

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menyajikan hasil penelitian yang di dapat dilapangan melalui data primer. Data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seluruh data yang terkumpul akan dianalisis agar data yang diperoleh dapat diklasifikasikan dengan lebih sederhana dan digambarkan dengan kata-kata yang mudah dipahami.

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Bank Syariah Mandiri**

Nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah

yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

## **2. Visi , Misi Bank Syariah Mandiri**

### **a. Visi**

- 1) Untuk Nasabah: BSM merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menenteramkan dan memakmurkan.
- 2) Untuk Pegawai: BSM merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir profesional.
- 3) Untuk Investor: Institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan.

### **b. Misi**

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

### 3. Budaya Bank Syariah Mandiri

Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi BSM, insan-insan BSM perlu menerapkan nilai-nilai yang relatif seragam. Insan-insan BSM telah menggali dan menyepakati nilai-nilai dimaksud, yang kemudian disebut *BSM SharedValues*. *BSM SharedValues* tersebut adalah ETHIC (*Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus*).

a. *Excellence*

Bekerja keras, cerdas, tuntas dengan sepenuh hati untuk memberikan hasil terbaik.

b. *Teamwork*

Aktif, bersinergi untuk sukses bersama.

c. *Humanity*

Peduli, ikhlas, memberi maslahat dan mengalirkan berkah bagi negeri.

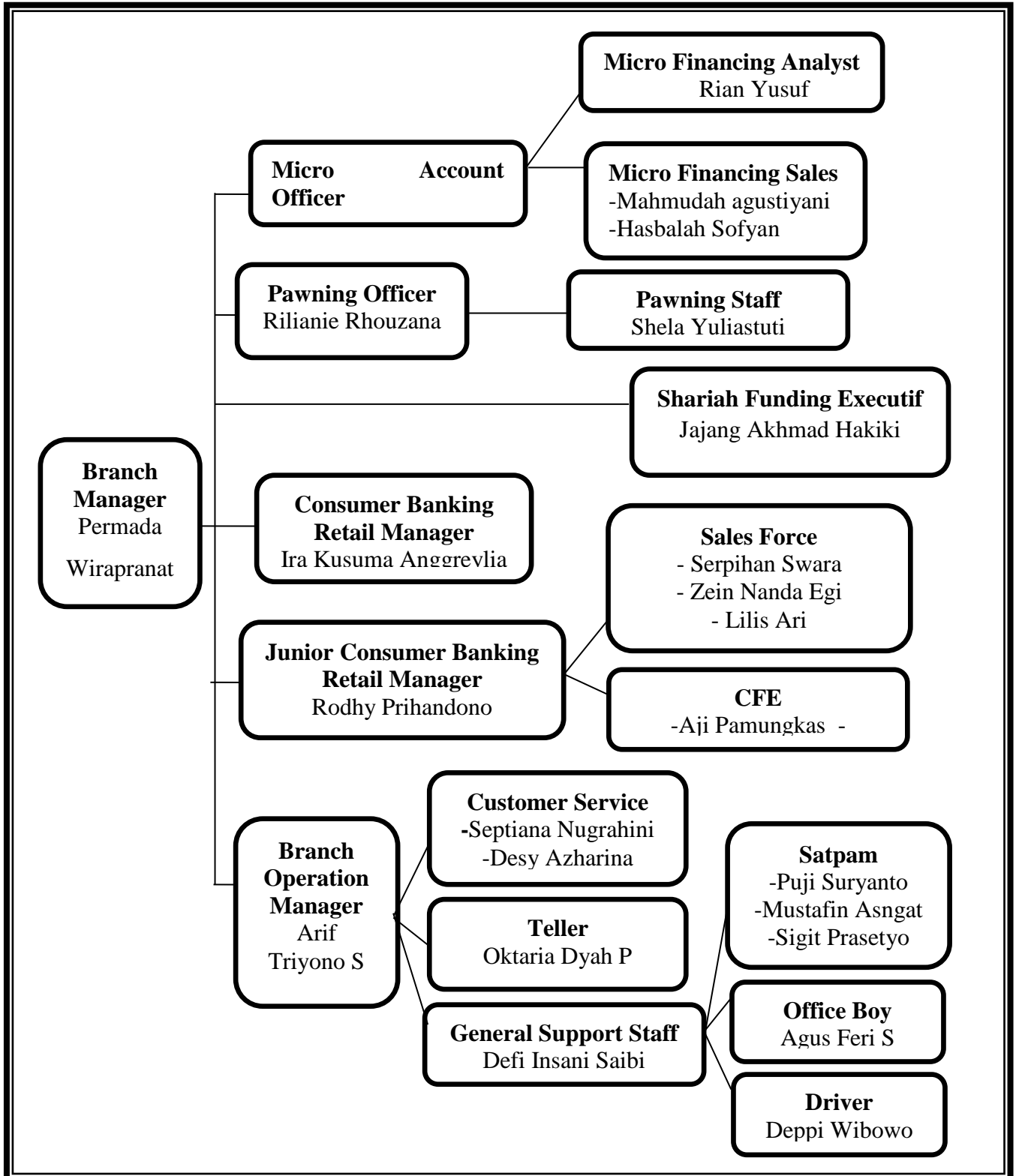
d. *Integrity*

Jujur, taat, amanah dan bertanggung jawab.

e. *Customer Focus*

Berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang berkesinambungan dan saling menguntungkan.

