

**ANALISIS KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus: Bank Mandiri Syariah KCP Kaliurang Yogyakarta)**
**AN ANALYSIS OF SITUATIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING
EMPLOYEE PERFORMANCE
(A Case Study of Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang Yogyakarta)**

Rizqi Ainiatun Fauziah

Dyah Pikanthi Diwanti S.E., M.M

*Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Lingkar Selatan
Tamantirto, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55184.*

rizky.fauziah.rf@gmail.com, dyahpikanthidiwanti@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah beberapa karyawan Bank Mandiri Syariah KCP Kaliurang yaitu sebanyak 8 karyawan dan wawancara kepada 2 orang dosen bidang MSDM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini yaitu (1) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. (2) Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu: pertama bersumber dari latar belakang dan ilmu pengetahuan pemimpin, kedua dari kematangan dan kemandirian karyawan, dan ketiga bersumber dari lingkungan kerja.

Kata kunci : *Kepemimpinan Situasional, Kinerja.*

Abstract

This study aims to determine the effect of situational leadership in improving employee performance. This research uses descriptive qualitative research method. The population in this study were several employees of Bank Syariah Mandiri KCP (Branch Office) Kaliurang, namely 8 employees and interviews with 2 lecturers in the field of Human Resources Management, Universitas Muhammadiyah, Yogyakarta. Data collection techniques used observation, interview, and documentation.

The results of this study are (1) situational leadership has a positive effect on improving employee performance. (2) There are factors that influence situational leadership in improving employee performance, namely: first, derived from the background and knowledge of the leader, secondly from employee maturity and independence, and thirdly derived from the work environment.

Keywords: *Situational Leadership, performance*

PENDAHULUAN

Perusahaan yang dapat berkembang dengan baik adalah keinginan setiap karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut, maka diharapkan dengan perkembangan zaman ini perusahaan dapat bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Oleh karena itu, tujuan yang diharapkan dari perusahaan dapat tercapai dengan sebaik mungkin. Kemajuan perusahaan akan dipengaruhi dari faktor-faktor lingkungan yang mempunyai sifat internal dan eksternal. Bagaimanapun tujuan perusahaan sudah dicapai bisa dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi ketentuan lingkungannya. Memenuhi ketentuan lingkungan akan dapat memanfaatkan kesempatan dan melewati tantangan atau intimidasi dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus bisa melakukan berbagai kegiatan dalam menghadapi dan memenuhi ketentuan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pengarahan dan pengembangan karyawan baru dalam suatu perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan dan perkembangan karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang sudah dilaksanakan oleh karyawan atau dapat disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja karyawan.

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan seseorang sebaiknya mempunyai tingkat keberadaan dan tingkat kemampuan tertentu. Keberadaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pengetahuan yang jelas mengenai apa yang akan dilakukan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan karakter nyata yang dilihatkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang diperoleh oleh karyawan sesuai dengan jabatannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan adalah suatu hal yang sangat penting dari upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada usaha meningkatkan kinerja karyawan, peranan pimpinan adalah sebagai pihak yang bertanggung jawab di dalam perusahaan sangat penting. Kepemimpinan yang dimaksud disini ialah tugas seorang pimpinan dalam mengulurkan motivasi dan dukungan agar mencapai tujuan perusahaan. Prestasi kerja dipengaruhi oleh berbagai karakter pribadi dan masing-masing karyawan dan tidak lolos juga dari peran seorang pimpinan. Didalam perkembangan yang dalam persaingan dan mengglobal, perusahaan memerlukan karyawan yang berprestasi. Akan tetapi pada waktu yang sama karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai referensi bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang.

Jenis-jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan gaya kepemimpinan hasil dari pengembangan dari gaya kepemimpinan sebelumnya yang disebut gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang selalu berusaha menempatkan dengan situasi dan kondisi perusahaan, serta bersifat fleksibel dalam menempatkan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal ini pantas dengan kondisi persaingan global saat ini yang selalu berubah, sehingga diminta untuk lebih mudah menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam merencanakan dan mengembangkan strategi perusahaan (Yukl, 2006; Pratt, 2004 dalam Yuliana, 2010), karena gaya kepemimpinan yang berbeda dapat berpengaruh terhadap cara pimpinan memakai dan mengembangkan sistem dan akuntansi perusahaan. Karena itu,

pemimpin harus bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga secara langsung karyawan bisa termotivasi dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Bank syariah merupakan suatu bank yang dalam aktivitasnya; baik dalam penghimpunan dana maupun dalam rangka penyaluran dananya memberikan dan mengenakan imbalan atas dasar prinsip syariah. Berdasarkan UU No. 21 tahun 2008 Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Soemitro, 2014:61).

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia saat ini merupakan suatu perwujudan dari permintaan masyarakat yang membutuhkan suatu sistem perbankan yang sehat, juga memenuhi prinsip-prinsip syariah. Bank Syariah Mandiri merupakan bank yang memberikan layanan syariah dengan memberikan produk dana dan jasa kepada calon nasabahnya.

Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu jenis bank yang diizinkan beroperasi dengan sistem syariah di Indonesia. Bank Syariah Mandiri resmi memulai beroperasi dari Senin tanggal 5 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. Bank Syariah Mandiri hadir, hadir dan tumbuh sebagai bank yang mampu membaurkan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang mendasari kegiatan operasionalnya. Perpaduan antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam pergerakannya di perbankan Indonesia (www.syariahamandiri.com).

Prestasi yang diraih oleh Bank Syariah Mandiri tentu saja tidak lepas dari SDM yang dimilikinya. Sumber daya manusia bisa menjadi penilai berhasil atau tidaknya kegiatan operasional dalam sebuah perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan tentu akan mendorong kinerja SDM secara menyeluruh. Bank Syariah Mandiri KCP Yogyakarta Kaliurang merupakan salah satu kantor yang ikut berkontribusi atas berbagai prestasi yang diperoleh Bank Syariah Mandiri. Di Bank Syariah Mandiri KCP Yogyakarta Kaliurang terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut..

