

## Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Tirtamulya Kab. Bandung Barat

*The Influence Of Situational Leadership On Employee Performance At Tirtamulya Company, West Bandung Regency*

N Hilmi Kurotul Aeni<sup>1</sup>, Muslim Faisal S. E., M. M<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,

Narahubung: N Hilmi Kurotul Aeni<sup>1</sup>, email: [n10121743@digitechuniversity.com](mailto:n10121743@digitechuniversity.com)

### Info Artikel

Riwayat Artikel:

Diajukan: 20/07/2025

Diterima: 29/07/2025

Diterbitkan: 31/07/2025

Kata Kunci:

Kepemimpinan situasional,  
Kinerja pegawai

### A B S T R A K

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, dan hal ini sangat dipengaruhi oleh efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Perusahaan Tirtamulya sebanyak 30 orang, dan seluruhnya dijadikan sebagai sampel menggunakan teknik sensus (total sampling). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner skala likert. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Setelah itu, dilakukan analisis statistik deskriptif dan inferensial, yaitu dengan analisis regresi linier sederhana untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan situasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Tirtamulya. Nilai koefisien regresi sebesar 0.440 dengan nilai signifikansi  $0.015 < 0.05$ , serta nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.194 yang berarti sebesar 19.4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan situasional, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain.

### A B S T R A C T

*Keywords:*

*Situational Leadership,  
Employee Performance*

*This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution 4.0  
International License.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*

<https://doi.org/10.55916/frima.v1i7>

e – ISSN: 2656-6362  
p – ISSN: 2614-6681

*The quality of human resources is a crucial factor in determining the success of an organization, and this is greatly influenced by the effectiveness of the leadership style applied. The method used is a quantitative research method with a survey approach. The population in this study were all 30 permanent employees of Tirtamulya Company, and all of them were used as samples using a census technique (total sampling). Data collection was carried out by distributing Likert scale questionnaires. The collected data were then analyzed using validity and reliability tests to ensure the research instrument was suitable for use. After that, descriptive and inferential statistical analysis was carried out, namely with a simple linear regression analysis to test the effect of situational leadership variables (X) on employee performance (Y). The results showed that situational leadership had a positive and significant effect on employee performance at Tirtamulya Company. The regression coefficient value was 0.440 with a significance value of  $0.015 < 0.05$ , and the coefficient of determination ( $R^2$ ) value was 0.194, which means that 19.4% of the variation in employee performance can be explained by situational leadership style, while the rest is influenced by other factors.*

©2025 Proceeding FRIMA, All rights reserved.

## 1. Pendahuluan

Dalam menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks di era globalisasi, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sebagai penopang utama pencapaian tujuan. SDM yang unggul bukan hanya ditentukan oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga oleh dukungan manajerial yang efektif, khususnya dalam hal kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang dinilai mampu menjawab kebutuhan organisasi modern adalah gaya kepemimpinan situasional. Model kepemimpinan ini mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya memimpinnya sesuai dengan tingkat kemampuan, motivasi, dan kesiapan kerja bawahannya.

Namun, realita yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua organisasi mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif secara optimal. Di Perusahaan Tirtamulya Kabupaten Bandung Barat, misalnya, masih ditemukan berbagai persoalan manajerial yang berdampak pada performa karyawan. Beberapa manajer dinilai kurang mampu menjalin komunikasi efektif, belum tegas dalam menerapkan aturan perusahaan, dan belum sepenuhnya memahami kondisi serta kebutuhan individual bawahan. Hal ini menyebabkan menurunnya kedisiplinan, rendahnya motivasi kerja, serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan target perusahaan.

Selain itu, sebagian karyawan merasa tidak mendapatkan arahan yang jelas, tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan kurang mendapat dukungan dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan karakteristik bawahan. Jika dibiarkan, hal ini berpotensi menghambat produktivitas serta menurunkan kualitas pelayanan yang menjadi fokus utama Perusahaan Tirtamulya.

