

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PDAM KOTA KUPANG**

**Margaretha Dadi Lado**

[margaretheadilado@gmail.com](mailto:margaretheadilado@gmail.com)

dan

**Ronald P C Fanggaldae**

Dosen Program Studi Manajemen  
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

dan

**Tarsisius Timuneno**

Dosen Program Studi Manajemen  
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

### ***ABSTRACT***

*The research method is an associative method that uses questionnaires as a data collection tool that is distributed throughout the respondents. The population in the study were all employees. The number of samples taken was 35 respondents. As for analyzing and calculating the overall effect of the independent variable Situational Leadership Style on the dependent variable Employee Productivity that is processed using a computer program SPSS for Window. The results of Simple Linear Regression analysis show that the hypothesis testing proves that the Situational Leadership Style variable has a positive and significant effect on Employee Productivity in PDAM Kota Kupang, it means the higher the Situational Leadership Style, the higher Employee Productivity.*

**Keywords:** *Situational Leadership Style, Employee Productivity*

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan zaman yang cepat membuat dunia usaha benar-benar dituntut untuk dapat meningkatkan efisiensi di setiap kegiatannya, salah satu hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan efisiensi kegiatan adalah meningkatkan efisiensi dalam sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2007:10). Penyebabkan pentingnya sumber daya manusia adalah betapapun tingginya suatu teknologi, cepatnya informasi yang beredar, tersedianya modal yang cukup, namun manusia tetap merupakan unsur penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena semuanya tetap memerlukan campur tangan manusia dalam mengendalikannya.

Kualitas sumberdaya manusia harus ditingkatkan sejalan dengan globalisasi di segala bidang. Organisasi yang mampu bersaing di masa yang akan datang adalah organisasi yang memiliki sumberdaya manusia yang berbasis pengetahuan (knowledge based worked) dan memiliki berbagai keterampilan dan keahlian. Paradigma “Comparative Advantage” yang bertumpu pada “skills” akan menjadi tuntutan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang karena kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan sangat tergantung pada unsur manusianya. Oleh sebab itu kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasinya tersebut, karena kepemimpinan organisasi akan mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana pendapat Siagian (1989:23) bahwa keberhasilan atau kegagalan yang di alami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu karakteristik penting dalam kinerja perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang dianut dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi hasil kinerja dari karyawan pada perusahaan tersebut. Utamanya produktivitas kerja karyawannya yang merupakan salah satu indikator baik tidaknya suatu kinerja perusahaan. Namun diperlukan gaya kepemimpinan yang tidak hanya membuat karyawan tahu dan paham mengenai tugas dan tanggung jawabnya saja dalam perusahaan tapi juga suatu gaya kepemimpinan yang bisa membuat atasan dengan bawahan berinteraksi timbal balik sehingga tercipta kondisi kerja yang produktif dan kondusif. Gaya kepemimpinan situasional memiliki dua orientasi yakni tugas dan hubungan.

Gaya Kepemimpinan situasional didasari pada kepercayaan bahwa setiap orang dapat dan ingin berkembang dan tidak ada gaya kepemimpinan terbaik yang bisa mendukung perkembangan Sedarmayanti (2011:13). Pimpinan harus menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap keadaan yg sedang terjadi. Seorang pemimpin yang baik haruslah pandai memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan apa yang terbaik yang harus diterapkan sehingga ia dapat mengetahui tindakan apa yang sebaiknya dilakukan dan mengerti akan kebutuhan para karyawannya, yang nantinya berdampak pada cara kerja karyawan terhadap tugas yang diberikan dan pada akhirnya produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai.

Produktivitas kerja merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja yang maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang

mencakup kuantitas, kualitas dalam satuan waktu Sedarmayanti (2009:60). Terdapat enam faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu Sikap kerja, Tingkat keterampilan, Manajemen produktivitas, Efisiensi tenaga kerja, dan Kewiraswastaan Sedarmayanti (2009:72).

Kebutuhan masyarakat terhadap air bersih memberikan desakan lingkungan yang membawa implikasi yang sangat besar terhadap visi maupun manajemen perusahaan pengelola air bersih. Dalam peraturan tentang Otonomi Daerah (UU Nomor 22 Tahun 1999) terkandung beberapa prinsip, peran Daerah Tingkat II sebagai daerah yang memiliki otonomi yang nyata dan bertanggung jawab diharapkan semakin berarti. Prinsip ini memandang bahwa daerah mempunyai kewajiban untuk menyejahterakan masyarakatnya. Daerah/Kota kemudian memperoleh penambahan kewenangan dalam pengelolaan sumber kekayaan alam, di antaranya adalah "sumber air".