Dari fenomena kepemimpinan situasional diharapkan akan merubah kinerja karyawan dan berbagai aspek. Keseluruhan dari berbagai aspek kepemimpinan situasional juga diharapkan mampu mempengaruhi kepemimpinan situasional itu sendiri. Sebagaimana penelitian Sri Wilujeng (2009), kepemimpinan situasional itu mampu mempengaruhi berbagai halnya. Yang diantaranya adalah perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis karyawan. Dalam penelitian Sri Wilujeng (2009) bahwa penelitian situasional mampu mempengaruhi kematangan psikologis karyawan lebih kuat dibandingkan variabel-variabel yang lain, seperti perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Maka dari itu, sesuai uraian di atas mendorong penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul “ANALISIS KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN” (Studi Kasus: Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang Yogyakarta).

LANDASAN TEORI

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pengetahuan atau cara bagaimana mengelola hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dan bisa digunakan secara semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat secara maksimal. MSDM dilandasi dengan suatu persepsi bahwa masing-masing karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan juga semata-mata menjadi sumber daya bisnis. Kajian

MSDM menyatukan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia juga juga menyangkut desain dan penerapan system perencanaan, pengembangan karyawan, penyusunan karyawan, kompensasi karyawan, pengelolaan karir evaluasi kinerja, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik (Bintoro dan Daryanto, 2017:15).

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan mempunyai fungsi sebagai modal (non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Melayu SP. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan seni dan ilmu untuk mengelola hubungan dan peran tenaga kerja supaya efisien dan efektif membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat sekitar..
- b. Menurut Achmad S. Rucky, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengaplikasian yang secara efektif dan tepat untuk proses pemanfaatan, pengembangan, dan pemeliharaan anggota yang dimiliki oleh sebuah perusahaan secara efektif agar mencapai tingkat pemanfaatan sumber daya manusia yang maksimal oleh perusahaan tersebut dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Menurut Mutia S. Panggabean, MSDM merupakan suatu proses yang terdiri dari perancangan, pengelolaan, pimpinan dan pengendalian strategi-strategi yang berkaitan terhadap analisis pekerjaan, penilaian pekerjaan, penyediaan, peningkatan, kompensasi, marketing, dan pemutusan hubungan kerja agar tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan definisi diatas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia didalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Unsur manajemen (*Tool of management*), biasa dikenal *market/marketing*, atau pasar (Bintaro dan Daryanto,2017:17)

Tindakan pengelolaan suatu SDM dalam suatu perusahaan bisa dikategorikan dalam beberapa fungsi diantaranya:

- a. Perencanaan (*planning*)
Adalah fungsi penentuan strategi-strategi manajemen sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*)
Adalah fungsi perancangan dan pendirian suatu perusahaan dengan merancang susunan dan hubungan antar para karyawan dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan, termasuk menentukan pembagian tugas, otoritas dan tanggung jawab.
- c. Pengarahan (*directing*)
Adalah fungsi adanya dorongan secara efisien dan efektif dengan tujuan yang telah dirancang.
- d. Pengendalian (*controlling*)
Adalah fungsi penilaian, pengawasan, dan pengontrolan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sampai mana agenda yang sudah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah tercapai (Bintaro dan Daryanto,2017:20).

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

Rencana kepemimpinan menurut Stoner dalam Umar (2000:31) yaitu: Kepemimpinan merupakan proses pengarahan dan memberi pengaruh aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para karyawan. Demikian begitu menurut Newstrom (1996:152) adalah: Kepemimpinan merupakan proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan. Lalu Menurut Hasibuan (2005:170) kepemimpinan adalah strategi seorang pimpinan mempengaruhi perilaku karyawan, supaya mau bekerja sama dan bekerja secara produktif dan mencapai tujuan perusahaan.

Akan halnya menurut Kartono (1992:39), mengatakan “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mencapai tujuan kelompok”. Kepemimpinan menurut Gibson (1997:5) yaitu: “Suatu usaha menggunakan suatu gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individual dalam mencapai tujuan”. Menurut Harahap (1996:233), Kepemimpinan (*Leadership*) yaitu proses memberi pengaruh terhadap orang lain yang bertujuan untuk menciptakan perilaku yang sesuai dengan kemauan kita.

Menurut beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan yaitu kepemimpinan adalah strategi untuk mempengaruhi orang lain, pihak karyawan dan kemampuan menunjukkan tingkah laku karyawan untuk usaha bersama-sama dalam rangka agar tercapainya tujuan perusahaan.

Salah satu tolak ukur menilai daya guna kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengambil keputusan. Akan tetapi, tolak ukur itu tidaklah cukup, masih ada tolak ukur yang lain yang penting untuk diamati dalam menilai daya guna kepemimpinan. Tolak ukur atau kriteria yang dimaksud yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Beberapa fungsi-fungsi pemimpin tersebut yaitu:

- a. Pengambil keputusan.
- b. Mengembangkan informasi.
- c. Memelihara dan mengembangkan kesetiaan anggota organisasi.
- d. Mempertanggung-jawabkan seluruh aktivitas organisasi kepada pemilik dan masyarakat.
- e. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan.
- f. Memberi penghargaan.

Dalam pandangan Islam istilah Kepemimpinan biasa disebut dengan istilah *Khalifah*, *Imamah*, dan *Ulil Amri*. Serta ada juga istilah *Ra'in*. Kata khalifah mempunyai arti ganda. Dalam sepihak khalifah dimaknakan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam dimasa lalu, yang berada di konteks kerajaan istilahnya sebagai sultan. Di pihak lain, cukup dikenal dengan istilah khalifah sebagai ”Wakil Tuhan” pada muka bumi (Raharjo, 1996).

Nabi Muhammad SAW merupakan suri teladan yang mana beliau hidup di tengah-tengah masyarakat yang mempunyai akhlak tidak baik (pada zaman jahiliyah),

akan tetapi pada lingkungan seperti itu beliau tidaklah berkembang sebagai manusia yang berakhlak buruk, tetapi sebaliknya yaitu beliau manusia sempurna dengan kepribadian yang tidak membaur dan tidak pula larut kedalam arus yang tidak baik tersebut. Dimensi kepribadian yang sangat dominan pada diri beliau yaitu kejujuran.