Berdasarkan fenomena tersebut, penting untuk dilakukan kajian mengenai seberapa besar pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta menjadi acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan sistem kepemimpinan demi mencapai hasil kerja yang lebih optimal.

## 2. Kajian Teori

Penelitian ini didasarkan pada dua konsep utama, yaitu kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan. Keduanya dibahas secara komprehensif dalam kajian teori untuk memberikan dasar ilmiah bagi analisis hubungan antar variabel.

### 1. Kepemimpinan Situasional

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (2019). Mereka menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal untuk semua situasi. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kemampuan (kompetensi) dan kemauan (komitmen) dari bawahan.

Menurut Hersey & Blanchard, terdapat empat gaya kepemimpinan utama:

1. Telling (S1): Pemimpin memberi arahan langsung dan mengontrol bawahan secara ketat.
2. Selling (S2): Pemimpin tetap memberi arahan, tetapi disertai dengan motivasi dan komunikasi dua arah.
3. Participating (S3): Pemimpin mendorong partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.
4. Delegating (S4): Pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan yang sudah mandiri.

Sementara itu, tingkat kesiapan bawahan dibagi menjadi empat kategori: R1 (rendah sekali) hingga R4 (tinggi sekali) berdasarkan kombinasi kemampuan dan kemauan bekerja.

Menurut Northouse (2021), kepemimpinan situasional memerlukan kemampuan pemimpin dalam membaca kondisi bawahan dan menyesuaikan gaya interaksi untuk menciptakan efektivitas dalam pencapaian tujuan bersama.

### 2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana individu melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Menurut Bernardin dan Russell (dalam Trihandini, 2020), indikator utama kinerja meliputi:

1. Quantity of Work (Kuantitas): Jumlah output yang dihasilkan.
2. Quality of Work (Kualitas): Tingkat kesempurnaan atau ketepatan hasil kerja.

3. Timeliness (Ketepatan waktu): Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat.

4. Attendance (Kehadiran): Konsistensi dalam hadir dan bekerja.

5. Cooperation (Kerja sama): Kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan maupun atasan.

Wirawan (2019) juga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dalam jangka waktu tertentu berdasarkan standar yang ditetapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2019), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

3. Hubungan Teoritis antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja

Secara teoritis, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan situasional secara tepat dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka (Thompson & Glasø, 2018).

Pemimpin yang fleksibel dan mampu memahami kebutuhan masing-masing individu dalam tim akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2021).

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel independen (kepemimpinan situasional) dan variabel dependen (kinerja karyawan). Pendekatan ini berlandaskan pada paradigma positivistik, yang mengandalkan data numerik dan analisis statistik dalam proses pengujian hipotesis (Sugiyono, 2021).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Perusahaan Tirtamulya Kabupaten Bandung Barat yang berjumlah 30 orang. Karena jumlahnya relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus (total sampling), sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert, yang terdiri dari:

1. Kuesioner A: Untuk mengukur variabel kepemimpinan situasional, berdasarkan empat gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (telling, selling, participating, delegating).
2. Kuesioner B: Untuk mengukur kinerja karyawan, berdasarkan lima indikator menurut Bernardin & Russell (kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama).

Uji Instrumen

Sebelum dianalisis, data diuji terlebih dahulu melalui:

- Uji validitas untuk memastikan setiap item pertanyaan mengukur apa yang seharusnya diukur.
- Uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi alat ukur.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan:

- Statistik deskriptif untuk mengetahui karakteristik responden dan distribusi data.
- Statistik inferensial berupa analisis regresi linier sederhana untuk menguji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga digunakan uji t, koefisien korelasi (r), dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengetahui kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel.

