

BAB 4

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL SUPERVISOR DENGAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PERAWATAN BANGUNAN DAN FASILITAS PT FAJAR MEKAR INDAH AREA GEDUNG BIDADAKARA

Pada bab ini dipaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui metode survei dengan instrumen kuesioner serta wawancara tidak terstruktur. Analisis ini menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) seri 17.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 46 responden yang merupakan karyawan PT Fajar Mekar Indah pada bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas (selanjutnya disingkat PrBF) area gedung Bidakara. Namun kuisisioner yang telah disebar hanya kembali 41, atau diketahui jumlah responden berkurang lima dari jumlah responden yang telah ditentukan. Dengan demikian dalam analisis data berikut, dinyatakan jumlah sampel untuk setiap unit analisis pada tabel distribusi frekuensi adalah sebanyak 41 responden ($n = 41$). Pada bagian pertama penulis melakukan analisis terhadap data responden dan data jawaban responden dengan menggunakan distribusi frekuensi, dilanjutkan dengan melakukan korelasi untuk melihat hubungan variabel gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan dan korelasi antara dimensi-dimensi pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan.

4.1 Analisis Distribusi Frekuensi

4.1.1 Data Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status perkawinan dan lama bekerja. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Fajar Mekar Indah pada bagian PrBF area gedung Bidakara.

4.1.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1.
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
n = 41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	29	70,7
Perempuan	12	29,3
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada bagian PrBF didominasi dengan karyawan berjenis kelamin pria yaitu sebesar 70.7%. Hal ini dikarenakan aktivitas pekerjaan pada bagian PrBf banyak dilakukan di luar ruangan. Dengan aktivitas yang menuntut kekuatan fisik seperti perawatan lantai semen yang menggunakan alat *schrumber dryer*, perawatan lantai marmer dan granit yang penggunaan dengan alat mesin *polisher* menghabiskan waktu \pm 4 (empat) jam. Selain itu pembagian jam kerja dibagi menjadi dua shift yaitu jam 06.00 s.d 14.00 WIB dan 12.00 s.d 20.00 WIB, maka hal yang wajar jika pada bagian PrBf ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin pria dari pada karyawan berjenis kelamin wanita.

Namun bila ditinjau berdasarkan jenis kelamin karyawan ternyata adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan lebih dirasakan oleh karyawan wanita. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien korelasi pada karyawan laki-laki sebesar 0,370 dan pada karyawan wanita sebesar 0,930.

4.1.1.2 Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian, karena usia dalam arti bio-ekonomis menunjukkan tahap perkembangan kemampuan energi manusia untuk memproduksi (<http://yuzzsar.wordpress.com/materi-viii/> diunduh tanggal 12 Juni 2009). Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2.
Data Responden Berdasarkan Usia
n = 41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
<25 tahun	25	51,2
25 – 30 tahun	19	46,3
31 – 35 Tahun	1	2,4
36 – 40 Tahun	0	0
>40 Tahun	0	0
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia kurang dari 30 tahun, umumnya usia produktif berkisar antara 15-55 tahun dan usia nonproduktif berada di bawah dan di atasnya. Kaum bio-ekonomi percaya bahwa pada masa-masa usia demikian adalah kemampuan manusia secara optimal untuk mengeluarkan energi dalam produksi, atau dengan bahasa singkatnya “bekerja”. Dengan usia kurang dari 30 tahun diharapkan dapat menunjang terciptanya produktivitas yang tinggi dan dapat dengan mudah memahami dan menanamkan nilai-nilai perusahaan pada diri pribadi karyawan agar dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bila ditinjau berdasarkan usia karyawan ternyata adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan lebih dirasakan oleh karyawan berusia 25 tahun – 30 tahun. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien korelasi pada karyawan usia 25 tahun – 30 tahun 0,672 dan pada karyawan usia 25 tahun ke bawah sebesar 0,508.

4.1.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kategori berikutnya adalah karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, yang terdiri dari jenjang pendidikan formal. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan pada latar belakang pendidikannya masing-masing. Tingkat pendidikan dapat menunjang seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biasanya semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka ia akan semakin mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya ataupun dalam menghadapi permasalahan yang timbul saat melakukan pekerjaannya, karena pengetahuan yang

dimiliki lebih banyak dari orang-orang yang pendidikan lebih rendah. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3.
Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
n = 41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
SLTP/ sederajat	4	9,8
SLTA/ sederajat	32	78,0
Diploma/ sederajat	3	7,3
S1	2	4,9
S2	0	0
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari hasil pengolahan data berdasarkan tingkat pendidikan, didapatkan data bahwa responden pada bagian PrBf mayoritas berpendidikan SLTA/ sederajat yaitu sebesar 78% dari total responden. Untuk pekerjaan di bagian PrBf yang lebih banyak berada di lapangan, dimana penyelesaian pekerjaan secara teknis lebih ditekankan, hal ini sangat sesuai dengan tingkat pendidikan sebagian besar karyawan, yaitu SLTA atau sederajat.

Bila ditinjau berdasarkan pendidikan karyawan ternyata adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan lebih dirasakan oleh karyawan berpendidikan diploma/ sederajat. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien korelasi pada karyawan berpendidikan diploma sebesar 0,866 dan pada karyawan berpendidikan SMA sebesar 0,468.

4.1.1.4 Berdasarkan Status Perkawinan

Identitas responden berdasarkan status perkawinan dicantumkan untuk mengetahui status perkawinan responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4.
Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan
n = 41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Lajang	32	78,0
Menikah	9	22,0
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada bagian PrBF didominasi dengan karyawan berstatus perkawinan lajang yaitu sebesar 78% dari presentase total responden. Bila ditinjau berdasarkan status pernikahan karyawan ternyata adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan lebih dirasakan oleh karyawan lajang. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien korelasi pada karyawan lajang sebesar 0,566 dan pada karyawan yang sudah menikah sebesar 0,333.