Dalam Islam mengajarkan agar selalu mengembangkan keimanan dan kepedulian terhadap sesama makhluk hidup, mengangkat tinggi persamaan derajat, menumbuhkan kualitas diri sendiri serta beretika yang menggambarkan *akhlakul karimah*. Akhlak seorang pimpinan mempunyai peranan utama dimana sangat berpengaruh kepada kepemimpinannya serta umat yang dipimpinnya.

Pujian dari Allah terhadap akhlak yang mulia Rasulullah yang dalam pandangan Allah mempunyai *khulukun adzimun*, dan "label" *uswatun khasanah*. Adalah pengakuan Allah dalam keanggunan moralitas Rasul yang patut untuk dijadikan standar bagi moral bagi umat Islam diseluruh dunia terutama pemimpin Islam. Akhlak mulia tersebut adalah:

- a. Akhlak berlaku adil
- b. Akhlak melakukan hukum
- c. Akhlak yang manah dan menyelesaikan tugas dengan baik
- d. Akhlak dalam melindungi rakyat
- e. Akhlak untuk hidup sederhana (Moedjiono2002: 70-73)

Gaya kepemimpinan situasional merupakan model gaya kepemimpinan yang memusatkan kepada pengikutnya. Gaya kepemimpinan situasional diaplikasikan dengan menilai tingkat kesiapan dan kematangan dari karyawannya untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Pada gaya kepemimpinan situasional, karakter pimpinan berhubungan dengan tugas pemimpinannya dan hubungan antara pimpinan dengan karyawan.

teori kepemimpinan penting yang bermanfaat untuk pendekatan "*contingency*" yaitu teori perputaran kehidupan menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1977). Dalam teori ini sangat diberi pengaruh oleh penelitian-penelitian kepemimpinan yang sebelumnya. Utamanya studi Ohio State. Seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard menggunakan pendekatan situasional dengan suatu perbedaan pokok. Mereka memusatkan bahwa pengaplikasian gaya adaptif oleh pimpinan tergantung kepada penentuan yang mereka buat dalam situasi. Pada konsep awal teori ini yaitu bahwa strategi dan karakter pimpinan harus situasional dan utamanya didasarkan pada dewasa atau tidaknya para pengikut. Definisi-definisi berikut dapat membantu sebagai pemahaman teori ini:

- a. Perilaku tugas yaitu tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perencanaan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.
- b. Perilaku hubungan, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan

oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi serta perilaku pelayanan.

- c. Kematangan (*maturity*) yaitu kemampuan seseorang atau kelompok untuk menentukan tujuan yang tinggi agar dapat tercapai, dan keinginan serta kemampuan mereka untuk melakukan tanggung jawab. Variabel-variabel kematangan ini yang adalah hasil dari pendidikan dan/atau pengalaman, harus ditimbang hanya pada hubungannya dengan tugas tertentu yang dikerjakan.

Tabel 2. 1

Gaya kepemimpinan dengan berbagai level kematangan

LEVEL KEMATANGAN	GAYA (G)YANG SESUAI
R1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
R2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau atau yakin	G2 Menjual Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
R3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
R4 Tinggi Mampu/kompeten dan mau/yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

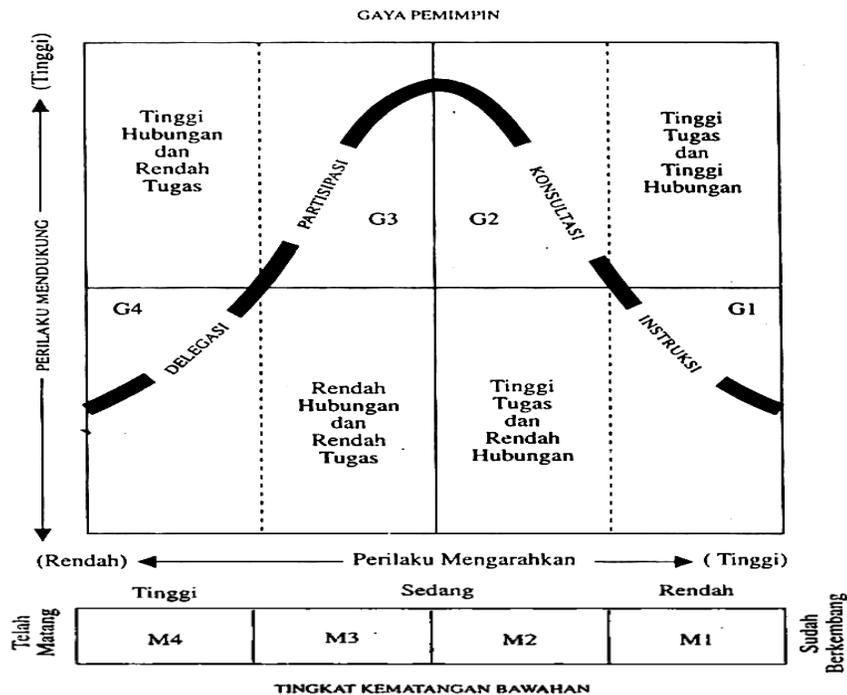
Pada teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengenalkan empat level kematangan para pengikut dalam kelompok R1 hingga R4. Tingkat kematangan/kesiapan para pengikut diberi tanda oleh dua perilaku sebagai berikut: “(i) *the ability and willingness for directing their own behavior*; dan (ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*”.