#### 4. Struktur Organisasi



## Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

### B. Kepemimpinan Situasional *Branch Operation Manager* Bank

#### Syariah Mandiri KCP Kaliurang

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

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

#### 1. *Intruksi/Telling*

Indikator pertama adalah intruksi, pimpinan dengan gaya intruksi menunjukkan perilaku yang banyak memberikan bimbingan (perilaku tugas) dan sedikit dukungan (perilaku hubungan). Pimpinan memberikan pengarahan yang rinci tentang peranan dan tujuan para karyawan, dan secara ketat

mengawasi pekerjaan mereka dan dideskripsikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan hanya dilakukan oleh pimpinan. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan menyampaikan kepada mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan tugas pekerjaannya.

Seperti yang dikatakan oleh pak Zaki pada saat wawancara yaitu:

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

Instruksi dan pengendalian yang baik sangatlah diperluksn pada tahapan kepemimpinan ini. karyawan wajib menerima berbagai bimbingan dari pimpinan, maka dari itu dibutuhkan prosedur yang jelas yang harus dibust. Tugas utama pimpinan yaitu menunjuk keputusan akhir yang pada nantinya akan mengurangi beban karyawan dan membantu *progrest* mereka. Oleh karena itu, instruksi yang diberikan harus sangat jelas dan mudah dipahami. Dari hasil wawancara bersama salah satu karyawan bernama Mahmudah selaku *Micro Financing Seles* yang baru bekerja di BSM KCP Kaliurang kurang lebih 2 tahun bahwasanya:

*“Intruksi dalam hal pekerjaan, dari bu Rifa selaku Micro Account Officer dan pak Arif selaku BOM dikantor ini kepada semua karyawan cukup baik, apalagi saya termasuk junior dikantor ini, beliau selau memberikan bimbingan, dan arahan sampai paham betul kepada semua karyawan. Beliau kalo memberi pekerjaan pasti dijelasin, bagaimana dan seperti*

*apanya gitu. Biasanya saya suka minta pendapat mereka, juga sering ditanya apakah ada problem atau tidak.”*

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

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

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

## **2. Konsultasi/Selling**

Upaya yang dilakukan oleh pemimpin Situasional yaitu dengan sering memberikan konsultasi dengan menginstruksikan dan memberikan dukungan. Pimpinan dalam hal ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari karyawan, akan tetapi pemimpin masih harus terus memberikan pengawasan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan karyawan serta penyelesaian keputusan tetap pada pimpinan. Telah melakukan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan.

Setelah memberikan pengarahan, manager harus memerankan gaya menjual. Dengan mengajukan beberapa alternatif pemecahan

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

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

Sejalan dengan pendapat Pak Zaki yang mengatakan bahwa:

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

Selain itu Shella Yuliasuti selaku *training staff* juga menambahkan bahwasannya:

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



*kekompakan dan memberikan pelayanan yang baik untuk nasabah, kata Beliau.”*

Dapat disimpulkan bahwa pak Arif Triyono selaku BOM sudah berupaya untuk menjadi pemimpin yang selalu saling berkonsultasi terhadap karyawan bawahannya. Konsultasi dan berbagai motivasi yang diberikan Pak Arif kepada karyawan juga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan seperti hasil wawancara dengan saudari Desy Azharina selaku CS dan Shela Yuliasuti selaku *awning staff*.

### **3. Partisipasi/Participating**

Pendapat Pak Zaki tentang kepemimpinan *participating* yaitu:

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

Pinmpinan membuat keputusan bersama-sama para karyawan saling bertukar gagasan/ide dan mendukung upaya-upaya mereka dalam penyelesaian tugas. Posisi kontrol atas penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan dipegang dengan bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif memahamu. Hal ini wajar karena karyawan telah mempunyai kemampuan untuk mengerjakan tugas. Yang mana hasil wawancara pada hal ini adalah terkait dengan partisipasi ibu Rifa Ariyanda selaku *Micro Account Officer* mejelaskan terkait sikap partisipasi sebagai berikut:

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

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

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

#### **4. Delegasi/Delegating**

Memberikan dorongan dan sedikit pengarahan. Pimpinan dengan gaya tersebut mendelegasikan secara menyeluruh keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada karyawannya. Sehingga karyawannyalah yang mempunyai kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas dan pekerjaannya.