4.1.1.5 Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden yang kelima adalah karakteristik berdasarkan lamanya karyawan bekerja di PT FMI. Identitas berdasarkan lamanya bekerja seorang karyawan ini dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut memiliki masa kerja yang sudah cukup lama atautkah masih baru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5.
Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja
n = 41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
< 5 Tahun	36	87,8
5 – 10 Tahun	5	12,2
11 – 15 Tahun	0	0
16 – 20 Tahun	0	0
>20 Tahun	0	0
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Hasil pengolahan data di atas menunjukkan bahwa lama bekerja karyawan pada bagian PrBf didominasi dengan masa kerja dibawah 5 tahun yaitu 87.8%, sedangkan 5-10 tahun sebesar 12.2%. Menurut informan dari hasil wawancara "*awalnya bagian PrBF area gedung bidakara dipegang oleh PT lain tapi awal*

tahun 2007 PT FMI yang pegang makanya banyak karyawan yang tergolong baru (hasil wawancara dengan Assitant Supervisor bagian PrBF pada tanggal Mei 2009).

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan bagian PrBF mempunyai masa kerja yang boleh dibilang baru. Dengan masih barunya karyawan bekerja dalam perusahaan diharapkan karyawan dapat menunjukkan prestasi atau kemampuan untuk dapat perlakuan dari perusahaan..

Bila ditinjau berdasarkan masa kerja karyawan ternyata adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan lebih dirasakan oleh karyawan dengan masa kerja 5 – 10 tahun. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien korelasi pada karyawan dengan masa kerja 5 – 10 tahun sebesar 0,949 dan pada karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebesar 0,512.

4.1.2 Data Jawaban Responden

Pada bagian ini akan disajikan data berdasarkan dimensi dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner dengan melihat tingkat frekuensi responden (Karyawan Bagian PrBF) dalam memilih jawaban yang tersedia mulai dari jawaban “sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, sampai dengan jawaban sangat setuju” terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan di dalam kuesioner.

Ada beberapa dimensi yang dihadirkan pada penelitian ini, yang diambil dari teori Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yaitu *Telling*, *Selling*, *Participating*, dan *Delegating* dan Kinerja dari teori Mejia. Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi yang berisi persepsi karyawan bagian PrBF berdasarkan dimensi-dimensi yang telah disebutkan sebelumnya di atas.

4.1.2.1 Berdasarkan Kategori *Telling*

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan bidang PrBF PT FMI Area gedung Bidakara terhadap Kategori *Telling*, maka akan disajikan beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada pada

Kategori *Telling*. Beberapa indikator dari Kategori *Telling* yang juga telah dijelaskan pada Operasionalisasi Konsep (Bab 2) yaitu antara lain:

1. Arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan
2. Komunikasi satu arah berupa instruksi-instruksi kerja dan membatasi peran bawahan
3. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab Pimpinan.

Indikator-indikator tersebut di atas, menghasilkan 5 (lima) pernyataan yang akan dianalisa sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Jawaban Responden untuk Kategori *Telling*
Pernyataan Pimpinan Memberitahukan dengan Jelas Mengenai Tujuan,
serta Apa yang Harus Dikerjakan.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7,3
Setuju	25	61,0
Sangat setuju	12	29,3
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari pernyataan tentang Pimpinan memberitahukan dengan jelas mengenai tujuan serta apa yang harus dikerjakan, 1 responden memberikan tanggapan negatif yaitu sangat tidak setuju dan 3 responden yang menyatakan ragu-ragu. Hampir seluruh responden yang memberi tanggapan positif pada pernyataan tersebut yaitu sebesar 90.3%. Ini menunjukkan bahwa *Supervisor* bagian PrBF ini selalu memberitahukan bawahannya apa saja yang harus dikerjakan, karena pada dasarnya karyawan belum tahu dan mengerti secara menyeluruh apa saja yang harus dikerjakan.

Tabel 4.7.
Jawaban Responden untuk Kategori *Telling*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Arahan Secara Spesifik
Bagaimana dan Kapan Pekerjaan Harus Diselesaikan
n = 41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2,4
Ragu-ragu	5	12,2
Setuju	29	70,7
Sangat setuju	6	14,6
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Berdasarkan pernyataan Pimpinan memberikan arahan secara spesifik bagaimana dan kapan pekerjaan harus diselesaikan, jawaban yang diberikan oleh responden didominasi oleh tanggapan positif yaitu sebanyak 35 responden atau 85.3% dari total responden yang setuju. Sementara 1 responden menyatakan tidak setuju dan 5 responden ragu-ragu atas pernyataan tersebut. Ini menunjukkan bahwa *Supervisor* bagian PrBF selalu memberikan arahan secara spesifik bagaimana dan kapan pekerjaan harus diselesaikan.

Tabel 4.8.
Jawaban Responden untuk Kategori *Telling*
Pernyataan Pimpinan Melakukan Komunikasi 1 (satu) Arah, Hanya Berupa
Instruksi-instruksi Pekerjaan Kepada Karyawan, Sehingga Peran Karyawan
Terbatas
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	7	17,1
Ragu-ragu	25	61,0
Setuju	9	22,0
Sangat setuju	0	0
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Pada pernyataan ketiga, yaitu Pimpinan melakukan komunikasi hanya berupa instruksi pekerjaan dan memberi perintah kepada karyawan, sehingga peranan karyawan terbatas didominasi oleh tanggapan ragu-ragu sebesar 61.0 %, Dari hasil tersebut dimungkinkan karena *Supervisor* melakukan komunikasi tidak hanya untuk memberikan instruksi atau perintah pada bawahannya saja, tetapi juga untuk kepentingan-kepentingan yang lain, sesuai kebutuhan.

Tabel 4.9.
Jawaban Responden untuk Kategori *Telling*
Pernyataan Pimpinan Membatasi Kesempatan Karyawan untuk
Menyumbangkan Gagasan dan Inisiatif Tentang Masalah Pekerjaan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	20	48,8
Ragu-ragu	14	34,1
Setuju	5	12,2
Sangat setuju	2	4,9
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Tanggapan untuk pernyataan bahwa Pimpinan membatasi kesempatan karyawan untuk menyumbangkan gagasan dan insiatif tentang masalah pekerjaan pada tabel 4.8. menunjukkan sebesar 48.8% responden memberikan tanggapan negatif. Adapun responden yang memberikan tanggapan positif memiliki jumlah presentase yang lebih kecil yaitu sebesar 17.1 %. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Supervisor* dalam memimpin mau memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan gagasan atau inisiatif tentang suatu masalah pekerjaan. Pernyataan ini dikuatkan oleh penuturan dari salah satu informan, "...Bapak selalu mau denger kalo kita ada ide ko, malah kadang kalo kita diem aja, bapak nawarin kita untuk ngasih ide (wawancara dengan Crew bagian PrBF, 18 April 2009).