Berdasarkan perilaku mampu dan mau, maka dari itu didapatkan empat level kematangan/kesiapan para pengikut sebagai berikut:

- R1: (*unable and insecure*) — Kematangan tingkat 1 menyatakan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk mengerjakan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak mempunyai kompetensi dan tidak percaya diri.
- R2: (*unable but willing*) — Kematangan tingkat 2 menyatakan pengikut tidak mampu mengerjakan suatu tugas, akan tetapi dia sudah mempunyai kemauan. Motivasi yang

- kuat tidak dilandasi oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugasnya.
- c. R3: (*capable but unwilling*) — Kematangan tingkat 3 menyatakan situasi yang mana pengikut mempunyai pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Akan tetapi pengikut tidak mau mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
 - d. R4: (*very capable and confident*) — Kematangan tingkat 4 menyatakan bahwa pengikut telah mempunyai pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugasnya, disertai dengan kemauan yang kuat untuk mengerjakannya (Badeni:2017:161).

Gambar 2.1
Model Kepemimpinan Situasional



Tingkat kematangan/kesiapan seseorang atau kelompok yang beda mengharuskan gaya kepemimpinan yang tidak sama.. Hersey dan Blanchard membedakan gaya kepemimpinan pada perilaku tugas dan perilaku hubungan yang harus diaplikasikan oleh karyawan dengan derajat kematangan /kesiapan tertentu.

Perilaku tugas mencakup penggunaan hubungan satu-arah, pemaparan tugas, serta pengarahan pada pengikut mengenai hal apa saja yang harus para karyawan kerjakan, kapan waktunya, dan bagaimana mengerjakannya. Pimpinan yang efektif menjalankan tingkat perilaku tugas yang tinggi di beberapa situasi dan hanya sekedar di situasi lain.

Perilaku hubungan mencakup penggunaan hubungan dua-arah, memahami, memotivasi, melibatkan bawahan dalam proses membuat keputusan, serta melakukan dukungan emosional pada mereka. Perilaku hubungan juga diajarkan secara berbeda di aneka situasi. Bagian dari semua gaya kepemimpinan di atas diperkenalkan mereka dalam 4 macam bentuk yang adalah campuran dari dua perilaku di atas:

a. *Telling*

Apabila seorang pimpinan berperilaku “menyampaikan”, hal ini artinya orientasi tugasnya bisa dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan pimpinan-karyawan yang tidak bisa dikatakan sebagai dekat, walaupun tidak juga dikatakan seperti hubungan yang tidak bersahabat. Pada kenyataannya, apa yang terjadi adalah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dilakukan oleh karyawannya dengan mengarahkan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana tugas-tugas itu dilaksanakan. Dalam perkataan lain perilaku pimpinan dapat terwujud pada gaya yang mempunyai sifat direktif.

b. *Selling*

Apabila seorang pimpinan berperilaku “menjual” hal ini artinya dia bertitik tolak dari orientasi perumusan kerjanya secara jelas digabung dengan hubungan pimpinan-karyawan yang mempunyai sifat intensif. Dengan perilaku yang seperti itu, tidak hanya peran karyawan yang jelas, tetapi juga pimpinan menyampaikan petunjuk-petunjuk pekerjaan disamakan oleh dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawannya itu. Dengan seperti itu, diharapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan dapat selesai secara baik-baik.

c. *Participating*

Karakter seorang pimpinan pada hal seperti ini adalah orientasi pekerjaan yang rendah digabung dengan hubungan antara pimpinan dan karyawan yang intensif. Pengaplikasian paling nyata dari karakter yang demikian yaitu pimpinan mengajak para karyawannya untuk berpartisipasi dengan aktif pada proses pembuatan keputusan. Yang berarti, pimpinan hanya menjalankan jabatan selaku pemfasilitas untuk memperlancar pekerjaan para karyawan yang antara lain dikerjakan dengan menggunakan saluran hubungan yang efektif.

d. *Delegating*

Karakter seorang pimpinan pada hal ini mengalami situasi tertentu bisa juga menggunakan karakter berlandaskan orientasi pekerjaan yang rendah juga. Pada pengaplikasiannya, dengan karakter tersebut seorang jabatan pimpinan membatasi diri pada pengarahan kepada para pimpinannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada karyawannya tersebut tanpa banyak ikut berpartisipasi.

Berdasarkan teori tersebut, maka dari itu dibuatlah indikator dari 4 aspek yaitu sebagai berikut:

a. *Telling*

Indikator-indikator *telling* sebagai berikut:

- 1) Pimpinan berupaya memberi perintah kerja dengan jelas.
- 2) Pimpinan selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Pimpinan memberitahu bagaimana cara menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan.

b. *Selling*

Indikator-indikator *selling* adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan mampu menyediakan arahan yang jelas bagi karyawan pada pekerjaannya.

- 2) Pimpinan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat.
 - 3) Pimpinan selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. *Participating*
 Indikator-indikator *participating* sebagai berikut:
- 1) Pimpinan dapat memberi keputusan dengan tepat dalam menyelesaikan masalah.
 - 2) Pimpinan meminta pendapat dari karyawan dalam membuat keputusan.
 - 3) Pimpinan berpartisipasi dalam memecahkan masalah dalam pekerjaan.
- d. *Delegating*
 Indikator-indikator *delegating* sebagai berikut:
- 1) Pimpinan tidak ikut campur dalam pekerjaan karyawan.
 - 2) Pimpinan tidak ikut serta untuk mengambil keputusan pekerjaan.
 - 3) Pimpinan bertanggung jawab penuh kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko:2009:135). Berdasarkan pengertian kinerja karyawan yang telah di paparkan diatas, kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan baik secara kualitas dan kuantitas atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepadanya. Kinerja karyawan adalah tolak ukur untuk menilai sejauh mana para karyawan bisa menghandel tugas yang diberikan dari pimpinannya, namun tidak semua karyawan mempunyai persamaan kemampuan dan kualitas kerja.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000:67) yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Yang artinya karyawan yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk kedudukannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari maka dia dapat lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh pimpinannya.

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan yang dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah kondisi yang menuntun diri karyawan yang terarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan (tujuan kerja).

Berdasarkan berbagai pendapat itu bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor internal juga faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal itu sangat kuat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko:2009:135). Berdasarkan pengertian kinerja karyawan yang telah di paparkan diatas, kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan baik secara kualitas dan kuantitas atas pekerjaan yang

diberikan oleh perusahaan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur untuk menentukan sejauh mana para karyawan dapat mengemban tugas yang diberikan kepadanya, namun tidak semua karyawan memiliki kemampuan dan kualitas kerja yang sama.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

c. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

d. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

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

- a. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.

