataan Kuesioner adalah kolerasi *Product Moment.* Dasar kesimpulan yatu dengan membandingkan nilai signifikan dengan *Level if Significant* (5%) adalah sebagai berikut :

Tabel 5.5

Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

Variable	item pernyataan	koefisien kolerasi	Signifikansi	Kesimpulan
Gaya Kepemiminan situasional	X1	0,835	0,000	*Valid*
	X2	0,875	0,000	*Valid*
	X3	0,719	0,000	*Valid*
	X4	0,733	0,000	*Valid*

Sumber: Data Primer output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.5 di atas, diketahui bahwa Masing-masing Pernyataan yang digunakan dalam Kuesioner untuk mengukur Variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai

signifikan <0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing Pernyataan tersebut adalah *Valid.*Dengan kata lain Pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk variabe Gaya Kepemimpi Situasional.

Tabel 5.6

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	item Pertanyaan	koefisien kolerasi	signifikansi	Kesimpulan
Kinerja Karyawan	Y1	0,823	0,000	*Valid*
	Y2	0,851	0,000	*Valid*
	Y3	0,827	0,000	*Valid*
	Y4	0,820	0,000	*Valid*

Data Primer output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.6 di atas.diketahui bahwa masing-masing Pernyataan digunakan dalam Kuesioner untuk mengukur Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai Signifikan <0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing pernyataan tersebut adalah valid. Dengan kata lain pernyatan tersebut dapat mewakili atau membentuk Variabel jumlah Kinerja Karyawan.

2. Uji realibilitas

Realinilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas suatu skor dari instrumen pengukur. Realibilitas berbeda dengan Validitas karena Realibilitas membahas tentang masalah konsistensi, sedangkan Validitas tentang ketepatan. Suatu kuesioner dapat dikatakan *Reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah *Reliable* akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

a. Jika *Cronbach's alpha* > 0,6 maka item pernyataan *Reliable*

b. Jika *Cronbach's alpha* < 0,6 maka item pernyataan tidak *Reliable.*

Maka Pengujian realibilitas pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.7

Hasil Uji Realibilitas Variabel

Variabel	Jumlah Item Pernyataan	*Cronbach's Alpha*	Kesimpulan
Penempatan Jabatan	4	0,813	*Reliable*
kinerja Karyawan	4	0,823	*Reliable*

Sumber: Data Primer output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.7 diatas, dapat disimpulkan bahwa realibilitas jawaban atas pernyataan pada masing-masing Variabel penelitian sudah baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai *Cronbach's alpha* yang berkisaran antara 0,813 dan 0,823 sampai dengan >0,6.

Berdasarkan hasil Uji Validitas dan Realibilitas atas semua Variabel penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian yang terdiri atas gaya kemimpinan situasional (X), dan kinerja Karyawan (Y) yaitu *Reliable.*

3. Regresi Linear Sederhana

Tabel 5.8

Hasil Coefficient Regresi Linear Sederhana

Model	Unstandardized		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,322	0,678	0,735	12,273	0,000
D *a* Penempatan Jabatan (X)	0,538	0,045		11,973	0,000

Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5,8 diatas, maka diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = variabel dependent yang diprediksi

a = konstanta

b = koefisien regresi

X = variabel independent

$$Y = 8{,}322 + 0.538X + e$$

Koefisien b dinamakan koefisien arah regresi dan menyatakan perubahan rata-rata variabel Y untuk setiap perubahan variabel X sebesar satu satuan, perubahan ini dapat berupa pertambahan jika b nermilai positif dan penurunan jika b bernilai negatif , sehingga dari persamaan tersebut dapat ditafsirkan bahwa :

a. Nilai *Constanta* adalah 8,322 artinya jika tidak terjadi perubahan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (nilai X adalah 0) maka Kinerja karyawan di kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di kota Parepare adalah sebesar 8,322 satuan.
b. Nilai Koefisien penempatan jabatan adalah 0.538. Artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) meningkat sebesar 1% dengan asumsi Variabel dan Konstanta (a) adalah 0 (nol), maka gaya kepemimpinan situasional pada kantor PDAM kota parepare meningkat sebesar 0.538. Hal tersebut menunjukkan bahwa Variabel gaya kepemimpinan situasional yang disediakan berkontribusi positif bagi kinerja karyawan, sehingga semakin

tepat gaya kepemimpinan situasional seseorang di PDAM Parepare maka makin baik pula kinerja karyawan.

Tabel 5.9

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of th e Estimate
1	0, ,735[a]	0,540	0,536	1,819

Sumber: Data Primer output SPSS, 2021:

Dari hasil perhitungan, menunjukkan bahwa nilai koefisien kolerasi berganda (R) adalah 0,735, yang artinya angka tersebut menunjukkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen adalah erat dan positif karena mendekati angka 1 (satu).

Berdasarkan tabel 5,9 diatas, dapat diketahui bahwa nilai kofisien determinasi terdapat pada nilai *R square* sebesar 0,540. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional untuk menjelaskan Variabel dependen yaitu Kinerja karyawan di kantor PDAM kota parepare adalah sebesar 54,0% . sedangkan sisanya 46,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4. Uji normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika nilai signifikan diatas 0,05 maka dapat dikatakan data terdistribusi normal, sedangkan jika nilai signifikan dibawah 0,05 maka data dikatakan tidak terdistriusi normal.