Tabel 4.10.
Jawaban Responden untuk Kategori *Telling*
Pernyataan Pimpinan Sepenuhnya Bertanggung Jawab dalam Pengambilan
Keputusan (Karyawan Hanya Melaksanakan)
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7,3
Setuju	25	61,0
Sangat setuju	12	29,3
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Pada pernyataan terakhir Kategori *Telling*, yaitu Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (karyawan hanya

melaksanakan). Responden yang memberikan tanggapan positif sebanyak 37 responden atau 90.3%, yang memberikan tanggapan negatif hanya 1 responden atau 2.4%, dan ragu-ragu sebanyak 3 responden. Dari data tersebut menandakan bahwa *Supervisor* bagian PrBF ini bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

4.1.2.2 Berdasarkan Kategori *Selling*

Dimensi kedua dari Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu *Selling*, juga memiliki beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada. Beberapa indikator dari Kategori *Selling* antara lain:

1. Arahan tugas masih ada, namun berupa penjelasan
2. Komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan
3. Pimpinan mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada Pimpinan.

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan PT FMI area gedung Bidakara bagian PrBF terhadap Kategori *Selling*, maka pernyataan-pernyataan yang dihasilkan dari indikator-indikator yang ada akan dianalisa sebagai berikut.

Tabel 4.11.
Jawaban Responden untuk Kategori *Selling*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Arahan Berupa Penjelasan Mengenai
Cara Melaksanakan Pekerjaan yang Baik.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	1	2,4
Ragu-ragu	1	2,4
Setuju	28	68,3
Sangat setuju	10	24,4
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Berdasarkan pernyataan pertama dari Kategori *Selling* yaitu Pimpinan memberikan arahan berupa penjelasan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik, responden yang memberikan tanggapan positif lebih banyak daripada yang memberikan tanggapan negatif yaitu sebanyak 38 responden atau dengan persentase sebesar 92.7%. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif sebesar 4.9% dan responden yang menyatakan ragu-ragu hanya 1

responden atau 2.4%. Dari data tersebut menandakan bahwa *Supervisor* bagian PrBF ini sering memberikan penjelasan tentang pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 4.12.
Jawaban Responden untuk Kategori *Selling*
Pernyataan Pimpinan Mulai Menerapkan Pola Komunikasi Dua Arah
(Pimpinan Mau Menerima Kritik dan Saran dari Karyawan)
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	2	4,9
Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7,3
Setuju	26	63,4
Sangat setuju	10	24,4
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Pada tabel 4.12, dapat dilihat tanggapan terhadap pernyataan Pimpinan mulai menerapkan pola komunikasi dua arah (pimpinan mau menerima kritik dan saran dari karyawan) positif, yaitu sebesar 87.8 % atau sebanyak 36 responden. Sedangkan tanggapan yang negatif hanya diberikan oleh sedikit responden yaitu 2 responden atau hanya sebesar 4.9 % dan menyatakan ragu-ragu sebesar 7.3% dari total responden.

Dari data tersebut di atas dapat diketahui bahwa Pimpinan menerapkan komunikasi dua arah dalam menjalankan kepemimpinannya, sehingga antara pimpinan dan bawahan terjadi hubungan timbal balik. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara kepada *Supervisor* bagian PrBF, “*buat saya, mereka kritik saya gak masalah, dikritik itu gak perlu marah, malah saya senang wong saya dibantu mencari kejelekan saya kok, jadi saya kan gak susah-susah nyari kejelekan saya (tertawa)*. (wawancara dengan *Supervisor* bagian PrBF, Mei 2009). Pernyataan ini didukung oleh pengakuan dari para karyawannya, “*Bapak orangnya terbuka, Mba.. Kalo dia salah ya dia mau dikritik...* (wawancara dengan Leader bagian PrBF, Mei 2009).

Tabel 4.13.
Jawaban Responden untuk Kategori *Selling*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Kesempatan Kepada Karyawan untuk
Memberikan Ide dan Saran-saran dalam Menyelesaikan Pekerjaan.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	2	4,9
Ragu-ragu	1	2,4
Setuju	28	68,3
Sangat setuju	9	22,0
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Berdasarkan pernyataan Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide dan saran-saran dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden memberi tanggapan yang positif yaitu sebanyak 37 responden atau sebesar 90.3% dari total responden. Sedangkan yang memberi tanggapan negatif hanya 3 responden.

Menurut salah seorang informan, Pimpinan atau *Supervisor* selalu memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan saran-saran, "...iya, biasanya Bapak kasih kesempatan buat kita kalau kita ada ide pas ada masalah (wawancara dengan *Leader* bagian PrBF).

Tabel 4.14.
Jawaban Responden untuk Kategori *Selling*
Pernyataan Pimpinan Mendengarkan Masukan dari Karyawan Mengenai
Keputusan yang Diambil, Namun Pelaksanaan Keputusan Tetap Ada Pada
Pimpinan.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	11	26,8
Ragu-ragu	8	19,5
Setuju	16	39,0
Sangat setuju	6	14,6
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Untuk pernyataan terakhir pada Kategori *Selling* yaitu pernyataan Pimpinan mendengarkan masukan dari karyawan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada Pimpinan, responden

memberikan tanggapan positif sebanyak 32 responden atau 53.6 %. Sedangkan 11 responden atau 26.8% memberikan tanggapan negatif, selain itu ada juga 8 responden atau 19.5% menyatakan ragu-ragu.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa walaupun dalam hal pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh Pimpinan, namun Pimpinan mau mencoba untuk mendengar masukan dari karyawannya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari salah seorang informan, “*Bapak orangnya terbuka untuk dialog ko, bahkan kalo masukan kita baik bapak mau mempertimbangkan...*”(wawancara dengan Asisten *Supervisor* bagian PrBF, 18 April 2009).