Indikator-Indikator Kinerja

- a. Efektif
- b. Efisien
- c. Kualitas
- d. Ketepatan waktu
- e. Produktivitas

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif dengan metode penelitian kualitatif. Subyek penelitian ini yaitu karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang Yogyakarta, Populasi dalam penelitian merupakan karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP. Kaliurang, Yogyakarta yang berjumlah sekitar 22 Karyawan.

Namun dalam menentukan responden, peneliti menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu (V.Wiratna Sujarweni, 2014).

Kemudian dengan berbagai kendala yang dihadapi maka peneliti menggunakan ketentuan maupun pendekatan sampel bebas. Dengan mewawancarai pimpinan dan beberapa karyawan Bank Syariah Mandiri KCP. Kaliurang, Yogyakarta. Disini peneliti mewawancarai seorang *Branch Operation Manager* dan 7 orang karyawan Bank Syariah

Mandiri KCP Kaliurang Yogyakarta dan 2 orang Dosen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Teknik pengumpulan data menggunakan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan di ruang lingkup Bank Syariah KCP Kaliurang Yogyakarta. Analisis data yang digunakan adalah (1) analisis sebelum dilapangan yaitu dengan cara menganalisis data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan focus penelitian. (2) Analisis selama dilapangan menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi (penarikan kesimpulan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Situasional *Branch Operation Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang

Kepemimpinan merupakan inti dalam sebuah manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam sebuah organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha, kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungansosioemosional yang diberikan oleh pemimpin serta tingkat kesiapan atau tingkat kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan menggunakan indikator kepemimpinan situasional peneliti memperoleh runtutan dari wawancara yang telah dilakukan terhadap *manager* dan beberapa karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang, dengan penjabaran sebagai berikut:

1. Intruksi/*Telling*

Indikator pertama yaitu intruksi, seorang pemimpin dengan gaya intruksi menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam perilaku tugas) dan sedikit dukungan (dalam perilaku hubungan). Pimpinan memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka dan dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecah masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan memberitahukan mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan tugas. Seperti yang dikatakan oleh pak Zaki pada saat wawancara yaitu:

“Telling itu dimana karyawannya itu tidak mau mengerjakan, tidak mampu mengerjakan. Artinya dia tidak tahu ini saya ngerjakan apa dan dia juga tidak mampu mengerjakan itu karena tidak ada pengetahuan, makanya pemimpin harus banyak ngasih tau, maka yang tadinya tidak mau dan tidak mampu maka akan menjadi mau dan mampu.”

Instruksi dan pengawasan yang baik sangatlah diperlukan dalam tahapan kepemimpinan ini. Anggota tim perlu menerima banyak arahan dari pemimpin, maka dibutuhkan langkah-langkah jelas yang harus diambil. Tugas pemimpin adalah membuat keputusan akhir yang nantinya akan mengurangi beban anggota dan membantu kemajuan mereka. Oleh karena itu, instruksi yang diberikan harus sangat jelas dan mudah dipahami. Dari hasil wawancara bersama salah satu karyawan bernama Mahmudah selaku *Micro*

Financing Seles yang baru bekerja di BSM KCP Kaliurang kurang lebih 2 tahun bahwasanya:

“Intruksi dalam hal pekerjaan, dari bu Rifa selaku Micro Account Officer dan pak Arif selaku BOM dikantor ini kepada semua karyawan cukup baik, apalagi saya termasuk junior dikantor ini, beliau selalu memberikan bimbingan, dan arahan sampai paham betul kepada semua karyawan. Beliau kalo memberi pekerjaan pasti dijelaskan, bagaimana dan seperti apanya gitu. Biasanya saya suka minta pendapat mereka, juga sering ditanya apakah ada problem atau tidak.”

Selain wawancara dengan saudari Mahmudah, peneliti mewawancarai saudari Oktaria Dyah .P. sebagai teller di BSM KCP Kaliurang yang mengatakan bahwasanya:

“Pak Arif itu selalu menginginkan stafnya agar bekernya dengan senyaman mungkin, beliau pun tidak hanya mengawasi saja tapi beliau juga memberi pengarahan dengan jelas dan detail terlebih apabila saya bertanya sesuatu yang saya belum paham tentang pekerjaan. Orangnya humble dan tidak bikin segan sama sekali, jadi saya tidak merasa sungkan juga.”

Dengan sikap manager yang selalu memberikan intruksi secara detail dan jelas kepada bawahan dapat dikatakan sebagai manager yang selalu memperhatikan karyawannya agar karyawan memperoleh kenyamanan dan semangat dalam bekerja.

2. Konsultasi/Selling

Upaya yang dilakukan oleh pemimpin Situasional yaitu dengan sering memberikan konsultasi dengan mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam hal ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari karyawan, tetapi pemimpin masih harus tetap terus memberikan pengawasan dalam menyelesaikan tugas-tugas karyawan serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Telah melakukan komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan.

Setelah memberikan pengarahan, manajer harus memerankan gaya menjual. Dengan mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah. Fungsinya agar karyawan selalu semangat untuk bekerja. Tidak dapat dipungkiri pada kondisi karyawan sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, akan memicu perasaan timbulnya *over confident*. Kondisi ini, memungkinkan karyawan menghadapi permasalahan baru yang muncul. Masalah-masalah baru yang muncul tersebut, seringkali menjadikannya putus asa. Namun dengan adanya pemimpin yang mengadakan konsultasi serta mampu memotivasi dan memberikan semangat dalam bekerja akan mampu mengurangi rasa bosan tersebut terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana dalam wawancara bersama Desy Azharina selaku *customer serviceterkait* konsultasi dengan pemimpin:

“Pak Arif selalu melakukan sharing, selain memberikan pengarahan, beliau juga mau menerima dan mendengarkan keluh kesah karyawan, misalnya apabila ada karyawan yang sedang mengalami kenadala atau masalah di pekerjaannya, beliau adalah tempat berkonsultasi kami..”