Mengingat pentingnya sumber daya alam, khususnya sumber air bersih yang peranannya sangat penting bagi kehidupan manusia, maka pengelolaannya menjadi wewenang negara yang telah diatur dalam pasal 33 UUD 1945 ayat 2 dan ayat 3. Pemerintah Pusat melalui Pemerintah Daerah menyerahkan wewenang pengelolaan air bersih ini kepada Pemerintah Daerah dalam suatu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Tersedianya air bersih dan sehat merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi seluruh masyarakat. Bagi masyarakat Kota Kupang kebutuhan akan air bersih menjadi masalah yang sangat pelik dan rumit, karena persediaan air tanah atau air sumur penduduk mempunyai debit air yang terbatas khususnya di musim kemarau. Tujuan dibentuknya PDAM adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat terhadap penyediaan sarana dan prasarana air bersih yang berkualitas, dan memenuhi kaidah-kaidah kesehatan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang merupakan Badan Usaha milik Pemerintah Kota Kupang yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 06 Tahun 2005 tanggal 19 September 2005 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kupang.

Observasi yang dilakukan peneliti pada hari Kamis tanggal 09/08/2018 di PDAM Kota Kupang ternyata ada beberapa karyawan yang terlambat pada saat aktivitas kerja dimulai dan juga ada beberapa karyawan yang pulang sebelum jam kerja selesai. Hal tersebut menunjukkan kurangnya gaya kepemimpinan sehingga produktivitas kerja tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

PDAM Kota Kupang dalam menyediakan jasa pelayanan Air Minum bagi masyarakat Kota Kupang, membutuhkan produktivitas kerja yang efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan dengan tepat dan mengoptimalkan sumber daya manusia secara minimum. Produktivitas kerja yang efektif dan efisien dapat terwujud apabila pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berkualitas dan mampu meningkatkan produktivitas bawahan atau karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Robbins (2001:39) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan”

Menurut (Hasibuan 2003:192) Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”

Menurut Thoha (2010:15) kepemimpinan adalah : “Kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”.

### **Kepemimpinan Situasional**

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para anggota yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Thoha (2003:65) terdapat 4 gaya yang diterapkan oleh pemimpin jenis ini, diantaranya:

- Telling-Directing

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa,

bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

- Selling-Coaching

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

- Participating-Supporting

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

- Delegating

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

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti dikenali oleh Fiedler: perilaku tugas dan hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard (1998:13) melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendah dan kemudian menggabung semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik: memberitahukan, menjual, berperan serta, dan mendelegasikan (telling, selling, participating, delegation). Jadi kepemimpinan dalam teori Hersey dan Blanchard mengemukakan tentang gaya kepemimpinan situasional yaitu pemimpin yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasinya.

## **Produktivitas Kerja**

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003:8.4).

International Labour Organization (ILO) Hasibuan (2005: 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung.

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (output) (Kusnendi, 2003: 8.4).

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

## **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Anoraga (2005: 56-60), ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu: (1) pekerjaan yang menarik,

(2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) etos kerja dan (5) lingkungan atau sarana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja, (10) Disiplin kerja yang keras.

### **Pengukuran Produktivitas Kerja**

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar Sinungan (2005: 262).

Simamora ( 2004: 612) mengatakan faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

Dalam penelitian ini peneliti mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini:

- Kuantitas kerja

Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.

- Kualitas kerja

Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.

- Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

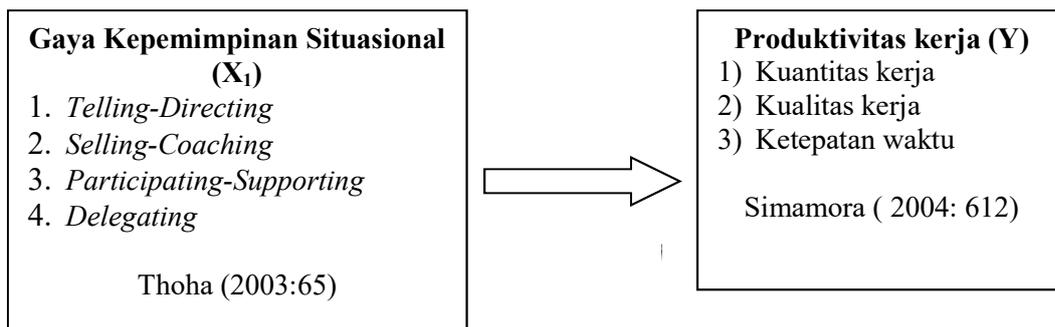
### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Produktivitas Karyawan**

Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut, pengikut yang dimaksud adalah karyawan di dalam suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan

kematangan dari para karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan situasional mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan, Secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan/pegawai. Hal ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya Kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional.

#### Kerangka pemikiran



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang bersifat survey ini dari tingkat eksplanasinya tergolong sebagai penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2014:55), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Penelitian yang dilakukan ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja karyawan dengan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini menggunakan metode survai yaitu penelitian yang mengambil responden dari seluruh

populasi yang ada pada obyek yang diteliti dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data pokok.

Objek sebagai lokasi penelitian ini adalah Kantor PDAM Kota Kupang. PDAM Kota Kupang menyediakan jasa pelayanan air bersih yang disalurkan kepada masyarakat Kota Kupang yang beralamat di Jln SK. Lerik, Kelapa Lima.

Untuk mengumpulkan data di lapangan maka teknik yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang disusun oleh peneliti, dan diberikan kepada responden untuk memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan yang dirasakan atau dialami oleh responden
2. Wawancara yaitu cara memperoleh data dengan melakukan tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan pihak responden dari pihak terkait untuk memperoleh informasi tentang variabel yang diteliti.
3. Observasi yaitu mengadakan pengamatan langsung di lapangan untuk mengetahui aktivitas para karyawan di PDAM Kota Kupang.
4. Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan mempelajari berbagai dokumen yang ada di perusahaan seperti jumlah karyawan, tingkat pendidikan, sejarah perusahaan, dan struktur organisasi lainnya.

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PDAM Kota Kupang yang berjumlah 58 karyawan. Penentuan besaran sampel dilakukan berdasarkan Slovin (Widayat dan Amirulah, 2002 : 60), diambil dihitung secara proposional (Hasan, 2001). Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 35 orang karyawan.

### **Analisis Regresi Linear Sederhana**

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen (Gaya kepemimpinan situasional) terhadap variabel dependen (Produktivitas Kerja) dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,231	4,176		2,929	,006
	Gaya kepemimpinan situasional	,526	,081	,751	6,529	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 21 (2018)

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil pengujian regresi linier sederhana dalam bentuk standar dari persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 12,321 + 0,526X$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Konstanta (*a*) sebesar 12,321 yang bermakna apabila nilai dari variabel independen X (Gaya kepemimpinan situasional) sama dengan nol, maka tingkat atau besarnya variabel independen Y (Produktivitas Kerja) akan sebesar 12,321 satuan.
- b) Koefisien regresi (*b*) dari variabel Gaya kepemimpinan situasional (X) adalah positif dengan nilai 0,526, artinya jika variabel X dinaikkan 1 satuan maka nilai dari variabel Produktivitas Kerja (Y) akan naik sebesar 0,526. Tanda positif menunjukkan bahwa pergerakan nilai dari variabel X dan Y adalah searah, sehingga semakin tinggi Gaya kepemimpinan situasional maka semakin meningkat Produktivitas Kerja.

### **Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan Uji t. Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen dan untuk mengetahui apakah variabel bebas memiliki hubungan signifikan atau tidak dengan variabel terikat secara individual untuk setiap variabel

Pengujiannya adalah sebagai berikut :

## 1. Menentukan hipotesis

$H_0$ : Gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja

$H_a$ : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja

Menentukan  $t_{hitung}$ 

Dari tabel *Coefficient* diatas diperoleh output  $t_{hitung}$  sebesar 6,529

2. Menentukan  $t_{tabel}$ 

Mencari  $t_{tabel}$  dengan derajat kebebasan  $df = n - k - 1 = 30 - 1 - 1 = 28$ , ( $n$ =jumlah sampel,  $k$ =jumlah variabel bebas/independen)

$\alpha = 5\% = 0,05$ , pengujian 2 sisi, signifikansi =  $0,05/2 = 0,025$ , maka diperoleh  $t_{tabel} : 2,035$  (lihat tabel t pada lampiran)

## 3. Kriteria pengujian

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  di tolak,  $H_a$  diterima.

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  di terima,  $H_a$  ditolak

4. Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ 

$t_{hitung} (6,529) > t_{tabel} (2,035)$  maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.

## 5. Kesimpulan

Karena nilai  $t_{hitung} (6,529) > t_{tabel} (2,035)$  maka  $H_0$  ditolak, artinya bahwa Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

**Koefisien Determinasi  $R^2$** 

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat, biasanya dinyatakan dalam presentase.

**Tabel 2**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 <sup>a</sup>	,564	,550	2,058

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan situasional

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 21.00 (2018)

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square adalah 0,564 berarti bahwa variabel Gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi variabel Produktivitas Kerja

sebesar 56,4% dan sisanya 43,6% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini.

Gaya Kepemimpinan situasional yang lebih ditonjolkan oleh pimpinan PDAM Kota Kupang yaitu gaya kepemimpinan situasional yang bersifat *Telling-Directing* dengan total capaian indikator sangat tinggi. Secara rasionalisasi bahwa kepemimpinan situasional dapat dipengaruhi *Telling-Directing* dengan tiga indikator yaitu Pimpinan selalu memberi perintah kerja dengan jelas kepada bawahan, Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan Pimpinan mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahan. *Selling-Coaching* dengan tiga indikator yaitu Pimpinan mampu menyediakan instruksi yang jelas bagi bawahan dalam pelaksanaan kerja, Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat sebelum mengambil keputusan dan Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. *Participating-Supporting* dengan tiga indikator yaitu Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah, Pimpinan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. *Delegating* dengan tiga indikator yaitu Pimpinan tidak ikut campur dengan pekerjaan bawahan, Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan dan Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan capaian variabel produktivitas kerja Secara rasionalisasi dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu Kuantitas kerja, Kualitas kerja dan Ketepatan waktu. Kuantitas kerja dengan tiga indikator yaitu Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan, saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang di harapkan dan Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan pimpinan. Kualitas kerja dengan tiga indikator yaitu Saya melaksanakan beban kerja tanpa harus dibantu karyawan lain, Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan dan Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan pimpinan. Ketepatan dengan tiga indikator yaitu. Saya selalu menghargai waktu dalam bekerja, Saya disiplin masuk dan keluar kantor dan Saya tidak pernah menunda pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shinta Wahyuningsih, 2008 gaya kepemimpinan situasional pengaruh positif dan signifikan

terhadap produktivitas kerja karyawan.

Hal ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja Hasil uji determinasi sebesar 56,4% dan sisanya 43,6%. Hasil pengujian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional bukanlah satu-satunya variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja. Hal ini berarti masih ada faktor lain yang turut mempengaruhi produktivitas kerja. Anoraga (2005: 56-60), faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu: pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, etos kerja dan lingkungan atau sarana kerja yang baik, promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja, disiplin kerja yang keras.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uraian dan analisa terhadap jawaban dari 35 responden dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut ;

1. Gaya kepemimpinan situasional PDAM Kota Kupang, terdiri dari empat indikator yaitu *Telling-Directing*, *Selling-Coaching*, *Participating-Supporting* dan *Delegating* secara keseluruhan menunjukkan capaian variabel sangat tinggi, sedangkan produktivitas kerja terdiri dari tiga indikator yaitu Kuantitas kerja, Kualitas kerja dan Ketepatan waktu secara keseluruhan menunjukkan capaian variabel sangat tinggi.
2. Hasil Pengujian hipotesis membuktikan bahwa variabel Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM Kota Kupang, yaitu semakin tinggi Gaya kepemimpinan situasional maka produktivitas kerja karyawan semakin meningkat.
3. Nilai koefisien determinasi yang dihasilkan dari perhitungan adalah sebesar 0,564 Hal itu menunjukkan bahwa Variabel Gaya kepemimpinan situasional mampu menjelaskan variabel produktivitas kerja karyawan sebesar 56,4% dan sisanya 43,6% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan simpulan yang diperoleh, maka dapat diajukan saran sebagai berikut :

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

## DAFTAR RUJUKAN

- Anoraga, Pandji, 2005, Psikologi Kerja, Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Amirullah. (2002), Perilaku Konsumen. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 1992. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Gibson, James, L. 2000. Organization, Behavior, Structure, Process, edition 10. Boston. USA
- Hasan, Iqbal, 2001. Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferentif). Edisi kedua. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Blanchard, H, Kenneth. 1995. Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Edisi 4. Jakarta: Erlangga.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Husna Purna, (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel Pada Cv Mitra Denso Di Bandar Lampung. Skripsi

- Kartono, K. 2002. Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri. Jakarta: CV. Rajawali.
- Kartini Kartono, 2008. Pemimpin dan kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kartini Kartono, (2008), Pemimpin dan kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kusnendi. 2003. Ekonomi Sumber Daya Manusia. Jakarta: PPUT.
- Margareta E Harimisa,. (2013). Kepemimpinan Sdan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Camat Sario Kota Manado. Skripsi
- Nilda, Titin Ruliana, Elfreda A. Lau, (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Barat. Jurnal
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju
- Sedarmayanti, 2009. Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Merai Keberhasilan. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang, Teori Dan Praktek Kepemimpinan, Cetakan Ke-3, Rineka Cipta, Jakarta. 1989.
- Syarif Hidayat, (2007). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Wilayah Badan Perthanan Nasional Propinsi Sulawesi Tenggara. Skripsi
- Sugiyono. 2006, 2008, 2010, dan 2014 “Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta”
- Thoha, Miftah. (2010). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.
- Thoha, Miftah. (2003). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.
- T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen Sumber daya Manusia*, bpfe, Yogyakarta.
- Tohardi Ahmad, (2002), Pemahaman Praktis Manajemen Sumer Daya Manusia, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Wibisono. (2000). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: BPFE.
- Yudhia, 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Melalui Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember). Skripsi
- Yukl, Gary. (2010). Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 5). Jakarta; PT Index