4.1.2.3 Berdasarkan Kategori *Participating*

Dimensi ketiga dari gaya kepemimpinan Situasional adalah *Participating*. Beberapa indikator dari *Participating* ini antara lain:

1. Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.
2. Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan.
3. Mengikutsertakan dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan.

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan bagian PrBF PT FMI area gedung Bidakara terhadap Kategori *Participating*, berikut akan dianalisa beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari beberapa indikator yang ada.

Tabel 4.15.
Jawaban Responden untuk Kategori *Participating*
Pernyataan Pimpinan Melibatkan Karyawan untuk Bersama-sama
Merumuskan Tentang Cara atau Teknis dalam Melakukan Pekerjaan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	5	12,2
Ragu-ragu	8	19,5
Setuju	22	53,7
Sangat setuju	6	14,6
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa responden yang memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan tentang cara atau teknis dalam melakukan pekerjaan adalah sebanyak 68.3% atau 28 responden memiliki tanggapan positif. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif hanya 5 responden atau hanya sebesar 12.2% dan ragu-ragu sebesar 19.5%. Dalam hal ini Pimpinan memperhitungkan saran dan masukan dari bawahannya, sehingga hasil yang diperoleh bukan hanya keputusan dari pimpinan, melainkan hasil pemikiran kelompok secara keseluruhan.

Tabel 4.16.
Jawaban Responden untuk Kategori *Participating*
Pernyataan Pimpinan Melakukan Komunikasi Dua Arah Secara Intensif
dengan Cara Saling Berbagi Ide (Berdiskusi) dalam Menyelesaikan
Pekerjaan.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4,9
Ragu-ragu	4	9,8
Setuju	25	61,0
Sangat setuju	10	24,4
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Pada tabel 4.16. dapat dilihat bahwa seluruh responden memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif dengan cara saling berbagi ide (berdiskusi) dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu sebanyak 61% atau 25 responden menyatakan setuju dan 10 responden atau 24.4% sangat setuju. Data ini secara jelas menerangkan bahwa dalam melaksanakan tugasnya, pimpinan mau berdiskusi dan berbagi ide-ide dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya dalam upaya mencapai tujuan, seorang pemimpin membutuhkan bawahan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Dubrin (2006, p. 6), “*Kepemimpinan memerlukan teamwork dan kerja sama dari jaringan banyak orang.*”

Tabel 4.17.
Jawaban Responden untuk Kategori *Participating*
Pernyataan Pimpinan Mau Mendengarkan Pendapat atau Masukan dari
Karyawan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2,4
Ragu-ragu	0	0
Setuju	28	68,3
Sangat setuju	12	29,3
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data di atas, dapat dilihat hampir semua tanggapan responden positif terhadap pernyataan Pimpinan mau mendengarkan pendapat atau masukan dari karyawan, yaitu dengan persentase sebanyak 97.6% atau 40 responden, yaitu 12 responden atau 29.3% sangat setuju dan 28 responden setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif hanya 1 responden. Dalam hal ini diketahui bahwa Pimpinan mau mendengarkan masukan dan pendapat dari karyawannya.

Tabel 4.18.
Jawaban Responden untuk Kategori *Participating*
Pernyataan Pimpinan Melibatkan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan
dan Pemecahan Masalah.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	2	4,9
Tidak Setuju	3	7,3
Ragu-ragu	4	9,8
Setuju	24	58,5
Sangat setuju	8	19,5
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Pada pernyataan di atas yaitu Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di atas, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan tanggapan positif berjumlah 32 responden atau 78% yaitu 24 responden setuju dan 8 responden sangat setuju. Responden yang bertanggapan negatif hanya sebesar 12.2 % atau sebanyak 5 responden dan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 9.8%.

Dengan melihat hasil di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Pimpinan mau atau bersedia melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara dengan salah satu informan, “...kita biasanya diajak diskusi, tapi keputusan tetap ada di bapak...” (wawancara dengan *Leader* bagian PrBF, 18 April 2009).

Tabel 4.19.
Jawaban Responden untuk Kategori *Participating*
Pernyataan Pimpinan dan Karyawan Berbagi Tanggung Jawab dalam
Pengambilan Keputusan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	6	14,6
Ragu-ragu	2	4,9
Setuju	26	63,4
Sangat setuju	6	14,6
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS untuk pernyataan terakhir dari Kategori *Participating* tersebut di atas, responden yang bertanggung positif berjumlah 32 responden atau 78 % yaitu 26 responden atau 63.4% menyatakan setuju dan 6 responden atau 14.6% menyatakan sangat setuju. Sedangkan sebanyak 7 responden atau 17% memberikan tanggapan negatif yaitu 6 responden atau 14.6% tidak setuju dan 1 responden atau 2.4% sangat tidak setuju. Dari hasil jawaban responden tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pengambilan keputusan, pimpinan dan karyawan saling berbagi tanggung jawab.

4.1.2.4 Berdasarkan Kategori *Delegating*

Dimensi terakhir dari gaya kepemimpinan Situasional adalah *Delegating*. Beberapa indikator dari *Delegating* ini antara lain:

1. Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.
2. Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan.
3. Mengikutsertakan dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan.

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan bagian PrBF PT FMI area gedung Bidakara terhadap Kategori *Delegating*, berikut akan dianalisa beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari beberapa indikator yang ada.