Sejalan dengan pendapat Pak Zaki yang mengatakan bahwa:

“Selling itu kondisi dimana karyawannya itu yang tidak mampu mengerjakan tapi dia mau mengerjakan. Maka pemimpinnya harus lebih banyak memberitahu tugasnya apa saja yang harus di kerjakan oleh si karyawannya”

Selain itu Shella Yuliasuti selaku pawning staff juga menambahkan bahwasannya:

“Pak Arif sering sekali minta pendapat karyawan kalau mengambil keputusan, saya sendiri juga sering meminta pendapat beliau apabila saya mengalami kebingungan di pekerjaan saya. Beliau juga sering memberikan motivasi setelah do’a pagi atau setelah breafing. Beliau juga sering berkata bahwa kita semua sama. Sama-sama berusaha untuk menjapai tujuan dan target sebaik mungkin. Tetap selalu jaga kekompakan.dan memberikan pelayanan yang baik untuk nasabah, kata Beliau.”

Dapat disimpulkan bahwa pak Arif Triyono selaku BOM sudah berupaya un- tuk menjadi pemimpin yang selalu saling berkonsultasi terhadap karyawan bawahanya. Konsultasi dan berbagai motivasi yang diberikan Pak Arif kepada karyawan juga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawanseperti hasil wawancara dengan saudara Desy Azharina selaku CS dan Shela Yuliasuti selaku *pawning staff*.

3. Partisipasi/*Participating*

Pendapat Pak Zaki tentang kepemimpinan *participating* yaitu:

“Participating yaitu kondisi dimana karyawannya ini sudah mampu tapi tidak mau mengerjakan, sehingga harus dilibatkan. Orang yang tidak mau mengerjakan tapi dia biasa mengerjakan itu kalo dilibatkan orang itu jadi senang, karena orang ketika dilibatkan dalam pengambilan keputusan itu dia lebih enak, lebih mau berpartisipasi.”

Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan saling tukar-menukar ide/gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif mendengarkan. Hal ini wajar karena bawahan/pengikut telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Dimana hasil wawancara dalam hal ini ialah terkait dengan partisipasi ibu Rifa Ariyanda selaku *Micro Account Officer* menelaskan terkait sikap partisipasi tersebut:

“Saya sering berdiskusi dengan Beliau,terkait nasabah mikro saya atau Beliau dengan masalahnya biasanya saya bertukar pendapat dengan Beliau.,Pak Arif biasayna berpartisipasi bersama karyawan lain dalam menghadapi permasalahan pekerjaan misalnya. Beliau sering meminta pendapat dari karyawan lainnya. Pokoknya lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan pekerjaan lah kalau menurut saya”

“Pak Arif selalu melibatkan karyawan dalam mencapai suatu tujuan, saya sebagai rekan kerjanya selalu termotivasi olehnya, Beliau selalu mengajarkan kita semua untuk percaya diri menyampaikan pendapat kita, begitupun dalam bekerja, kita semua kompak dan harus berkeyakinan penuh. Ya saling membantu lah satu sama lain. Dan terbukti Alhamdulillah target sering kita capai. (wawancara dengan Jajang Akhmad Hakiki selaku Syariah Funding Executif)

Dapat disimpulkan bahwa Pak Arif selaku pemimpin juga mengajak karyawannya untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan. Dalam memimpin selalu mendorong karyawan lainnya untuk percaya diri dan berkeyakinan penuh dalam melaksanakan tugas program yang di rencanakan. Hal ini terbukti dari karyawan yang merasa nyaman bekerja denganya.

4. Delegasi/*Delegating*

Memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan secara keseluruhan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahannyalah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Selaras dengan pendapat Pak Zaki terkait kepemimpinan *delegating* yaitu:

“Delegating itu dimana kondisi karyawan atau bawahannya itu sudah mau dan sudah mampu. Jadi kalo mereka sudah mau dan sudah mampu, pemimpin tidak terlalu banya ikut capur disitu. Karena dia itu dianggap sudah berdaya, sudah mampu mengerjakan itu, jadi tidak perlu lagi di dituntun. Makanya ada beberapa situasi yang harus dihadapi oleh pemimpinnya.”

Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan petunjuk mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Rian Yusuf selaku *Micro Financing Analys*, yang mengatakan bahwa:

“Biasanya Pak Arif hanya mengawasi saja terhadap karyawan-karyawan yang bisa dikatakan sudah kompeten lah dalam pekerjaannya.”

Analisis Kepemimpinan Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat di evaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja karyawan.

Seorang karyawan dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik menurut Bu Isthofaina Astuti selaku dosen konsentrasi MSDM prodi manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta saat diwawancara pada hari kamis tanggal 26 Desember 2019, beliau menyatakan bahwa:

“Karyawan bisa dikatakan mempunyai kinerja yang baik itu adalah karyawan yang, Mengetahui apa tugas pekerjaannya, Dia tahu bagaimana melakukan pekerjaannya, dan Dia tahu bagaimana kinerja dia akan diukur.

Orang-orang yang seperti itu insyaallah dia akan memahami pekerjaannya sehingga dia juga mengerti apa yang harus dia lakukan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan dia faham betul bagaimana nanti dia akan dinilai oleh atasannya. Dengan begitu dia akan mempunyai kinerja yang bagus karena dia faham apa yang dilakukan, faham dengan caranya dan faham kapan dia akan diukur.”

Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) mengemukakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

Untuk mengetahui prestasi kerja maka dibutuhkan penilaian kerja. Penilaian kerja karyawan dilakukan untuk mengevaluasi system kerja masing-masing karyawan dalam mencapai target kinerja yang telah ditentukan. Penilaian kinerja karyawan juga sebagai alat untuk memotivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Arif selaku *Operation manager* Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang:

“Ya kalau menurut saya sih yang terpenting sebagai manager sebisa mungkin memberi contoh bekerja dengan profesional. Jadi tidak hanya asal bicara tapi kitanya juga harus memberi contoh. Kalau sayanya saja kerja otomatis kan mereka segan, tidak mungkin bersantai-santai. Berkerja tapi dibikin santai, dalam arti tidak spaneng. Harus selalu menggunakan waktu sebaik mungkin. Time is money, itu harus sangat diterapkan sih.”