### 4. Hasil Dan Pembahasan

#### Hasil Gambaran Umum Variabel X (Kepemimpinan Situasional)

Variabel X dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Situasional. Kepemimpinan Situasional yang dijadikan variabel X adalah kepemimpinan Situasional di perusahaan Tirtamulya Kab Bandung Barat. Menurut ( Paul Hersey, ken Blanchard ) yang berpendapat bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya baik itu memberikan arahan, membimbing mendukung maupun mendelegasikan berdasarkan situasi dan kebutuhan bawahannya. Kepemimpinan situasional merupakan sebuah pendekatan dalam kepemimpinan yang menyoroti pentingnya

menyesuaikan gaya memimpin dengan kondisi yang dihadapi, terutama berkaitan dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan motivasi individu yang dipimpin.

Responden penelitian adalah karyawan Tirtamulya Kab Bandung Barat yang memiliki data demografi yang berbeda-beda setiap individunya. Oleh sebab itu, peneliti akan mendeskripsikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Data Demografi Responden**

Keterangan	Jumlah Responden	Percentase (%)
<b>Jenis Kelamin:</b>		
Laki-laki	22	73%
Perempuan	8	27%
<b>Umur:</b>		
<25 thn	22	73%
26-30 thn	1	3%
31-35 thn	5	17%
>36 thn	2	7%
<b>Pendidikan:</b>		
SMP	3	10%
SMA/SMK	25	84%
D3	1	3%
S1	1	3%
<b>Masa Kerja:</b>		
<1 thn	18	60%
2-5 thn	6	20%
6-9 thn	4	13%
>10 thn	2	7%

Sumber: Olah Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.1 di atas dapat di lihat bahwa jenis kelamin yang mendominasi yaitu laki-laki dengan persentase sebesar 73% dan sisanya perempuan sebesar 27%. Hal tersebut dikarenakan banyaknya laki-laki sangat di perlukan tenaga fisiknya di banding perempuan. Kemudian, data usia didominasi oleh usia <25 tahun yaitu sebanyak 73% data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja di perusahaan tersebut masih tergolong muda dan berasa pada usia produktif. Sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK sebanyak 84% sedangkan responden dengan pendidikan SMP berjumlah 10% dan masing-masing 3% berpendidikan D3 dan S1 hal ini menunjukkan bahwa pekerja di perusahaan umumnya dapat dijalankan oleh lulusan menengah. Mayoritas responden masa kerja <1 tahun sebanyak 60% responden dengan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 20% hal ini menunjukkan bahwa banyak tenaga kerja yang tergolong baru dan beberapa pada tahap adaptasi bekerja.

**Tabel 4.14**

**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Situasional**

No.	Sub Indikator / Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	Pemimpin bapak / ibu selalu melakukan pengarahan secara spesifik	0	13	9	8	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>95</b>
2.	Pimpinan melakukan pengawasan yang ketat terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan	1	13	14	2	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>5</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>103</b>
3	Pimpinan Memberikan reward (penghargaan) atas hasil kinerja	2	8	16	4	0	

	<b>Nilai Bobot</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>8</b>		<b>98</b>
4	Pimpinan lebih banyak mengintruksikan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik	3	13	10	4	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>15</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>105</b>
5	Pimpinan menerima pendapat karyawan sehubungan dengan keputusan kebijaksanaan yang akan diambil	1	12	15	2	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>102</b>
6	Pimpinan mengajak karyawan untuk bertanggung jawab dalam keputusan dan pekerjaan, tetapi pimpinan tetap sebagai penanggung jawab utama	2	11	13	4	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>10</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>101</b>
7	Pimpinan bapak/ibu bersama-sama membuat keputusan	2	13	10	5	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>102</b>
8	Atasan bapak/ibu memberikan gagasan kepada karyawan	1	13	14	2	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>5</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>103</b>
9	Pimpinan bapak/ibu mendukung usaha-usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas	1	14	14	1	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>5</b>	<b>56</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>105</b>
10	Pimpinan percaya dengan kemampuan dan kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik	2	14	12	2	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>10</b>	<b>56</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>106</b>
11	Pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada karyawan	7	14	6	3	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>35</b>	<b>56</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>115</b>
12	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saya yang dianggap penting	4	19	4	3	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	<b>20</b>	<b>76</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>114</b>
	<b>Total Bobot Skor</b>	<b>130</b>	<b>628</b>	<b>411</b>	<b>80</b>		<b>1249</b>