Tabel 4.20.
Jawaban Responden untuk Kategori *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Kebebasan Penuh Mengenai Cara Yang
Digunakan dalam Menyelesaikan Pekerjaan.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	4	9,8
Ragu-ragu	13	31,7
Setuju	22	53,7
Sangat setuju	2	4,9
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Berdasarkan pernyataan pertama dari Kategori *Delegating*, yaitu Pimpinan memberikan kebebasan penuh mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan jawaban responden didominasi oleh tanggapan yang positif yaitu sebanyak 24 responden atau 58.6% responden, sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif berjumlah 4 responden atau 9.8% dan sebanyak 13 responden ragu-ragu atau 31.7% terhadap pernyataan tersebut di atas. Hal itu menyatakan bahwa *Supervisor* sebagai pimpinan tidak selalu memberikan kebebasan kepada karyawannya mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.21.
Jawaban Responden untuk Kategori *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Sepenuhnya Mendengarkan Pendapat dari
Bawahannya.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	10	24,4
Ragu-ragu	10	24,4
Setuju	15	36,6
Sangat setuju	5	12,2
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data tersebut di atas, dapat dilihat tanggapan responden bervariasi terhadap pernyataan Pimpinan sepenuhnya mendengarkan pendapat dari bawahannya adalah sebanyak 48.8% atau 20 responden yang memberikan tanggapan positif, 26.8% yang memberikan tanggapan negatif dan 24.4% yang menyatakan ragu-ragu. Meskipun responden yang menyatakan setuju lebih banyak, namun ada pula jawaban responden yang tidak setuju, bahkan ragu-ragu. Jawaban yang bervariasi ini dimungkinkan karena *Supervisor* sebagai pimpinan tidak selalu mendengarkan sepenuhnya pendapat dari bawahannya.

Tabel 4.22.
Jawaban Responden untuk Kategori *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Tidak Banyak Melakukan Komunikasi dengan
Karyawan Mengenai Pekerjaan, Kecuali dalam Hal-hal Tertentu saja yang
Dianggap Penting
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	4	9,8
Ragu-ragu	13	31,7
Setuju	22	53,7
Sangat setuju	2	4,9
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan positif responden terhadap pernyataan Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting adalah sebanyak 58.6% atau 24 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan positif adalah sebanyak 4 responden atau 9.8 % dan ragu-ragu sebesar 31.7% dari seluruh responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting tidak disetujui oleh mayoritas karyawan.

Tabel 4.23.
Jawaban Responden untuk Kategori *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Kewenangan Penuh kepada Karyawan
dalam Pengambilan Keputusan untuk Menyelesaikan Masalah Pekerjaan.
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	8	19,5
Ragu-ragu	10	24,4
Setuju	21	51,2
Sangat setuju	2	4,9
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari tabel 4.23. di atas dapat diketahui bahwa pernyataan Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan mendapat tanggapan positif dari responden sebanyak 56.1% dari total responden atau sebanyak 23 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif lebih sedikit yaitu hanya sebanyak 8 responden. Adapun 10 responden atau sebesar 24.4% menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan mendukung pernyataan bahwa Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.

PERHITUNGAN SKOR ATAS INDIKATOR

Untuk melihat hasil penelitian, data yang didapat akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat kepuasan karyawan atas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menghitung total nilai tiap komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan nilai bobot data. Dalam menentukan rentang skala atau kriteria, Peneliti menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan:

$$RS = \frac{41(5-1)}{5} = 32.8$$

Skor

- Skor terendah adalah 41, didapat dari perhitungan: (jumlah sample x bobot terendah = 41 x 1)
- Skor tertinggi (skor ideal) adalah 205, didapat dari perhitungan: (jumlah sampel x bobot tertinggi = 41 x 5)

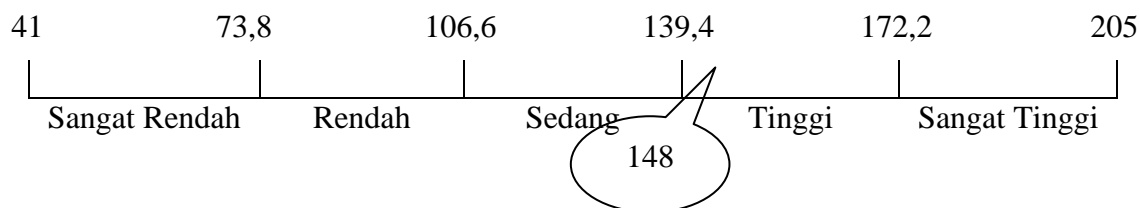
Rentang Kriteria

41	-	73,8	Sangat Rendah
73,9	-	106,6	Rendah
106,7	-	139,4	Sedang
139,5	-	172,2	Tinggi
172,3	-	205	Sangat Tinggi

Tabel 4.24.
Gaya kepemimpinan *Telling*

No	Pertanyaan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1	Pimpinan memberitahukan dengan jelas mengenai tujuan, serta apa yang harus dikerjakan.	1	0	3	25	12	170
2	Pimpinan memberikan arahan secara spesifik bagaimana dan kapan pekerjaan harus diselesaikan.	0	1	5	29	6	163
3	Pimpinan melakukan komunikasi satu arah, hanya berupa instruksi-instruksi pekerjaan kepada karyawan, sehingga peranan karyawan terbatas.	0	7	25	9	0	125
4	Pimpinan membatasi kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan gagasan dan inisiatif tentang masalah pekerjaan.	0	20	14	5	2	112
5	Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (karyawan hanya melaksanakan).	1	0	3	25	12	170
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		740/5 = 148					

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

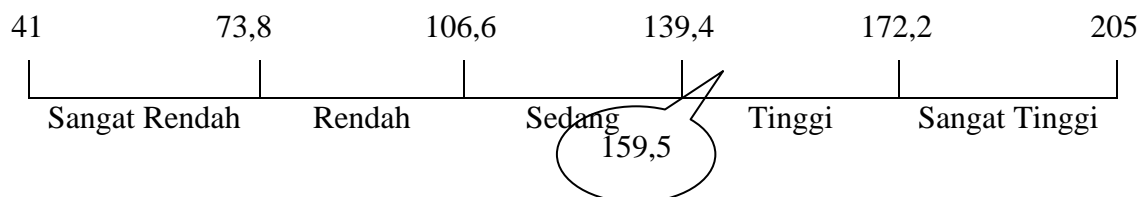


Dari Tabel 4.23. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk kategori Gaya Kepemimpinan *Telling* memiliki skor total 148 yang berada pada interval “tinggi.” Berdasarkan persepsi karyawan dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Telling* oleh *Supervisor* bidang PrBF termasuk tinggi. Ini menandakan bahwa *Supervisor* sebagai Pimpinan banyak memberi arahan, diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan diperoleh data bahwa tingkat kematangan karyawan masih tergolong kurang, namun *Supervisor* menyadari bahwa karyawan sebenarnya memiliki pengetahuan dan kemampuan dasar untuk melakukan pekerjaan. Sehingga dalam hal ini *Supervisor* hanya memberitahu untuk hal-hal tertentu saja, misalnya pada saat karyawan tidak tahu dan membutuhkan arahan.