“Setiap karyawam sudah ada parameternya di masing-masing jabatan yang harus tercapai, bagaimana mencapainya, nah itulah mereka mempunyai strategi masing-masing.”

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui kualitas kerja seorang karyawan maka diperlukan sebuah penilaian, agar dapat mengetahui produktivitas kerja masing-masing karyawan dalam mencapai target-target kinerja yang telah ditentukan.

Dengan adanya penilaian kerja diharapkan mampu memberikan manfaat bagi karyawan, diantaranya dapat memberikan motivasi dalam bekerja, sarana untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan diri sendiri, sarana untuk mencari penyelesaian dalam bekerja dan sarana untuk menjalin komunikasi dengan pemimpin.

2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)

Yang berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai

dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain. Dalam wawancara dengan Pak Arif Triyono terkait dengan ketepatan waktu:

“Masih perlu ditingkatkan lagi sih, kadang masih ada yang belum tepat waktu menyelesaikan pekerjaannya, untuk meningkatkannya biasanya karyawan dikasih tunjangan-tunjangan tertentu. Malah untuk karyawan yang kinerjanya benar-benar bagus akan mendapatkan umroh gratis. Jadi apabila ada kinerja yang bagus maka akan ada riwardnya tersendiri lah untuk karyawan. Sehingga dengan cara seperti itu harapannya bisa meningkatkan kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam bekerja. Kalau saya menerapkan prinsip pekerjaan hari ini ya harus selesai hari ini, jadi tidak ada istilah tumpuk berkas.”

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa, dengan pengelolaan waktu yang dimiliki oleh seorang karwawan akan berdampak pada keterampilan dan kemampuan mencapai prestasi kerja. Bagi seorang karyawan bank memang sudah seharusnya memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada nasabah. Karena dengan pelayanan yang baik dapat menarik perhatian nasabah. Maka dari itu, bisa menjadikan sebuah tantangan bagi para karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitas kinerjanya terutama dalam manajemen waktu yang efektif dan efisien.

Dari ketepatan waktu yang sudah dilaksanakan dalam kepemimpinan Pak Arif Triyono, tentunya berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang berdampak pada kepemimpinan situasional. Hal ini dilihat dari pemimpin memberi pengarahan dan contoh juga pengawasan terhadap karyawan untuk meningkatkan kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam bekerja.

3. Iniaistif (*Initiative*)

Sikap mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan. Karyawan dengan sendiri mencari inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan produktifitas kerjanya.

4. Kemampuan (*Capability*)

Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

Dengan memiliki budaya organisasi yang baik akan merubah perilaku dan sikap karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dalam menghadapi sebuah masalah tertentu. Budaya organisasi memiliki manfaat untuk meningkatkan produktivitas kerja, kemampuan serta keterampilan bekerja.

Kemampuan dalam hal ini yaitu terlihat ketika seorang pemimpin memberikan komitmen, toleransi, dan memberi saran yang membangun. Hal ini sapat dilihat dalam wawancara dengan Bapak Arif Triyono terkait dengan pemberian toleransi, komitmen, dan memberi saran yang membangun:

“Dalam meningkatkan kemampuan karyawan, saya berupaya untuk memberikan motivasi, dukungan, dorongan, pelatihan SDM, dan memberikan ide-ide kreatif dalam penyelesaian masalah apabila terjadi suatu masalah

dalam pekerjaan, kita sama-sama mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut.”

Dari hasil wawancara diatas, dapat kita ambil bahwa kepemimpinan situasional yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpinnya. Dalam hal ini terlihat dari hasil wawancara bahwasanya Pak Arif selaku *Branch Operational Manager* berupaya memberikan motivasi, dukungan, dan dorongan, serta pelatihan sumber daya karyawan yang nantinya diharapkan akan berpengaruh terhadap kemampuan kinerja karyawan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Dalam wawancara dengan pak Arif, Beliau mengatakan:

“ Kalau hubungan baik nggak baiknya itu relative ya, tergantung cara kita menempatkan diri dalam berposisi, kalau dibidang ada masalah dan tidak masalah sih kita tidak bermasalah. Kita sama-sama berjuang, bekerjasama untuk tujuan yang baik, jadi ya jalani dengan seharmonis mungkin.”

Dapat disimpulkan bahwasannya komunikasi menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam meningkatkan kerja dikemukakan oleh Schmidt (dalam Stoner, 1973) ada 3 yaitu:

- a. Hal-hal yang bersumber dari pemimpin meliputi latar belakang pengetahuan dan pengalaman.

Seperti yang dikemukakan Bu Isthofaina Astutibahwa beberapa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, dalam wawancara beliau mengatakan bahwa:

“Kalo saya sih melihat dua faktor utama adalah dari sisi leadernya sama followersnya. Jadi kalo memang leadernya bagus, artinya dia memang siap dengan situasional.”

- b. Hal-hal yang bersumber dari bawahan meliputi kematangan, kebebasan bertindak, kemandirian, dan keinginan memperoleh wewenang dan tanggung jawab

Berkaitan dengan hal tersebut Bu istofainah berpendapat bahwa:

“Kalo dari sisi followers diamemang harus mengembangkan potensinya, itu kalo mau situasinya bagus. Harus percaya dengan kemampuan diri dan dia harus berani menunjukan itu, sehingga ketika dia punya kemampuan, disuatu sisi dia memberikan kesempatan dan percaya, maka akan saling trust nanti. Dia akan trust sama pemimpinnya, dia trust bahwa pemimpinnya akan memberikan kesempatan, dia trust bahwa bawahannya akan bisa memiliki kemampuan untuk mengatur dirinya sendiri, maka situasional yang bagus

akan terjadi. Kalo selama dua-duanya itu nggak memenuhi syarat, maka situasinya itu rusak, yang akhirnya akan lebih cenderung ke telling, cenderung ke otoriter”.

