

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Sub Bagian Umum Kantor Politeknik Negeri Padang)

Henny Sjafitri¹, Syaiful², Liza Zulbahri³

Fakultas Ekonomi Universitas Tamansiswa Padang

sjafitrihenny@gmail.com, syaif.syaif.cool@gmail.com, lizazulbahri@yahoo.com

Abstract : *Transformational leadership that uses an approach to motivate employees, so they can develop and achieve performance at a high level. Whereas situational leadership is a leadership style that focuses on subordinates where a leader applies a leadership style in accordance with the situation at hand, both personal and task situations. The purpose of this study was to determine how much influence the transformational leadership style and situational leadership style on employee performance in the General Subdivision of the Padang State Polytechnic office. The research method used in this research is descriptive quantitative. The data analysis used validity test, reliability test, hypothesis test, multiple linear regression analysis, and determination coefficient analysis. The sampling method used was nonprobability sampling. While the technique used in sampling is saturated sampling, amounting to 79 people. The research instrument used the Likert scale model. The results showed that together the transformational leadership style and the situational leadership style have an effect on the performance of employees at the General Subdivision of Padang State Polytechnic with a value of $F_{count} > F_{table} = 12.510 > 3.115$ and a significant value of $0.000 \leq \text{level of significant } (\alpha) = 0, 05$. Partially, transformational leadership style has no effect on performance with $t_{count} \leq t_{table} = 0.588 < 1.66488$ and a significance value of $0.559 > \text{level of significant } (\alpha) = 0.05$. And the situational leadership style has a positive and significant effect on performance with a value of $t_{count} > t_{table} = 3.811 > 1.66488$, and a significance value of $0.000 \leq \text{level of significant } (\alpha) = 0.05$. The coefficient of determination in this study is 0.228 or 22.80%, then the remaining 77.20% is influenced by variables that are not variables of this study.*

Keywords: *Transformational Leadership Style, Situational Leadership Style, Employee Performance*

Abstrak : Kepemimpinan transformasional yang menggunakan pendekatan memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Sedangkan kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada bawahan dimana seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi, baik situasi secara personal maupaun secara tugas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai pada Sub Bagian Umum kantor Politeknik Negeri Padang. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Analisis data menggunakan uji validitas, uji realibitas, uji hipotesis, analisis regresi linier berganda, dan analisis koefisien determinasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*. Sedangkan teknik yang digunakan dalam penarikan sampel adalah *sampling jenuh* yang berjumlah 79 orang. Instrumen penelitian yang digunakan model Skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang dengan nilai $F_{hitung} > \text{nilai } F_{tabel} = 12.510 > 3,115$ dan nilai signifikan $0,000 \leq \text{level of significant } (\alpha) = 0,05$. Secara parsial gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel} = 0.588 < 1,66488$ dan nilai signifikansi $0,559 > \text{level of significant } (\alpha) = 0,05$. Dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai nilai $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,811 > 1,66488$, dan nilai signifikansi $0,000 \leq \text{level of significant } (\alpha) = 0,05$.

Nilai koefisien determinasi pada penelitian ini adalah 0,228 atau 22,80%, kemudian sisanya sebesar 77,20% dipengaruhi oleh variabel yang bukan variabel penelitian ini.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Pegawai*

A. PENDAHULUAN

Kinerja juga bisa menjadi tolak ukur kemampuan seorang pimpinan dalam mengendalikan dan menaungi pegawainya supaya dapat bekerja dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula. Pemimpin yang handal bukan saja piawai dalam menyusun rencana strategi, tetapi juga trampil dalam melaksanakan strategi yang telah di rencanakan dengan efektif dan efisien. Begitu juga peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat diperlukan.