Sumber: Olah Data Primer 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat di lihat bahwa rangkuman hasil total bobot tanggapan responden adalah 1.249. interval kategori dapat di lihat sebagai berikut :

Nilai tertinggi secara keseluruhan :  $30 \times 12 \times 5 = 1.800$

Nilai terendah secara keseluruhan :  $30 \times 12 \times 1 = 360$

Jumlah kriteria pernyataan : 5

$$\text{Bobot} (\text{Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot}) = \frac{\text{Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} - \text{Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot}}{\text{Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot} \text{ Bobot}}$$

$$\text{Bobot} = \frac{1.800 - 360}{5}$$

$$\text{Bobot} = 288$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator karakteristik kepemimpinan situasional secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**

#### **Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel X**

Nilai	Klasifikasi Penilaian
1.512 – 1.800	Sangat Tinggi
1.223 – 1.511	Tinggi
934 – 1.222	Sedang
645 – 933	Rendah
288 – 644	Sangat Rendah

Sumber: Olah Data Primer 2025”

Nilai total untuk kualitas kepemimpinan situasional adalah 1249 poin. Perusahaan Tirtamulya, Bandung Barat memiliki kualitas kepemimpinan situasional yang sangat baik, seperti yang ditunjukkan di sini. Hal ini menunjukkan bahwa, secara keseluruhan, responden memiliki kesan yang sangat positif terhadap kualitas kepemimpinan situasional Perusahaan Tirtamulya, Bandung Barat. Hal ini terbukti dari temuan agregat tanggapan indikator.

**Tabel 4.24**

**Rekapitulasi Variabel Y Kinerja Karyawan**

No.	Sub Indikator / Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	Saya menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan target dalam melaksanakan tugas	7	15	5	3	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	35	60	1 5	6	0	116
2.	Saya melakukan pekerjaan secara tepat waktu	10	13	5	2	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	50	52	1 5	4	0	121
3.	Saya menghasilkan kualitas kinerja yang baik dalam melakukan tugas	6	18	3	3	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	30	72	9	6	0	117
4.	Saya memiliki ketepatan yang bagus dalam melaksanakan pekerjaan	5	20	3	2	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	25	80	9	4	0	118
5.	Saya dapat membagi waktu istirahat dengan bekerja	6	16	4	4	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	30	64	1 2	8	0	114
6.	Saya selalu datang lebih awal dari jam perusahaan	9	13	4	4	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	45	52	1 2	8	0	117
7.	Saya selalu siap bekerja sama dalam memecahkan masalah bersama dengan pimpinan	7	13	7	3	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	35	52	2 1	6	0	114
8.	Saya bersedia bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam melaksanakan tugas	10	16	2	2	0	
	<b>Nilai Bobot</b>	50	64	6	4	0	124
<b>Total Bobot skor</b>		30 0	49 6	9 9	4 6	0	941

Sumber: Olah Data Primer 2025”

“Nilai tertinggi secara keseluruhan :  $30 \times 8 \times 5 = 1.200$

Nilai terendah secara keseluruhan :  $30 \times 8 = 240$

Jumlah kriteria pernyataan : 5

$$\frac{240}{5} \times (30 \times 8 \times 5) = \frac{240}{5} \times 1200 = 5760$$

$$\bar{x} = \frac{1.200 - 240}{5} \\ \bar{x} = 192$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator kepuasan pelanggan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.25**

**Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Y**

Nilai	Klasifikasi Penilaian
1.188 – 1.200	Sangat Tinggi
995 – 1.187	Tinggi
802 – 994	Sedang
609 – 801	Rendah
192 - 600	Sangat Rendah