Tabel 4.25.
Gaya kepemimpinan *Selling*

No	Pertanyaan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1	Pimpinan memberikan arahan berupa penjelasan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.	1	1	1	28	10	168
2	Pimpinan mulai menerapkan pola komunikasi dua arah (Pimpinan mau menerima kritik dan saran dari karyawan).	2	0	3	26	10	165
3	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide dan saran-saran dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	2	1	28	9	165
4	Pimpinan mendengarkan masukan dari karyawan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada Pimpinan	0	11	8	16	6	140
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		638/4 = 159,5					

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

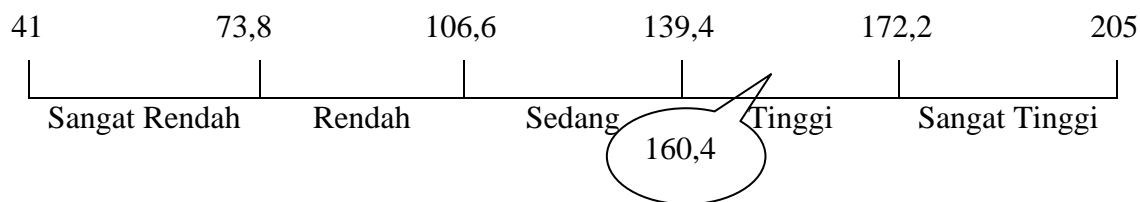


Dari Tabel 4.25. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk kategori Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki skor total 159,5 yang berada pada interval “tinggi.” Berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Selling Supervisor*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Selling* termasuk tinggi. Hal ini menandakan ada kecenderungan Pimpinan merasa karyawan bersedia atau mau melakukan pekerjaan, namun karyawan masih kurang kompeten atau kemampuan yang dimiliki masih kurang dan tidak memadai. Sehingga dalam hal ini *Supervisor* masih perlu memberikan arahan berupa penjelasan-penjelasan, dan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat. Namun dalam hal ini pengambilan keputusan tetap merupakan wewenang Pimpinan.

Tabel 4.26.
Gaya kepemimpinan *Participating*

No	Pertanyaan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1	Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan tentang cara atau teknis dalam melakukan pekerjaan.	0	5	8	22	6	152
2	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif dengan cara saling berbagi ide (berdiskusi) dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	2	4	25	10	166
3	Pimpinan mau mendengarkan pendapat atau masukan dari karyawan.	0	1	0	28	12	174
4	Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.	2	3	4	24	8	156
5	Pimpinan dan karyawan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.	1	6	2	26	6	154
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		802/5 =160,4					

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

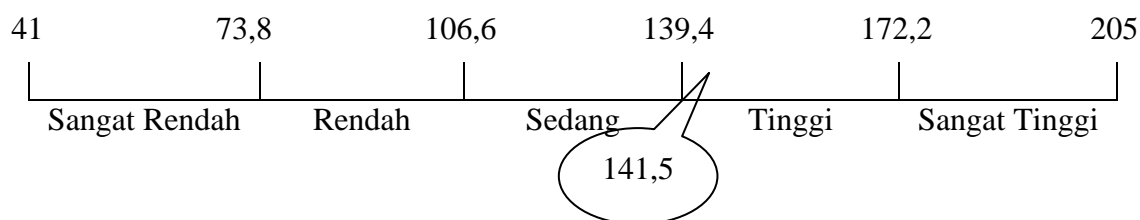


Dari Tabel 4.26. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk kategori Gaya Kepemimpinan *Participating* memiliki skor total 160,4 yang berada pada interval “tinggi.” Berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Participating Supervisor*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Participating* termasuk tinggi. Ini menandakan bahwa *Supervisor* dalam hal ini mau berbagi ide atau berdiskusi dengan karyawan serta merumuskan masalah dan bersama-sama dalam pengambilan keputusan.

Tabel 4.27.
Gaya kepemimpinan *Delegating*

No	Pertanyaan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1	Pimpinan memberikan kebebasan penuh mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	4	13	22	2	145
2	Pimpinan sepenuhnya mendengarkan pendapat dari bawahannya.	1	10	10	15	5	136
3	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting.	0	4	13	22	2	145
4	Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan	0	8	10	21	2	140
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		566/4 =141,5					

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009



Dari Tabel 4.27. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk kategori Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki skor total 141,5 yang berada pada interval “tinggi.” Berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Delegating Supervisor*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Delegating* termasuk tinggi. Ini menunjukkan bahwa Pimpinan memberikan kebebasan sepenuhnya terhadap karyawan. Namun demikian dalam beberapa hal-hal tertentu Pimpinan masih mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini dikarenakan tingkat kematangan karyawan pada bagian PrBF ini dilihat masih kurang matang.

Tabel 4.28.
Persepsi Karyawan terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan
Situasional *Supervisor* Bagian Perawatan Gedung dan Fasilitas (PrBF) PT
FMI Area Gedung Bidakara

Kategori	Skor Total	Persentase	Tingkat Penggunaan
Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i>	148	72,2%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Selling</i>	159,5	77,8%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Participating</i>	160,4	78,2%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Delegating</i>	141,5	69,0%	Tinggi

Berdasarkan tabel hasil perhitungan di atas, dengan merujuk pada skor penilaian secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *Participating* menempati urutan pertama dengan skor penilaian mencapai 160,4 dari skor terbaik yaitu 205 atau dengan persentase sebesar 78,2 %. Nilai di atas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki persepsi bahwa *Supervisor* cenderung menerapkan semua gaya kepemimpinan situasional dengan urutan *Participating*, *Selling*, *Telling* dan *Delegating*. Dalam hal ini berarti kecenderungan *Supervisor* mau mendengarkan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran-saran dan ide-ide. Namun demikian, dalam beberapa hal tertentu Pimpinan juga perlu memberitahukan bagaimana melakukan pekerjaan yang baik bagi karyawan.