Tindakan pemimpin dalam memberikan arahan dan instruksi akan memiliki dampak yang besar pada kinerja pegawai. Dengan demikian diperlukan pimpinan yang dapat mengkoordinasikan semua aspek manajemen yang berkaitan dengan organisasi. Berbagai gaya kepemimpinan telah diterapkan, namun ditengah maraknya perubahan baik perubahan teknologi komunikasi yang juga mempengaruhi perubahan paradigma masyarakat akan perubahan globalisasi, menuntut diterapkannya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan adanya perubahan tersebut. Salah satu pilihan yang dapat diambil dalam upaya menyelesaikan masalah yang kompleks pada sebuah organisasi adalah dengan menerapkan pendekatan kepemimpinan kontemporer yaitu gaya Kepemimpinan Transformasional.

Menurut Robbin dan Judge (2015:261), Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. Para pemimpin transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya. Bisa menjadikan pegawai merasa dipercaya, loyal dan hormat terhadap atasannya, sehingga pegawai termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan sehingga pegawai memiliki kinerja yang baik.

Pada prinsipnya, Kepemimpinan Transformasional memotivasi pegawai untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri pegawai yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Salah satu pilihan yang dapat diambil dalam upaya menyelesaikan masalah yang kompleks pada sebuah organisasi adalah dengan menerapkan pendekatan kepemimpinan kontemporer yaitu gaya Kepemimpinan Transformasional.

Selain gaya Kepemimpinan Transformasional yang menitik beratkan pada cara mempengaruhi pegawai, maka ada satu lagi gaya kepemimpinan yang dapat memajukan pegawai dan dapat memberikan perubahan dalam organisasi, dengan gaya pendekatan situasi, yaitu gaya Kepemimpinan Situasional.

Menurut Robbins dan Judge (2015:255), Gaya Kepemimpinan Situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada hubungan seperti, petunjuk yang diberikan pemimpin, dukungan emosional dan tingkat kematangan karyawan dan harus dapat menyesuaikan dengan situasi, khususnya dalam memperhatikan tingkat kematangan karyawan baik dari segi usia maupun pendidikan. Seorang pemimpin yang lebih berpedoman pada kesiapan karyawan untuk dapat menerima gaya kepemimpinan, karena pendekatan terhadap setiap individu karyawan akan berbeda-beda. Sub. Bagian Umum pada Kantor Politeknik Negeri Padang merupakan bagian yang mengurus segala perlengkapan yang dibutuhkan untuk segala keperluan kegiatan Civitas Akademika pada kantor Politeknik Negeri Padang. Selain kesiapan kelengkapan, Sub. Bagian Umum juga bertanggung jawab terhadap administratif, kesehatan, kebersihan, keamanan dan transportasi untuk setiap aktifitas kantor Politeknik Negeri Padang.

Adapun komposisi pegawai berdasarkan tugas adalah sebagai berikut;

Tabel 1.1
Komposisi Pegawai Berdasarkan Tugas dan Jabatan

Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang.

No.	Jabatan	PNS (orang)	Non PNS (orang)
1.	Kasubag Umum	1	-
2.	Sekretaris Direktur	1	-
3.	Pranata Komputer	1	-
4.	Perawat	2	-
5.	Administrasi	5	1
6.	Teknisi	2	-
7.	Rumah Tangga	10	25
8.	Pengemudi	3	8
9.	Satuan Pengamanan	-	21
		25	55
Jumlah		80	

Sumber: Kepegawaian PNP 2019

Tabel 1.2

Komposisi Tingkat Pendidikan Pegawai Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang

No.	Tugas/ jabatan	Tingkat Pendidikan (orang)				
		SD	SM P	SMU (sederajat)	D3	S1
1.	Sekretaris Direktur					1
2.	Pranata Komputer					1
3.	Perawat					2
4.	Administrasi			4		2
5.	Teknisi			4	1	
6.	Rumah tangga	5	4	19		2
7.	Pengemudi	3	4	6	2	1
8.	Satuan Pengamanan			17		1
	Jumlah	8	8	50	3	10

Sumber: Kepegawaian PNP 2019

Berdasarkan tabel diatas, SMU/SMK atau sederajat merupakan jumlah terbanyak dari tingkat pendidikan di Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang yaitu berjumlah 46 orang, dan terdapat pada jabatan tugas rumah tangga dan satuan pengamanan. Dari tabel diatas juga ternyata masih ada tingkat pendidikan Sekolah Dasar (SD) yaitu berjumlah 11 orang dan berada pada jabatan tugas rumah tangga dan tenaga pengemudi.

Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih menitik beratkan kepada memberikan motivasi, kepercayaan, delegasi, kepada pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan demi mencapai tujuan organisasi. Ruang lingkup Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih luas dari sekedar pelaksanaan tugas. Karena Gaya Kepemimpinan Transformasional akan berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi.

Sedangkan Gaya Kepemimpinan Situasional lebih menitik beratkan kepada pegawai. Bagaimana menghadapi berbagai model dan tipikal pegawai yang beraneka ragam sifat, latar belakang pendidikan, latar belakang budaya, latar belakang ekonomi yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya Kepemimpinan Situasional merupakan formula yang tepat untuk organisasi yang memiliki pegawai dengan latar belakang yang berbeda seperti pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Dengan mengkombinasikan dua gaya kepemimpinan diatas, Kasubag Umum diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang dipimpinnya yaitu Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang?
2. Apakah Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang?

Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang.

Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang.

B. LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia.

Syofyandi(2013:6) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, and controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsional operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Kepemimpinan.

Definisi Kepemimpinan

Melihat uraian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, pemimpin merupakan salah satu komponen penting dari sebuah organisasi. Setiap organisasi yang terbentuk baik secara formal maupun non formal, pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Saat pembentukan organisasi akan muncul kesepakatan-kesepakatan yang akan digunakan sebagai aturan yang mengatur wewenang dan kewajiban baik bagi yang diserahi sebagai pemimpin maupun yang dipimpin. Dampak pengaruh seseorang pemimpin terhadap pegawainya sangat bervariasi. Ini bergantung pada seni, strategi, teknik, teknologi, kemampuan, wawasan dan pengetahuan yang dimiliki dan diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya pada kelompok atau organisasi yang dipimpin.

Berbagai definisi kepemimpinan telah ditemukan oleh beberapa ahli. Menurut Robbins (2015:250) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok anggota agar bekerja mencapai sebuah visi atau tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Teori Kepemimpinan.

Banyak teori dan model kepemimpinan yang dikemukakan para ahli. Badeni (2014:142) mengelompokkan tiga teori utama dari kepemimpinan yaitu:

1. Teori Sifat atau *Trait theory*. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy Judge (2015: 249) teori sifat kepemimpinan adalah berfokus pada kualitas dan karakteristik personal.
2. Teori Perilaku. *Behavioral theories* atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kelompok.

3. Teori Kontinjensi. *Contingency theory* dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Wibowo (2014:275) menyatakan bahwa Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi.

Setelah melihat berbagai teori kepemimpinan diatas, maka penulis menghubungkan dengan fenomena yang terjadi pada Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang yang penulis dapat dari beberapa pembicaraan dengan pegawai baik yang Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun yang Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) mengenai bagaimana gaya kepemimpinan Kasubag Umum Politeknik Negeri Padang.

Dari beberapa teori kepemimpinan tersebut, penulis mengambil satu teori lama yang masih digunakan oleh pemimpin saat ini yaitu Kepemimpinan Situasional, dan sebagai pembandingnya penulis mengambil teori kepemimpinan kontemporer yaitu Kepemimpinan Transformasional. Penulis ingin melihat apakah kedua gaya kepemimpinan tersebut bisa diterapkan dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai Sub. Bagian Umum Politeknik Negeri Padang dimasa yang akan datang.