Sumber: Olah Data Primer 2025

Nilai kumulatif skor yang diperoleh dari kinerja karyawan adalah 941. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan di perusahaan Tirtamulya Kab Bandung Barat berada pada kategori sedang. Artinya, kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan Tirtamulya Kab Bandung Barat memiliki kinerja karyawan yang bagus, kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan pada 30 responden, pengujian validitas menggunakan tingkat signifikan (a) sebesar 5% atau 0,05. Untuk memperoleh nilai r tabel terlebih dahulu mencari  $Df = N - 2 = 30 - 2 = 28$  sehingga nilai r tabel = 0,361. Data dinilai valid apabila nilai r hitung > r tabel dan nilai signifikan < 0,05. Adapun alat pengujian yang pakai adalah rumus korelasi *product moment pearson* dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 26.

**Tabel 4.26**

**Hasil Uji Validitas Kepemimpinan**

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Situasional (X)	X.1	0.805	0.361	Valid
	X.2	0.440	0.361	Valid
	X.3	0.693	0.361	Valid
	X.4	0.571	0.361	Valid
	X.5	0.868	0.361	Valid
	X.6	0.660	0.361	Valid
	X.7	0.795	0.361	Valid
	X.8	0.784	0.361	Valid
	X.9	0.825	0.361	Valid
	X.10	0.813	0.361	Valid
	X.11	0.482	0.361	Valid
	X.12	0.392	0.361	Valid

Sumber: Olah Data SPSS versi 26

Berdasarkan hasil tabel di atas dapat menunjukkan bahwa kuesioner di variabel kepemimpinan situasional dinyatakan valid, karena kuesioner yang dihasilkan lebih besar dari 0,361. Sehingga tidak perlu mengganti atau menghapus pertanyaan.

**Tabel 4.27**

**Uji Hasil Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0.876	0.361	Valid
	Y.2	0.893	0.361	Valid
	Y.3	0.903	0.361	Valid
	Y.4	0.841	0.361	Valid
	Y.5	0.856	0.361	Valid
	Y.6	0.790	0.361	Valid
	Y.7	0.757	0.361	Valid
	Y.8	0.891	0.361	Valid

Sumber: Olah Data SPPS versi 26

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pernyataan di variabel kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid, karena koefisien yang dihasilkan lebih besar dari 0,361. Sehingga tidak perlu mengganti atau menghapus pernyataan.

### Uji Reabilitas

Uji reabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika digunakan objek yang sama lebih dari sekali. Jika reabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik. Berdasarkan hasil perhitungan rumus alfa Cronbach dengan menggunakan SPPS versi 26, maka diperoleh keputusan koefisien reabilitas dari penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.28**

### Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Situasional (X)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	12

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 26

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pernyataan di variabel kepemimpinan situasional (X) mempunyai nilai yang bisa dikategorikan reliabilitas adalah 0,886 dapat diterima karena lebih besar dari nilai Cronbach's alpha 0,6.

**Tabel 4.29**

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.943	8

Sumber: Hasil Olah Data SPSS versi 26

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan (Y) pernyataan mempunyai nilai yang bisa dikategorikan reliabilitas adalah 0,943 dapat diterima karena lebih besar dari nilai cronbach's alpha 0,6.