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

*“Delegating itu dimana kondisi karyawan atau bawahannya itu sudah mau dan sudah mampu. Jadi kalo mereka sudah mau dan sudah mampu,*

*pemimpin tidak terlalu banya ikut capur disitu. Karena dia itu dianggap sudah berdaya, sudah mampu mengerjakan itu, jadi tidak perlu lagi di dituntun. Makanya ada beberapa situasi yang harus dihadapi oleh pemimpinnya.”*

Pimpinan memberikan kesempatan yang luas untuk karyawan agar melaksanakan pengarahan mereka sendiri karena mereka mempunyai kemampuan dan keyakinan untuk membahu tanggung jawab dalam penunjukan perilaku mereka sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Rian Yusuf selaku *Micro Financing Analys*, yang mengatakan bahwa:

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

### **C. Analisis Kepemimpinan Kepemimpinan Situasional dalam**

#### **Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP**

##### **Kaliurang**

Kinerja karyawan dengan objektif dan akurat dapat di evaluasi melalui kriteria tingkat kinerjanya. Penilaian tersebut akan memberikan kesempatan untuk para karyawan guna mengetahui tingkat kinerja mereka. Itu akan memudahkan analisis kinerja karyawan.

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

*“Karyawan bisa dikatakan mempunyai kinerja yang baik itu adalah karyawan yang, Mengetahui apa tugas pekerjaannya, Dia tahu bagaimana melakukan pekerjaannya , danDia tahu bagaimana kinerja dia akan diukur. Orang-orang yang seperti itu insyaallah dia akan memahami pekerjaannya sehingga dia juga mengerti apa yang harus dia lakukan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan dia faham betul bagaimana nanti dia akan dinilai oleh atasannya. Dengan begitu dia akan mempunyai kinerja yang bagus karena dia faham apa yang dilakukan, faham dengan caranya dan faham kapan dia akan diukur.”*

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

### **1. *Quality of work (Kualitas Kerja)***

Kualitas kerja yang dihasilkan berdasarkan syarat-syarat keselarasan dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan menghasilkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan perusahaan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

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

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

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

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

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

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

## **2. Pomptnees (Ketepatan Waktu)**

Yang berhubungan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian tugas perusahaan dengan target waktu yang telah ditetapkan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan ketentuan supaya tidak mengganggu pada pekerjaan lain. Dalam wawancara dengan Pak Arif Triyono terkait dengan ketepatan waktu:

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

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

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

### **3. Initiative (Inisiatif)**

Sikap mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Karyawan dapat melaksanakan tugas

tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan. Karyawan dengan sendiri mencari inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan produktifitas kerjanya.

#### **4. *Capability* (Kemampuan)**

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan yaitu faktor kemampuan yang bisa dikembangkan lagi.

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

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

*“Dalam meningkatkan kemampuan karyawan, saya berupaya untuk memberikan motivasi, dukungan, dorongan, pelatihan SDM, dan memberikan ide-ide kreatif dalam penyelesaian masalah apabila terjadi suatu masalah dalam pekerjaan, kita sama-sama mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut.”*

Dari hasil wawancara diatas, dapat kita ambil bahwa kepemimpinan situasional yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpinnya. Dalam hal ini terlihat dari hasil wawancara

bahwasanya Pak Arif selaku *Branch Operational Manager* berupaya memberikan motivasi, dukungan, dan dorongan, serta pelatihan sumber daya karyawan yang nantinya diharapkan akan berpengaruh terhadap kemampuan kinerja karyawan.

#### **5. *Communication* (Komunikasi)**

Yaitu interaksi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan untuk menyampaikan saran dan pendapatnya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dalam wawancara dengan pak Arif, Beliau mengatakan:

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

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

### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

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

1. Berbagai hal yang berasal dari pimpinsn ysitu latar belakang pengetahuan dan pengalaman seseorang.



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

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

2. Berbagai hal yang bersumber dari karyawan mencakup kematangan, kebebasan berperan, kemandirian, dan keinginan untuk memperoleh wewenang dan tanggung jawab.

Berkaitan dengan hal tersebut Bu istofainah berpendapat bahwa:

*“Kalo dari sisi followers diamemang harus mengembangkan potensinya, itu kalo mau situasinya bagus. Harus percaya dengan kemampuan diri dan dia harus berani menunjukkan itu, sehingga ketika dia punya kemampuan, disuatu sisi dia memberikan kesempatan dan percaya, maka akan saling trust nanti. Dia akan trust sama pemimpinnya, dia trust bahwa pemimpinnya akan memberikan kesempatan, dia trust bahwa bawahannya akan bisa memiliki kemampuan untuk mengatur dirinya sendiri, maka situasional yang bagus akan terjadi. Kalo selama dua-duanya itu nggak memenuhi syarat, maka situasinya itu rusak, yang akhirnya akan lebih cenderung ke telling, cenderung ke otoriter”.*

3. Berbagai hal yang berdasarkan situasi lingkungan mencakup gaya yang lebih disenangi oleh kelompok kerja, sifat dari pekerjaan, dan tekanan waktu.

Seperti yang dikatakan oleh Bu Istofainah bahwasanya:

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

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