Kepemimpinan Transformasional

Definisi Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan Transformasional menurut menurut Robbins dan Judge (2015:261) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya dengan cara mengubah kesadaran dari para pengikutnya atas permasalahan dengan membantu mereka melihat pada permasalahan-permasalahan lama dengan cara yang baru, dan membangkitkan semangat dan menginspirasi para pengikutnya untuk menempatkan upaya tambahan untuk seterusnya demi mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Kepemimpinan Transformasional memiliki empat indikator kuat yang dikenal dengan “*the four I’s*”

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal).
Merupakan perilaku seperti pengorbanan untuk kebaikan kelompok, menjadi model peran, dan menunjukkan standar etika yang tinggi. Pada dimensi ini pemimpin transformasional mampu untuk membuat pegawainya mengagumi, menghormati dan respek dan sekaligus mempercayai apa yang menjadi tujuannya pimpinannya.
2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi).
Menyangkut menciptakan visi masa depan yang menarik, penggunaan argumen emosional dan menunjukkan optimisme dan antusiasme. Pada dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap pegawainya. Mampu memdemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi. Juga mampu untuk menggugah semangat tim dalam organisasi melalui antusiasme dan optimisme.
3. *Intellectual Simulation* (stimulasi intelektual).
Menyangkut perilaku yang mendorong pekerja mempertanyakan *status quo* dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasi. Pemimpin transformasional harus mampu memberikan solusi setiap permasalahan yang ada, menumbuhkan ide-ide baru dan juga menerima ide-ide baru pegawainya. Mampu memotivasi pegawainya agar dapat mencari pendekatan-pendekatan yang lebih baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. *Individualized Consideration* (konsiderasi individu).
Membawakan perilaku yang berkaitan dengan memberikan dukungan, mendorong keberanian, pemberdayaan, dan memberikan pelatihan dan pendampingan pada pekerja. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan

pegawainya akan pengembangan karir. Pemimpin transformasional juga digambarkan sebagai pemimpin yang memberikan perhatian kepada setiap masukan-masukan yang dibawa oleh pegawainya.

Kepemimpinan Situasional.

Definisi Kepemimpinan Situasional.

Menurut Wibowo (2019:317), Gaya Kepemimpinan Situasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat berubah sesuai dengan situasi dan juga harus dapat memperhatikan, mengidentifikasi tingkat kematangan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi sehingga dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Dalam penelitian ini, penulis mengambil indikator gaya kepemimpinan situasional berdasarkan Teori Harsey dan Blanchard menurut Wibowo (2019:318) yaitu:

1. *Telling*. Pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk memerintah para pegawainya mengenai apa, dimana, bagaimana, dan kapan tugas itu dilakukan.
2. *Selling*. Pemimpin memberikan instruksi terstruktur dan pelatihan kepada pegawai.
3. *Participating*. Pemimpin dan pengikutnya membuat keputusan bersama-sama mengenai bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas yang berkualitas.
4. *Delegating*. Pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang spesifik kepada pegawai dalam melaksanakan tugas.

Kinerja Pegawai

Definisi dan arti Kinerja Pegawai

Menurut Priansa (2017:49) kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik. Kinerja juga merupakan karakteristik individu seperti bakat atau kemampuan dan juga merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi

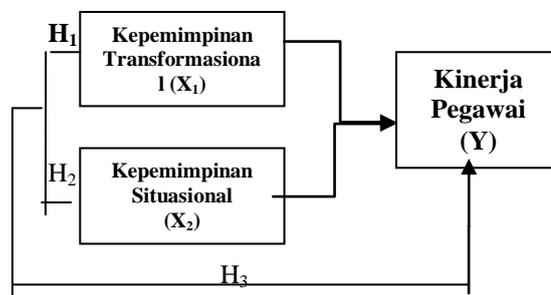
Menurut Bernandin dan Russel dalam Priansa (2017:55) pengukuran kinerja mencakup 6 (enam) kriteria primer yang dapat dijadikan indikator dalam penilaian kinerja pegawai, yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. *Effectiveness*, sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan pegawai.

Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual Penelitian



Hipotesis Penelitian

- H₁ = Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang
- H₂ = Diduga gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang
- H₃ = Diduga gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif statistik deskriptif.

Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai baik yang berstatus PNS maupun PPNPN di Sub. Bagian Umum Kantor Politeknik Negeri Padang kecuali Kasubag Umum yang berjumlah 79 orang. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai baik yang berstatus PNS maupun PPNPN di Sub. Bagian Umum kantor Politeknik Negeri Padang yang berjumlah 79 orang.

Teknik Analisis Data

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil.

Uji Validitas

Uji validitas berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas suatu item pernyataan dapat ditentukan dengan melihat tingkat signifikansi pada koefisien korelasi antara skor item pernyataan dengan skor total pernyataan, jika *corrected item total correlation* > *corrected item total correlation standard* (0,300), maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Sugiyono, 2015:125). Uji validitas dilakukan dengan rumus *Pearson Product Moment* (Priyatno, 2012:183) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \cdot \{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

R_{xy} : koefisien koreksi sederhana antara skor butir (x) dan skor variabel (y).

n : jumlah responden uji coba

$\sum X$: jumlah skor butir (x)

$\sum Y$: jumlah skor variabel (y)

$\sum X^2$: jumlah skor butir (x) kuadrat

$\sum y^2$: jumlah skor butir (y) kuadrat

$\sum xy$: jumlah perkalian skor variabel (x) dan skor variabel (y)

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keandalan dari jawaban dan pernyataan. Untuk mengukur reliabilitas suatu instrumen menggunakan *Alpha Cronbach's* yang didasarkan pada rerata korelasi butir data instrumen penelitian pernyataan dinyatakan reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,600. Rumus yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha* yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan antara *Cronbach's Alpha* dengan *Cronbach's Alpha Standar* = 0,600. Rumus *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut:

$$R_{ii} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

R_{ii} = Reliabilitas Instrumen

k = Banyak butir pertanyaan

$\sum b^2$ = Jumlah varian butir

t^2 = Varian total

Analisis Regresi Linier Berganda

Priyatno (2012:127) mengemukakan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel *independen* terhadap satu variabel *dependen* dan memprediksi variabel *dependen* dengan menggunakan variabel *independen*. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel *independen* antara variabel *dependen* (Y) dan *independen* (X_1 dan X_2), cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan antara beberapa variabel *independen* secara serentak terhadap variabel *dependen* dan dinyatakan dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Kepemimpinan Situasional

e = standar error

Uji t (Parsial)

Priyatno (202:139) uji t ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel *independen* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependen*. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan cara $df = n-k$ atau dengan melihat kolom signifikansi pada t_{hitung} masing-masing. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

- t = Nilai t_{hitung}
- r = Korelasi
- n = Jumlah sampel penelitian
- r^2 = Koefisien Determinasi

Uji F (Simultan)

Menurut Priyatno (2012:137) uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel *independen* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *dependen*. Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dapat diartikan bahwa model regresi sudah tepat, artinya pengaruh secara bersama atau simultan antara Variabel X_1 dan variabel X_2 terhadap Variabel Y bernilai positif. Dengan demikian dapat digunakan untuk mengevaluasi hipotesis bahwa apakah tidak ada variabel *independen* yang menjelaskan variasi Y disekitar rata-ratanya dengan derajat kepercayaan $df_1 = k-1$ dan $df_2 = n-k$ tertentu. Adapun uji statistiknya adalah:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

- F_{hitung} = Besarnya F_{hitung}
- n = Jumlah sampel
- k = Jumlah variabel
- R^2 = Koefisien determinasi

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Priyatno (2012:134), koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel *independen* yaitu Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kepemimpinan Situasional (X_2), secara serentak terhadap variabel *dependen* (Y) yaitu Kinerja Pegawai. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variabel *independen* yang digunakan model mampu menjelaskan variansi variabel *dependen* dengan asumsi $0 \leq R^2 \leq 1$.