### Uji Asumsi klasik

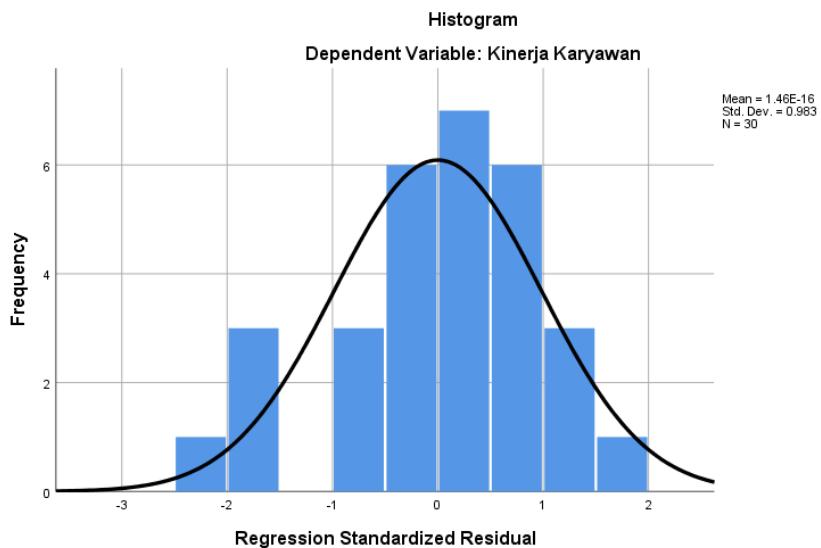
#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal, atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai residual yang berkontribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang dimiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak digunakan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan Test of Normality Kolmogorov-Smirnov dalam program SPSS. Menurut Ghazali (2016) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (asymtotic significance), yaitu:

- 1) Jika probabilitas > 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah normal.

2) Jika probabilitas <0,05 maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal

a. Histogram Normalitas

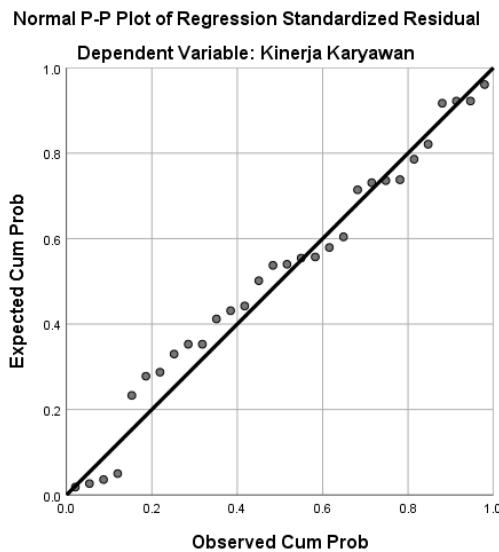


Sumber: Olah Data SPSS versi 26

**Gambar 4.1**  
**Histogram pada Uji Normalitas**

Berdasarkan gambar histogram diatas menunjukkan tidak terdapat nilai yang condong kekanan maupun ke kiri sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai residual terdistribusi secara teratur dan normal."

b. Plot Normalitas



Sumber: Olah Data SPSS versi 26

**Gambar 4.2**  
**Analisis Plot Ujian Normalitas**

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan pada gambar 4.2 dapat dilihat dari temuan analisis plot menunjukkan bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai residual terdistribusi normal.

c. Sampel Kolmogorov-smirnov

**Tabel 4.30**  
**Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.36475702
Most Extreme Differences	Absolute	.108
	Positive	.086
	Negative	-.108
Test Statistic		.108
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the truev significance.		

Sumber: Olah Data SPSS versi 26

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa variabel berdistribusi normal. Dengan nilai Sig.(2-tailed) sebesar 0,108 lebih besar dari 0.05 membuktikan bahwa data berdistribusi normal atau teratur.

2. Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah variabel mempunyai hubungan yang linier. Metode pengambilan keputusan untuk uji linieritas yaitu jika signifikansi pada Deviation from linearity > 0,05 maka hubungan antara dua variabel linier dan jika signifikansi < 0,05 maka hubungan antara dua variabel dinyatakan tidak linier.

**Tabel 4.31**  
**Output SPSS Uji Linieritas (X)**

ANOVA Table						
			Sum of Squares	df	Mean Square	F
Kinerja Karyawan * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	548.967	15	36.598	1.054
		Linearity	200.329	1	200.329	5.771
		Deviation from Linearity	348.638	14	24.903	.717
	Within Groups		486.000	14	34.714	
		Total	1034.967	29		

Sumber:olah Data SPSS versi 26

Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Deviation from Linearity sebesar 0.717 lebih besar dari 0.05. Maka hubungan antara variabel dinyatakan linier.