4.1.2.5 Berdasarkan Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja mengacu pada teori Meija. Beberapa indikator dari kinerja ini antara lain:

1. Pelaksanaan pekerjaan dengan cepat & tepat
2. Bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja
3. Bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja
4. Karyawan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan
5. Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target
6. Karyawan tidak keberatan bila diberi tambahan tugas
7. Karyawan tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan
8. Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja dan masing-masing saling memberi bantuan
9. Karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan atasan.

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan bagian PrBF PT FMI area gedung Bidakara terhadap dimensi Kinerja, berikut akan dianalisa beberapa pernyataan dari beberapa indikator yang ada.

Tabel 4.29.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Menyelesaikan Setiap Pekerjaan Tepat Waktu
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	9	22,0
Ragu-ragu	1	2,4
Setuju	24	58,5
Sangat setuju	7	17,1
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari tabel 4.24. di atas dapat diketahui bahwa pernyataan karyawan menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu mendapat tanggapan positif dari responden sebanyak 75.6% dari total responden atau sebanyak 31 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif lebih sedikit yaitu hanya sebanyak 9 responden dan 1 responden atau sebesar 2.4% menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4.30.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Memanfaatkan Waktu Secara Efektif
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2,4
Ragu-ragu	2	4,9
Setuju	31	75,6
Sangat setuju	7	17,1
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan positif responden terhadap pernyataan karyawan memanfaatkan waktu secara efektif adalah sebanyak 92.7 % atau 38 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif adalah sebanyak 1 responden atau 2.4 % dan ragu-ragu sebesar 4.9% dari seluruh responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang mengatakan bahwa karyawan memanfaatkan waktu secara efektif disetujui oleh mayoritas karyawan.

Tabel 4.31.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Bertanggung Jawab Sepenuhnya
Terhadap Kondisi Peralatan & Perlengkapan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	2	4,9
Ragu-ragu	0	0
Setuju	26	63,4
Sangat setuju	12	29,3
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data tersebut di atas, dapat dilihat tanggapan responden positif terhadap pernyataan karyawan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan adalah sebanyak 92.7 % atau 38 responden. Tanggapan responden negatif sebanyak 3 responden atau 7.3 % yaitu 2 responden atau 4.9 % tidak setuju, 1 responden atau 2.4% sangat tidak setuju.

Tabel 4.32.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Atas Kesesuaian Keterampilan
Yang Dimiliki Sesuai Dengan Pekerjaan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	8	19,5
Ragu-ragu	10	24,4
Setuju	21	51,2
Sangat setuju	2	4,9
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Berdasarkan hasil perhitungan pernyataan karyawan atas kesesuaian keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan, sebanyak 23 responden atau 56.1% responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 21 responden atau 51.2% menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan sangat setuju. Responden yang memberikan tanggapan negatif berjumlah 8 responden atau 19.5% dan sebanyak 10 responden ragu-ragu atau 24.4% terhadap pernyataan tersebut di atas.

Tabel 4.33.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Bertanggung Jawab
Atas Kebersihan Lingkungan Kerja
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2,4
Ragu-ragu	0	0
Setuju	24	58,5
Sangat setuju	16	39,0
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari tabel 4.28. di atas dapat diketahui bahwa pernyataan karyawan bertanggung jawab atas kebersihan lingkungan kerja mendapat tanggapan positif dari responden sebanyak 97.5% dari total responden atau sebanyak 40 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif lebih sedikit yaitu hanya 1 responden atau sebesar 2.4%.

Tabel 4.34.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Untuk Tidak Ceroboh Dalam Melaksanakan
Pekerjaan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4,9
Ragu-ragu	3	7,3
Setuju	28	68,3
Sangat setuju	8	19,5
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan positif responden terhadap pernyataan karyawan untuk tidak ceroboh dalam melaksanakan pekerjaan adalah sebanyak 87.8% atau 36 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif adalah sebanyak 2 responden atau 4.9% dan ragu-ragu sebesar 7.3% dari seluruh responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang mengatakan bahwa karyawan untuk tidak ceroboh dalam melaksanakan pekerjaan disetujui oleh mayoritas karyawan.

Tabel 4.35.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Dapat Menyelesaikan Pekerjaan
Sesuai Target Yang Ditentukan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	7	17,1
Ragu-ragu	6	14,6
Setuju	24	58,5
Sangat setuju	4	9,8
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan positif responden terhadap pernyataan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan adalah sebanyak 68.3 % atau 28 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif adalah sebanyak 7 responden atau 17.1 % dan ragu-ragu sebesar 14.6% dari seluruh responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang mengatakan bahwa karyawan dapat

menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan disetujui oleh mayoritas karyawan.

Tabel 4.36.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Tidak Keberatan Bila
Diberi Tambahan Tugas Oleh Atasan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	1	2,4
Tidak Setuju	3	7,3
Ragu-ragu	11	26,8
Setuju	20	48,8
Sangat setuju	6	14,6
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari responden yang menyatakan bahwa karyawan tidak keberatan bila diberi tambahan tugas oleh atasan, mayoritas berpendapat setuju yaitu sebanyak 63.4% atau 26 orang, sedangkan yang berpendapat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 9.7% dan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 26.%.

Tabel 4.37.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Tidak Keberatan Bekerja
Melebihi Jam Kerja Yang Telah Ditentukan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	8	19,5
Ragu-ragu	15	36,6
Setuju	17	41,5
Sangat setuju	1	2,4
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari tabel 4.32. di atas dapat diketahui bahwa pernyataan karyawan tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan mendapat tanggapan positif dari responden sebanyak 43.9% dari total responden atau sebanyak 18 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif lebih sedikit yaitu hanya 8 responden atau sebesar 19.5% dan yang berpendapat ragu-ragu sebesar 36.6% dari total responden

Tabel 4.38.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Terdapat Kesetiakawanan Pada Kelompok Kerja dan
Saling Memberi Bantuan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4,9
Ragu-ragu	4	9,8
Setuju	24	58,5
Sangat setuju	11	26,8
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan positif responden terhadap pernyataan karyawan terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja dan saling memberi bantuan adalah sebanyak 85.3% atau 35 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif adalah sebanyak 2 responden atau 4.9% dan ragu-ragu sebesar 9.8% dari seluruh responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang mengatakan bahwa karyawan untuk tidak ceroboh dalam melaksanakan pekerjaan disetujui oleh mayoritas karyawan.