Rumus koefisien dapat ditunjukkan sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 \Sigma x_1 y + b_2 \Sigma x_2 y}{\Sigma y^2}$$

Keterangan :

- R^2 = Koefisien determinasi
- b_1 = Kuadrat selisih nilai y ril dengan nilai y prediksi
- b_2 = kuadrat selisih nilai y ril dengan nilai y rata-rata

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisi Regresi Linier Berganda

Tabel 4.13

Hasil Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	47.183	6.938		6.801	.000
X ₁	.090	.152	.070	.588	.559
X ₂	.574	.151	.455	3.811	.000

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta adalah 47,183 artinya tanpa adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional, maka Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang sudah ada sebesar 47,183 atau 00,00%.
2. Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0,090 artinya setiap peningkatan satu satuan Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang meningkat 0,09 atau 9,00% dengan asumsinya adalah apabila selain variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dianggap tetap atau tidak mengalami perubahan.
3. Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Situasional adalah 0,574 artinya setiap peningkatan satu satuan Gaya Kepemimpinan Situasional, maka Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang meningkat 0,574 atau 57,40% dengan asumsinya adalah apabila selain variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dianggap tetap atau tidak mengalami perubahan.

Uji t

Tabel 4.14
Hasil Uji t

No,	Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Nilai Signifikan si	Alpha (α)	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,588	1,66488	0,559	0,05	Tidak Berpengaruh
2.	Gaya Kepemimpinan Situasional	3,811	1,66488	0,000	0,05	Berpengaruh

Dari hasil uji t yang dikemukakan pada tabel diatas, maka dapat di interpretasikan sebagai berikut:

1. Untuk pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang menghasilkan nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel} = 0,588 \leq 1,66488$ dan nilai signifikansi $0,559 > level\ of\ significant\ (\alpha) = 0,05$. Maksudnya adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang, sehingga bentuk pengujiannya adalah H_1 ditolak.

- Untuk pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang menghasilkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,811 > 1,66488$, dan nilai signifikansi $0,000 \leq level\ of\ significant\ (\alpha) = 0,05$. Maksudnya adalah Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang, sehingga bentuk pengujiannya adalah H_2 diterima.

Uji F

Tabel 4.15

Hasil Uji F

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1030.768	2	515.384	12.510	.000 ^a
Residual	3131.131	76	41.199		
Total	4161.899	78			

Dari tabel 4.15 dapat dilihat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang karena nilai $F_{hitung} > nilai\ F_{tabel} = 12,510 > 3,115$ dan nilai signifikan $0,000 \leq level\ of\ significant\ (\alpha) = 0,05$.

Maksudnya adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang, sehingga bentuk pengujian hipotesisnya adalah H_3 diterima.

Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 4.16

Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.498 ^a	.248	.228	6.41865

Dari tabel 4.16, dapat dilihat nilai koefisien determinasi yang dihasilkan adalah 0,228. Interpretasi dari hasil koefisien determinasi yang dihasilkan ini adalah besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersamaan terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang adalah 22,80%, kemudian sisanya sebesar 77,20% dipengaruhi oleh selain variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional, misalnya pengaruh faktor internal dan eksternal.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Pegawai.

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel} = 0,588 \leq 1,66488$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak dengan nilai signifikan $0,559 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Meskipun diketahui dari nilai rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 80,13% dengan kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Satrijo Budiwibowo (2014) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru (karyawan) di Kota Madiun. Hasil penelitian Satrijo menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, dimana $t_{hitung} \leq t_{tabel} = 0,625 \leq 1,664$ dan nilai signifikansi $0,553 > \text{Alpha } (\alpha) = 0,05$.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai.

Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel} (3,811 > 1,66488)$ maka H_0 ditolak dan H_2 diterima dengan nilai signifikan $0,000 \leq \text{Alpha } (\alpha) 0,05$ sehingga dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan Situasional dapat meningkatkan Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Pengaruh tersebut dapat diketahui dari nilai rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan Situasional sebesar 80,59% dengan kategori baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dini Dwiyani dan Alit Sarino (2018) bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dan signifikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel} = 9,7243 > 1,9973$.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional Secara Bersamaan Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil uji F terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Padang. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $12,510 > 3,12$ dan tingkat signifikansi $0,000 \text{ Alpha } (\alpha) \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang sebesar 22,80%, kemudian sisanya sebesar 77,20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional sangat mempengaruhi Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang, ini dapat dibuktikan dari nilai rata-rata pada variabel kepuasan kerja dengan nilai sebesar 88,03% dengan kategori baik, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai akan lebih baik apabila Pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan keadaan bawahan.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang, sehingga dapat disimpulkan

Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak dapat meningkatkan Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Meskipun diketahui dari nilai rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 80,13% serta nilai koefisien regresi bernilai positif yaitu 0,090 atau 9,00%.

2. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,811 > 1,66488$) dengan bentuk pengaruhnya adalah positif karena nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Situasional positif yaitu 0,574 atau 57,40%.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional secara bersamaan terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang adalah 22,80%, kemudian sisanya sebesar 77,20% dipengaruhi oleh selain variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional, misalnya pengaruh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi budaya kerja pegawai, kemampuan dan keterampilan pegawai, motivasi pegawai, sikap dan etos kerja pegawai. Faktor eksternal meliputi kompensasi, budaya organisasi, sarana dan prasarana, kondisi lingkungan kerja dan sebagainya.

5.2. Saran-Saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Situasional sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Umum Politeknik Negeri Padang adalah:

1. Untuk Gaya Kepemimpinan disarankan kepada Kasubag Umum Politeknik Negeri Padang untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan kombinasi, yaitu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan latar belakang bawahan. Maksudnya, kasubag hendaknya lebih mengenal setiap karakter bawahannya sehingga kasubag dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan masing-masing bawahannya. Kasubag Umum Politeknik Negeri Padang juga hendaknya dapat mengetahui apa saja kebutuhan baik primer maupun sekunder dari bawahannya, karena jika segala kebutuhan bawahan telah terpenuhi maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.
2. Untuk kinerja pegawai disarankan kepada pegawai untuk dapat mempertahankan kinerja mereka. Pegawai juga hendaknya memiliki sikap terbuka terhadap pimpinan, apabila pegawai merasa kuantitas pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan, pegawai dapat berdiskusi dengan pimpinan tentang hal tersebut. Sehingga kedua belah pihak dapat menemukan kesepakatan tentang kuantitas pekerjaan tersebut.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Dwiyani, Dini dkk. 2018. *Gaya kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru*. Jurnal eprock. Diakses tanggal 28 Oktober 2019.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Jakarta: Indomedia Pustaka.
- Ivancevich, *et al.* 2013. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Ed. 7*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Kusuma dan Ririn .2017. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).Yogyakarta:Gosyen Publishing
- Pradana, dkk. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mustika Bahana Jaya, Lampung. Jurnal eprock. Diakses tanggal 28 Oktober 2019
- Priyatno, Duwi. 2012. SPSS Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20. Yogyakarta: Andi Offset.
- Putri, Sekar Nindita Adila. Iskandar, Dadang. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor cabang Ngawi Jawa Timur. Jurnal eporck. Diakses tanggal 28 Oktober 2019.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Ridwan dan Sunarto. H.2015. Dasar-dasar Statistika. Bandung.: Alfabeta
- Robbins, S. dan Judge, T. 2015. Perilaku Organisasi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sofyandi, H. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Jakarta: CV. Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2011. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Sunyoto, Danang. Burhanuddin. 2015. Teori Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Pranadamedia
- Tarlis, Andi. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Langsa. Jurnal eprock. Diakses tanggal 28 Oktober 2019.
- Wibowo. 2019. Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Wijaya, Candra. 2017. Perilaku Organisasi. Medan: LPPI.
- Wilson Bangun. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Erlangga