**Uji Regresi**

**Tabel 4.32**  
**Output SPSS Regresi Linear Sederhana**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Beta		
1	(Constant)	13.735	6.874		1.998	.055
	Kepemimpinan Situasional	.423	.163	.440	2.592	.015

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olah Data SPSS versi 26

Berdasarkan tabel 4.1 di atas untuk menentukan persamaan regresi Sederhana pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dilakukan analisis koefisien regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bx + e$$

$$Y = 13.735 + 0.423 X + 0.163$$

Dimana :

X = Kepemimpinan Situasional

Y = Kinerja Karyawan

Dari persamaan regresi diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. a = 13.735 menunjukkan bahwa jika nilai X (tidak mengalami perubahan) maka nilai konstanta Y sebesar 13.735.
2. b = 0.423 menyatakan jika X bertambah, maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0.423.
3. Variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y karena b positif.

**Uji Korelasi**

Untuk selanjutnya dilakukan analisis inferensial berupa pengujian hubungan antar variabel. Dalam menghitung besarnya hubungan antara variabel, peneliti menggunakan SPSS versi 26 korelasi product moment sebagai berikut ini:

**Tabel 4.33**  
**Hasil Output Uji Koefisien Kolerasi**

		Correlations	
		Kepemimpinan Situasional	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Situasional	Pearson Correlation	1	.440*
	Sig. (2-tailed)		.015
	N	30	30
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.440*	1
	Sig. (2-tailed)	.015	
	N	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa antara variabel Kepemimpinan Situasional (X) dan Kinerja Karyawan (Y) terdapat koefisien korelasi (R) sebesar 0.440 dan nilai signifikansi sebesar 0.015 <

0.05. Hal tersebut dapat diartikan bahwa terdapat korelasi positif antara kedua variabel dengan tingkat korelasi cukup.

### **Uji Determinasi**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*), biasanya ditanyakan dalam persentase. Koefisien determinasi ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$Kd = \bar{r}^2 \times 100\%$$

Dimana :

Kd = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

**Tabel 4.34**

### **Uji Hasil Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 <sup>a</sup>	.194	.165	5.460
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Olah Data SPSS versi 26

Dari table output spss diatas Summary Uji Koefisien Determinasi diperoleh koefisien determinasi (R square) sebesar 0.194 atau  $0.194 \times 100 = 19.4\%$  yang memiliki pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) adalah sebesar 19.4% dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak peneliti teliti.

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

#### **Uji t**

Uji t parsial (partial t-test) adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji apakah suatu variabel independen tertentu secara signifikan mempengaruhi variabel dependen dalam suatu model regresi linear sederhana, ketika kontrol terhadap variabel-variabel independen lainnya telah dilakukan. Uji t parsial memungkinkan kita untuk mengevaluasi kontribusi individu dari variabel independen yang spesifik terhadap variabel dependen, dengan mengontrol pengaruh variabel independen lainnya.

**Tabel 4.35**

### **Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	13.735	6.874		1.998	.055
	Kepemimpinan Situasional	.423	.163	.440	2.592	.015
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Diperoleh nilai Kepemimpinan Situasional (X) t *hitung* sebesar 2.592. Selanjutnya menentukan t *Tabel*. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha/2 = 0,05 = 0,025$  dengan derajat bebas N-k-1 yaitu  $30 - 1 - 1 = 28$ , maka diperoleh t *Tabel* 2.048. Karena t *hitung* lebih besar daripada t *tabel* yaitu  $2.592 > 2.048$  dan nilai signifikansi (Sig.)  $0.015 < 0.05$ , maka dapat diartikan bahwa mempunyai pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

### **5. Penutup**

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Tirtamulya kab Bandung Barat" maka dapat diambil kesimpulan anatara lain :

1. Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden variabel kepemimpinan situasional dalam kategori tinggi, nilai skor sebesar 1249 dengan skor tertinggi 115 yang menyatakan pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada karyawan dan skor terendah 95 yang menyatakan pemimpin selalu melakukan pengarahan secara spesifik. Hasil kesimpulan ini pimpinan dalam pengarahan kepada karyawan merupakan aspek yang perlu diperbaiki lebih baik.