Tabel 4.39.
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Pernyataan Karyawan Mempunyai Kerja Sama Yang Baik Dengan Atasan
n=41

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak Setuju	5	12,2
Ragu-ragu	12	29,3
Setuju	20	48,8
Sangat setuju	4	9,8
Total	41	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2009

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan positif responden terhadap pernyataan karyawan mempunyai kerja sama yang baik dengan atasan adalah sebanyak 58.6% atau 24 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif adalah sebanyak 5 responden atau 12.2% dan ragu-ragu sebesar 29.32% dari seluruh responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang mengatakan bahwa karyawan mempunyai kerja sama yang baik dengan atasan disetujui oleh mayoritas karyawan.

4.2 Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan

Perhitungan korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara 2 variabel yakni variabel gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini teknik perhitungan korelasi yang digunakan adalah uji korelasi Spearman Rank mengingat data penelitian berbentuk data kategorik ordinal. Hasil analisis korelasi untuk mencari hubungan gaya kepemimpinan situasional *Supervisor* dengan kinerja karyawan ditampilkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.40
Uji Korelasi Spearman
Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja

Correlations

			Gaya_Kepe mimpinan	Kinerja
Spearman's rho	Gaya_Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.548**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	41	41
	Kinerja	Correlation Coefficient	.548**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	41	41

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

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS untuk menguji korelasi antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar 0,548 dengan nilai sig.(2-tailed) sebesar 0,000. Karena nilai sig. (2-tailed) < 0,05 maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan adalah hubungan positif, dimana bila gaya kepemimpinan situasional bertambah baik maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik dan

bila gaya kepemimpinan situasional bertambah buruk maka kinerja karyawan juga makin buruk.

4.3 Analisis Korelasi Antara Kategori-kategori Pada Gaya kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Karyawan

Setelah mengetahui adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan maka selanjutnya dianalisis lebih mendalam untuk mengetahui dimensi gaya kepemimpinan situasional apa saja yang berkorelasi dengan kinerja karyawan.

4.3.1 Analisis Korelasi Antara Kategori *Telling* pada Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Karyawan

Pengujian korelasi antara Kategori *Telling* pada gaya Kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan dilakukan dengan uji korelasi rank spearman, dan mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.41
Uji Korelasi Spearman
Kategori *Telling* pada Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja
Correlations

			elling	Kinerja
Spearman's rho	<i>Telling</i>	Correlation Coefficient	1.000	.431**
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	41	41
	Kinerja	Correlation Coefficient	.431**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.
		N	41	41

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

Berdasarkan output hasil analisis korelasi rank spearman untuk Kategori *Telling* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar 0,431 dengan nilai sig.(2-tailed) sebesar 0,005. Karena nilai sig. (2-tailed) < 0,05 maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi *Telling* pada gaya

kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Kategori *Telling* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan.

4.3.2 Analisis Korelasi Antara Kategori *Selling* Pada Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Karyawan

Pengujian korelasi antara Kategori *Selling* pada gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan dilakukan dengan uji korelasi rank spearman, dan mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.42
Uji Korelasi Spearman
Kategori *Selling* pada Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja
Correlations

			<i>Selling</i>	Kinerja
Spearman's rho	<i>Selling</i>	Correlation Coefficient	1.000	.546**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	41	41
	Kinerja	Correlation Coefficient	.546**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	41	41

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

Berdasarkan output hasil analisis korelasi rank spearman untuk Kategori *Selling* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan di atas diperoleh nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar 0,546 dengan nilai sig.(2-tailed) sebesar 0,000. Karena nilai sig. (2-tailed) < 0,05 maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara Kategori *Selling* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Kategori *Selling* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Hubungan yang terjadi antara Kategori *Selling* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan adalah hubungan positif, dimana bila Kategori *Selling* pada gaya kepemimpinan situasional bertambah baik maka kinerja karyawan akan menjadi

lebih baik dan bila Kategori *Selling* pada gaya kepemimpinan situasional bertambah buruk maka kinerja karyawan juga makin buruk.

4.3.3 Analisis Korelasi Antara Kategori *Participating* Pada Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Karyawan

Pengujian korelasi antara Kategori *Participating* pada gaya Kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan dilakukan dengan uji korelasi rank spearman, dan mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.43
Uji Korelasi Spearman
Kategori *Participating* pada Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja

Correlations

			<i>Participatin</i> g	Kinerja
Spearman's rho	<i>Participating</i>	Correlation Coefficient	1.000	.605**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	41	41
	Kinerja	Correlation Coefficient	.605**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	41	41

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

Berdasarkan output hasil analisis korelasi rank spearman untuk Kategori *Participating* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar 0,605 dengan nilai sig.(2-tailed) sebesar 0,000. Karena nilai sig. (2-tailed) < 0,05 maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi *Participating* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Kategori *Participating* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Hubungan yang terjadi antara Kategori *Participating* pada gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah hubungan positif,

dimana bila Kategori *Participating* pada gaya kepemimpinan situasional bertambah baik maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik dan bila Kategori *Participating* pada gaya kepemimpinan situasional bertambah buruk maka kinerja karyawan juga makin buruk.

4.3.4 Korelasi Antara Kategori *Delegating* Pada Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Karyawan

Pengujian korelasi antara Kategori *Delegating* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan dilakukan dengan uji korelasi rank spearman, dan mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.44
Uji Korelasi Spearman
Kategori *Delegating* pada Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja
Correlations

			<i>Delegating</i>	Kinerja
Spearman's rho	<i>Delegating</i>	Correlation Coefficient	1.000	.417**
		Sig. (2-tailed)	.	.007
		N	41	41
	Kinerja	Correlation Coefficient	.417**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.007	.
		N	41	41

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

Berdasarkan output hasil analisis korelasi rank spearman untuk Kategori *Delegating* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar 0,417 dengan nilai sig.(2-tailed) sebesar 0,007. Karena nilai sig. (2-tailed) < 0,05 maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara dimensi *Delegating* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Kategori *Delegating* pada gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan.