

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL *SUPERVISOR*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BANK X**

MUHAMMAD KADAR RIYADI

ABSTRACT

Gaya kepemimpinan merupakan suatu ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar, di luar area yang dipimpinnya. Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan seorang *supervisor* terhadap kinerja pegawai di Bank X. Hipotesis dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional *supervisor* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank X. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional *supervisor* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai setelah dilakukan pengujian analisis regresi sederhana. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional *supervisor* terhadap kinerja pegawai di Bank X sebesar 87,4%, sementara sisanya 12,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

**GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL *SUPERVISOR* TERHADAP KINERJA
PEGAWAI**

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai, oleh karena itu organisasi berusaha untuk mengembangkan atau

mendayagunakan sumber daya organisasi atau perusahaan yang ada. Akan tetapi menurut M. Akdere (2005: 23), faktor sumber daya manusia adalah faktor yang kompetitif dan potensial dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Tidak terkecuali kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin untuk memberdayakan sumber daya organisasi yang telah ada.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya (Becker, 1996: 779).

Pemimpin sebagai pengarah dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, menjalankan pekerjaannya dengan menggunakan bantuan orang lain. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Mc. Farland (2008) kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M. Pfiffner (1980: 55) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Salah satu perusahaan besar yang sedang dan terus berkembang pesat saat ini, terutama di sektor perbankan adalah Bank X. Bank X merupakan lembaga keuangan perbankan yang terbentuk melalui merger dari 4 (empat) bank pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Import, dan Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO).

Bank X sendiri merupakan Bank perwakilan Provinsi Jawa Barat sehingga seluruh data dari seluruh kantor cabang yang berada di lingkup Provinsi Jawa Barat akan dikumpulkan dan diolah di Bank X terlebih dahulu sebelum dilaporkan kepada pusat.

Kesepuluh *supervisor* akan memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Tentu tidak akan ada satu orang *supervisor* yang memiliki gaya kepemimpinan yang sama dengan *supervisor* lainnya karena gaya kepemimpinan ini akan berhubungan juga dengan tugas dari masing-masing departemen yang dipegangnya. Tugas dari setiap departemen akan memunculkan kebutuhan dari setiap departemennya itu sendiri terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *supervisor*-nya. Dari situlah dapat muncul gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khas. Bukan hanya menjadi ciri khas masing-masing *supervisor* namun akan menjadi ciri khas dari Bank X sebagai Bank perwakilan Jawa Barat dan dengan jumlah *supervisor*-nya yang paling banyak di bandingkan Bank Jawa Barat lainnya.

METODA

Partisipan

Subjek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan *supervisor* Bank X yang berjumlah 10 orang dengan pengukuran persepsi dari para pegawainya. Maka, dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai di Bank X yang berjumlah 55 orang.

Pengukuran

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil adaptasi dari *Human Resources Role Assessment Survey: form situational leadership theory by Hersey & Blanchard & form employees performance by Ulrich* yang dikembangkan Ulrich (2012: 49).

Kuesioner ini terdiri dari 31 pernyataan untuk *form* gaya kepemimpinan situasional dan 21 pernyataan untuk *form* kinerja pegawai. Kedua kuesioner ini nantinya akan diberikan pada waktu bersamaan kepada seluruh sampel penelitian yaitu 55 pegawai Bank X.

HASIL

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis pembahasan terhadap gaya kepemimpinan situasional *supervisor* terhadap kinerja pegawai di Bank X, diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil pengujian hipotesis didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 8,438 dan nilai t_{tabel} sebesar 2,447 dimana $t_{hitung} (8,438) > t_{tabel} (2,447)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional *supervisor* dengan kinerja pegawai di Bank X.
2. Untuk koefisien determinasi (KD) sebesar 87,4%. Artinya, gaya kepemimpinan situasional *supervisor* mempengaruhi kinerja pegawai di

Bank X sebesar 87, 4%. Sedangkan sisanya yaitu 12,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang (Rivai, 2006: 35).

3. Sebagian besar *supervisor* di Bank X belum dapat memahami kondisi kesiapan dan kematangan diri para pegawainya.
4. Sebagian besar pegawai di Bank X belum memiliki tingkat kematangan diri yang baik sehingga berdampak pada kinerja yang kurang baik pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zaenal. 2007. Kinerja Efisiensi pada Bank Umum. *Jurnal Ekonomi*. Auditorium Kampus Gunadarma.
- Akdere, M.2005.Social capital theory and implications for human resourcedevelopment. *Singapore Management Review*, 27 (2): 1-23.
- Anikmah, Rosalinda. M.2008.Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank BNI (Persero) Semarang).*Tesis*.Semarang. Universitas Diponegoro.
- Ansoff, I. & McDonnell, E. 2000. *Implanting Strategic Management* 2nd Edition. New York. Prentice Hall.
- Ashforth, B. E. 1989. "The Experience of Powerlessness in Organizations." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 42, pp. 207-242.
- Avolio, B. J., Zhu, Weichun, Koh, William., and Bhatia, Puja. 2004. Situational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* , Vol. 25, pp. 951-968.
- B-Maddux, Robert. 2000. *Effective Performance Appraisals* 1st Edition. Crip Publications.
- Bass, Avolio. 2004. *Improving Organizational Effectiveness through Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
- Belliveau, M.A., O'Reilly, C.A. & Wade, J.B. 1996. Social capital at the top: effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 1568-1593.

- Brett, J.M., Tinsley, C.H., Janssens, M., Barsness, Z.I. & Lytle, A.L. 2007. New approaches to the study of culture in Industrial/ organizational psychology. *New Perspectives on International Industrial/ Organizational Psychology*, 75-129.
- Burns, B.M. 2008. *Leadership and Performance Beyond the Expectations*. New York. Free Press.
- Casio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity , Quality of Worklife and Profits*. Singapore. Mc.Graw-Hill International Editions.
- Certo, C.S and Certo, S.T. 2006. *Modern Management*, 10th Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Chen, C. K. 2004. Research on impacts of team leadership on team effectiveness. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 266-278.
- Cherington, David J. 1994. *Organizational Behaviour: The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston. Allyn and Bacon.
- Couto, R.A. 1997. *Social Capital and Leadership*. Working Paper at the Academy of Leadership Press.
- Daft, Richard L. 2009. *Organization Theory and Design*, 10th Edition. Cengage Learning.
- Darwito, S. 2008. *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis. Program Pasca Sarjana. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Davis, Newstorm. 1995. Leadership for Change in a Turbulent Environment. *Leadership and Organization Development Journal*, 12 (5), p. 12-16.
- De Vries, D L (et al). 2001. *Performance Appraisal On The Line*. John Wiley & Sons.
- Dessler, Gary. 2004. *Human Resource Management*, 9th edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Diana Purba, Sylvia. 2006. Analisis Budaya Organisasi Bank-Bank Berkinerja Baik pada Periode 2001-2004. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 11, No. 2.
- Dwitanadi, Ina. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Pegawai Bank Jabar Banten Kota Tasikmalaya*. Tesis. Program Pascasarjana Unila Bandung.

- Evan, J.R and Linsday, M.W. 2005. *The Management and Control of Quality*, 6th Edition. South-Western. Thomson Corporation
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leaderships Effectiveness*. New York. Mc Graw-Hill Book Company.
- Gibson, C.B. 2001. Me and us: differential relationships among goal setting training, efficacy and effectiveness at the individual and team level. *Journal of Organizational Behavior*, 22:789-808.
- Goleman, D. 2002. *The New Leaders*. Cambridge. Harvard Business School Press.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Ofset.
- Gomez-Mejia L.R, Balkin, D.B. & Cardy, R.L. 2001. *Managing Human Resources*, International Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Gray, C.F., & Larson, E.W. 2006. *Project Management: The managerial process*, 3rd eds. USA. Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Griffin, W. R. 2006. *Management 5th Edition*. Boston. Houghton Mifflin Company.
- Hasibuan, S.P Melayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul Blanchard & Kenneth H. 2001. *Management of Organization Behavior*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Issac-Henry, K., and Painter, C., and Barnes, C. 2003. *Management in Public Sector Challenge and Change*. Chapman & Hall.
- Jac, F.E. 2004. *How to Measure Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- J.M Pfiffner. 1980. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York. McGraw-Hill.
- Keeping, L.M. & Levy, P.E. 2000. Performance appraisal reactions: measurement, modelling and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5):708-723.
- Konovsky, M.A & Cropanzano, R. 2001. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 689-707.

- Kreitner, R., and Kinicki, A. 2008. *Organizational Behavior*. 8th Edition. New York. McGraw-Hill.
- Kumar, C.R. 2008. *Research Methodology*. New Delhi. APH Publishing Corporation.
- Luciana, S. A. Dan Herdiningtyas, Winny. 2005. Analisis Budaya Organisasi Terhadap Prediksi Kondisi Bermasalah Pada Lembaga Perbankan Periode 2000-2002. *Jurnal Akuntansi dan keuangan*. (Vol. 7 No. 2 Tahun 2005).
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. 2000. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4); 738-748.
- Mcfarland, P. (*et al*). 2008. *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. Singapore. Irwin McGrall-Hill.
- Miner, J. B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore. Mc Graw-hill Company.
- Minner, J.B. 2008. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, 1st Edition. New York. Random House Business Division.
- Mu-Yen, C. & An-Pin, C. 2006. Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science*, 32.
- Muller, R., & Turner, R. 2010. Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, 31, 437-448.
- Nanus, Burt. 2002. *Visionary Leadership*. New York. Joosey-Bass Inc.
- Neuman, L. W. 2000. *Social Research Methods*, 4th Edition. Allyn and Bacon.
- Pfeffer, J. 2002. *Organizations And Organization Theory*. USA. Pitman Publ. Inc.
- Pierce, J.L., John W. Newstrom. 2006. *Leader and The Leadership Process*. New York. MicGraw Hill.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada.
- Safaria, T. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta. Graha.

- Saks, A.M., Schmitt, N.W. & Klimosk, R.J. 2000. *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. United States. Nelson: Thomson Learning.
- Schuler, Randall & Susan E. Jackson. 2007. *Human Resource Mngement Positioning for the 21 st Century*, 6th Edition. West Publishing Company.
- Siagian,Sondang.P. 2004. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta. Bina Aksara.
- Sugiarti., T. 2004. *Reaksi Pekerja Terhadap Gaya Kepemimpinan: Anteseden dan Konsekuensi Dari Keadilan Prosedural, Interpersonal dan Informasional di Perusahaan Perbankan*. *Tesis*. Yogyakarta. Program Magister Sains-Ilmu Ekonomi UGM.
- Sundaram, A. K, Black, J. S. 2002. *The environment and internal organization of multinational enterprises*,*Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4
- Swandari, F. 2008. *Menjadi Bank di Jawa Tengah yang Survive DenganSituationalLeadership*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1No.2 Mei 2008 : 93-10.
- Tulus, M. Agus. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Ulrich, Caldwell. 2004. *Human Resources Role Assesment Survey*. USA.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta. Gramedia.
- Warner, J.C., Reynolds, J. & Roman, P. 2005. *Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models*. *Social Justice Research*, 18(4): 391-409.
- Wiiliams, E.1984. *Scribner-Bantam English Dictionary*. New York. Bantam BooksIncorporated.