2. Hasil rekapitulasi tanggapan responden variabel kinerja karyawan menunjukkan dalam kategori sedang, dengan nilai skor sebesar 941 dengan skor tertinggi 124 yang menyatakan bersedia bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam melaksanakan tugas, dan nilai terendah 114 yang menyatakan dapat membagi waktu istirahat dengan bekerja dan selalu siap bekerja sama dalam memecahkan masalah bersama dengan pimpinan. Hasil kesimpulan ini kinerja karyawan dalam membagi waktu dan dapat memecahkan masalah dengan pimpinan merupakan aspek yang perlu diperbaiki lebih baik.

3. Kepemimpinan Situasional berpengaruh dengan korelasi sebesar 0.440 dan signifikan ( $0.015 < 0.05$ ) terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Tirtamulya Kab Bandung Barat. Hal ini menunjukkan kepemimpinan situasional yang cukup memberikan dampak positif (nilai koefisien  $b = 0.423$ ) dan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan dan dengan tingkat hubungan antara variabel kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan berada dengan determinasi 19,4% artinya 80,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak di bahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

### Saran

Saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian adalah :

1. Perusahaan Tirtamulya Kab. Bandung Barat dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan situasional hal ini bermakna bahwa semakin tinggi kepemimpinan situasional yang dimiliki maka menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan maka berdampak meningkatnya kinerja karyawan yang berdampak terhadap kenaikan kinerja karyawan tersebut.

2. Perusahaan perlu pemberahan pada karyawan agar mereka bekerja secara efektif terutama dalam pengarahan kepada karyawan, membagi tugas, dan memecahkan masalah sehingga pekerjaan selesai dengan waktunya dan efisien.

3. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada manajemen Perusahaan Tirtamulya Kab Bandung Barat agar melaksanakan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### Ucapan Terimakasih

penulis menyampaikan rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan bimbingan-Nya, penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan selama proses penyusunan karya ilmiah ini.

Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada:

1. Orang tua tercinta atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang tiada henti.
2. Rektor dan Ketua Program Studi di Universitas Teknologi Digital Bandung atas fasilitas dan dukungan akademik.
3. Riyandithya, SE.E., M.M sekaku Kepala Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Teknologi Digital Bandung.
4. Dosen pembimbing, Bapak Muslim Faisal, S.E., M.M., atas bimbingan, arahan, dan motivasinya.
5. Seseorang orang spesial saat ini yang selalu sabar dan memberikan nasihat untuk senantiasa menyelesaikan tanggung jawab dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Dan memberikan dukungan kekuatan yang telah diberikan selama proses perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini.
6. Keluarga besar, khususnya adik-adik, atas motivasi, perhatian, dan semangat yang selalu diberikan

7. Seluruh staf dan karyawan Perusahaan Tirtamulya yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian.
8. Teman-teman dan sahabat yang selalu memberikan semangat, diskusi, dan bantuan selama proses penelitian berlangsung.

Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan, sehingga sangat terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan di masa mendatang. Harapannya, karya ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya terkait kepemimpinan dan kinerja.

## 6. Referensi

- Zhao, J. (2024). *Strategic HR management in the era of AI and globalization*. Beijing: China Business Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 604–616.
- Elia, R., Rahman, H., & Sari, N. (2023). *Panduan penelitian kuantitatif dalam ilmu sosial dan manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi & Sohny dalam Siagian, S. P. (2020). *Teori dan praktik administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, V., & Basri, A. F. (2022). *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2019). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Stefani, D. (2022). *Pentingnya kerangka pemikiran dalam penelitian*. Jakarta: Penerbit Peneliti Nusantara