Tabel 5.10

Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		124
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,81154725
Most Extreme Differences	Absolute	,066
	Positive	,062
	Negative	-,066
Test Statistic		,066
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200[c,d]

Sumber: Data Primer output SPSS, 2021

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan uji statistik kolmogorov smirnov yang menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,200 yang berarti bahwa data berdistribusi normal

dikarenakan nilai signifikan hajil uji kolmogorov smimov 0,200 lebih besar dari 0,05.

5. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) pengujian hipotesis asosiatif dilakukan dengan uji T, uji koefisien determinasi.

a. Uji t

Uji parsial digunakan untuk melihat signifikansi variabel independen mempengaruhi variabel dependen yang dilakukan secara parsial atau individu. Secara terperinci, hasil t hitung dijelaskan dalam tabel berikut ini

Tabel 5.11

Hasil Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,322	1,650	0,735	12,273	0,000
	GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL	0,481	0,045		11,973	0,000

Sumber: Data Primer output SPSS, 2021

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan tabel 5,11 diatas, dapat diuraikan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

a. Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai $t_{hittung}$ adalah nilai signifikan 0,000 < 0,05. Hal ini berarti H diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) parepare dapat diterima.

C. Pembahasan Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja (Y) dengan menggunakan uji signifikan dengan tingkat signifikan 0,05, diketahui bahwa nilai signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,000. Nilai sig. lebih kecil dari 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Kinerja (Y) pada PDAM Kota Parepare

Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan pengaruh sebesar 0,735 dan nilai sig. sebesar 0,000, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).

Hasil ini mendukung teori dari Hersey dan Blanchard dimana seorang pemimpin yang efektif tidak saja ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang dimiliki tapi ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhan bawahannya, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2010) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ridwan (2011) *"Analisis Gaya Kepemimpinan SituasionalTerhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat DPRD Kota Kediri."* Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, yang dalam hal ini terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi dan perlaku delegasi semuanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sekretariat DPRD Kota Kediri sedangkan perilaku delegasi secara sendiri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secretariat DPRD Kota Kediri.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan situasional PDAM Kota Parepare, terdiri dari empat indikator yaitu Telling, Selling, Participating dan Delegating secara keseluruhan menunjukan capaian variabel sangat tinggi, sedangkan produktivitas kerja terdiri dari tiga indikator yaitu Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Kemandirian dan Evektivitas Kerja secara keseluruhan menunjukan capaian variabel sangat tinggi.

Hasil Pengujian hipotesis membuktikan bahwa variabel Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM Kota Parepare, yaitu semakin tinggi Gaya kepemimpinan situasional maka produktivitas kerja karyawan semakin meningkat.

Nilai koefisien determinasi yang dihasilkan dari perhitungan adalah sebesar 0,735 Hal itu menunjukkan bahwa Variabel Gaya kepemimpinan situasional mampu menjelaskan variabel produktivitas kerja karyawan sebesar 57,3% dan sisanya 42,7% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini.

B.Saran

1. Pihak manajemen sebaiknya memperhatikan Gaya kepemimpinan situasional dalam organisasi sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

2. Pihak manajemen selain memperhatikan faktor Gaya kepemimpinan situasional, juga perlu memperhatikan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Perlu dilakukan penelitian lanjutan oleh peneliti lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti, pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, etos kerja dan lingkungan atau sarana kerja yang baik, promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja, Disiplin kerja yang keras.

DAFTAR PUSTAKA

Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar Negara Tahun 1945.

Anggoro, Panji, 2003, Psikologi Kepemimpinan, Penerbit Rhineka Cipta, Semarang

Armstrong, 2004 , Manajemen Kinerja, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta

Baihaqi, M.F. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Semarang: Universitas Diponogoro.

Fahmi, 2009. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang. Skripsi. Universitas Gunadarma.

Fidiyanti, Novi, 2009. Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku Citezenship, kepuasan kerja dan Komitmen organisasional. Jurnal. Universitas Muhammadiyah Surakarta

Heriyanti, Dewita. 2007. Analisis pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variable Interverning (studi PT.PLN (persero) APJ Semarang). Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Dipublikasikan.

Kartini Kartono, 2008. Pemimpin dan kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Khoiriyah, Lilik. 2009. Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. AJI BALI JAYA WIJAYA SURAKARTA. Skripsi, S1, UMS, Dipublikasikan

Miftah Thoha, 2010, Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cetakan kelirnabelas, Penerbit : PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta

Siagian, S. P. (2003). Teori dan Praktek Kepemimpinan (cetakan kelima). Jakarta: Rineka Cipta.

Thoha, Miftah. 2015. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Cetakan Ke-18. Yogyakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Untung Sriwidodo. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Untung Sriwidodo Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 2 No. 1 Desember 36 2007: 35 – 43

Wulandari, A, Dyah. 2010. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Cabang Jember”. Skripsi. Universitas Jember.

Zuhri. 2000. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pariwisata Jember”. Skripsi. Universitas Jember.