- c. Hal-hal yang bersumber dari situasi lingkungan meliputi gaya yang lebih disukai kelompok kerja, sifat dari tugas, dan tekanan waktu. Seperti yang dikatakan oleh Bu Istofainah bahwasanya:

“Situasional kan berarti kecocokan ya, antara kondisi dia dan kondisi bawahannya. Satu sisi tapi dia juga harus percaya bahwa siapapun bawahannya, sebenarnya bawahan itu kan punya sesuatu tapi kalau tidak dikasih kepercayaan biasanya bawahan tidak akan berani memunculkan keberanian itu artinya ya itu yang paling besar proporsinya ya di leadernya. Leadernya harus mau memberikan seperti itu, yang kedua dia harus bisa mempercayai bawahan, dan yang ketiga dia harus bisa mendampingi”

Dari hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu ada faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan yaitu yang pertama bersumber dari latar belakang dan ilmu pengetahuan pemimpin, kedua dari kematangan dan kemandirian karyawan, dan ketiga bersumber dari lingkungan kerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemimpin Situasional dapat memberikan perubahan, tidak hanya sekedar memberikan intruksi pekerjaan kepada karyawan, tetapi juga bersama karyawan saling berkomunikasi dan kritisi untuk mencapai target perusahaan.
2. Saling *sharing*, menerima dan mendengarkan pendapat karyawan serta memberikan solusi terhadap masalah atau kendala kepada karyawan adalah upaya Pak Arif berkonsultasi dengan karyawannya sebagai sosok seorang pemimpin. Sebagai pemimpin yang mengayomi dan membimbing karyawannya, Pak Arif memberikan tanggapan tanpa membuat karyawan segan karyawannya, karena beliau sangat *welcome* kepada setiap karyawan.
3. Partisipasi menjelaskan pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan saling tukar-menukar ide/gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Upaya Pak Arif dalam hal tersebut yaitu, beliau selalu meminta pendapat dan saran kepada karyawan dalam mengambil keputusan atau solusi terhadap suatu permasalahan perusahaan.
4. Delegasi menjelaskan pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan petunjuk mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.
5. Sementara itu, dalam meningkatkan kinerja karyawan Pak Arif Triyono sebisa mungkin memberi contoh untuk bekerja dengan profesional. Pak Arif tidak hanya mengawasi pekerjaannya tetapi juga memberi contoh bekerja profesional dengan selalu menghargai waktu. Pak Arif menerapkan prinsip sebuah pekerjaan hari harus selesai hari ini, jadi

tidak ada istilah tumpuk berkas. Itu membuat tantangan bagi karyawan untuk menguji ketepatan waktu dan produktifitas karyawan.

6. Pak Arif Triyono selalu mendorong karyawan untuk selalu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan memberikan arahan kepada karyawan, agar karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Dengan terjalannya komunikasi yang baik ini diharapkan mampu mengembangkansangat karyawan dalam bekerja. Sehingga pencapaian dan hasil kerja akan lebih memuaskan. Komunikasi yang cukup efektif dapat membuat pemimpin dan bawahan akan bekerja sama yang nantinya akan membentuk suatu kondisi social yang dapat memberikan motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitas kinerjanya. Untuk itu komunikasi sangat penting dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga nantinya akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah dirancang bersama-sama.
7. Dari hasil wawancara tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja dapat ditarik kesimpulan yaitu ada faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan yaitu yang pertama bersumber dari latar belakang dan ilmu pengetahuan pemimpin, kedua dari kematangan dan kemandirian karyawan, dan ketiga bersumber dari lingkungan kerja.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan membuat skripsi ini juga mempunyai kekurangan, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengingat kesibukan responden dan sulitnya menemui nasabah untuk dijadikan sampel, maka penelitian ini hanya menentukan 8 responden saja.
2. Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja, peneliti hanya memperoleh data dari narasumber seorang dosen saja, lebih baiknya apabila data juga diperoleh dari narasumber pimpinan.

Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk kepemimpinan *Branch Operation & Service Manager* Pak Arif Triyono adalah sebagai berikut:

1. Mengenai gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan Pak Arif Triyono selaku *Branch Operational Manager* kepada karyawan-karyawan menurut saya sudah cukup baik namun masih ada yang perlu ditingkatkan lagi agar pemimpin akan merasa dipercayai, dihargai, loyal, dan respek oleh karyawan.
2. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, Pak Arif Triyono melakukannya dengan baik. Meskipun masih ada kekurangan dalam bekerja masih belum sesuai dengan ketepatan waktu. Maka dari itu masih perlu ditingkatkan lagi agar kinerja karyawan bisa berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Arifin, Rois, dkk, 2003. *Perilaku Organisasi*, Malang: Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Banyumedia.

- As-Suwaidan, Tariq. M dan Basyarahil, Faishal. 2005. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani.
- Bintaro, Daryanto, 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Badeni, 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Dimiyati, Hamdan, 2014. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Hasibuan, Melayu S.P, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Handoko, . Hani, 2009. *Manajemen Cetakan Duapuluh*, Yogyakarta: Penerbit BPEE.
- Komaridah, A'an dan Djam'an Satori, 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Cetakan ke-7. Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan, Cetakan Ke-2*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Thoha, Miftah, 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hamalik, Oemar, 2007. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Imam Moedjiono, 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. UII Press Yogyakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan – Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabet.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D cetakan ke-22* Bandung: Alfabeta.
- Veithzal, Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Jurnal:

- Wulandari, A, Dyah. 2010. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Cabang Jember*”. Skripsi. Universitas Jember.
- Septianto, Dwi. (2010). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Pataya Raya Semarang*. Skripsi Universitas Diponegoro.
- Nugraha, Roni Rahmat “*Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Badan Pengembangan SDM ESDM*”

Internet

www.syariahmandiri.com (diakses 2 Oktober 2019 pukul 20.43 WIB)