

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan yang ketat pada industri di Indonesia saat ini semakin berkembang dan tentu ini memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan tersebut. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan pekerjaannya, agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat bersaing sehingga memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan pesaingnya dari produk yang mereka tawarkan. Oleh sebab itu, setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan yang direncanakan perusahaan.

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Sumber daya manusia merupakan penggerak sebuah perusahaan yang mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan. Berkembangnya kemampuan manusia sebagai tenaga kerja akan mempengaruhi stabilitas dan kontinuitas perusahaan. Hal ini dilandasi kenyataan bahwa manusia merupakan pelaksana teknis operasional jalannya perusahaan. Untuk itu diperlukan prestasi kerja sesuai dengan bidang tugasnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai (Swasto, 2016). Menurut Setiawan dan Kartika (2016:1477) diketahui bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi ditandai dengan beberapa hal, antara lain: karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat, karyawan bersedia mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan, karyawan sanggup bekerja dalam waktu

yang sudah ditentukan, karyawan dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta waktu. Penilaian prestasi kerja merupakan hal penting dalam suatu perusahaan dalam rangka mengembangkan karyawan. Kegiatan tersebut dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Prestasi kerja adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu (Swasto, 2016). Kinerja karyawan yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan (Saraswati dan Widnyani).

PT. Anugrah Agung Alami Mengwi merupakan perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distributor dan importir *consumer good* khusus prodak Wings. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan Kepala bagian personalia pada PT. Anugrah Agung Alami Mengwi perihal prestasi kerja karyawan, diketahui bahwa prestasi tinggi yang dimiliki karyawan tidak sesuai harapan perusahaan. Perusahaan menemui prestasi kerja karyawan rendah yang berdampak pada produktivitas perusahaan menurun dan tidak dapat memenuhi permintaan konsumen. Adapun pencapaian kunjungan toko periode Januari – Desember 2020 disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Pencapaian Kunjungan Toko
Periode Januari – Desember 2020

Bulan	2020		
	Target Kunjungan Toko	Hasil Kunjungan Toko	% Ketercapaian
Januari	660	660	100%
Februari	600	576	96%
Maret	660	587	89%
April	660	567	86%
Mei	660	554	84%
Juni	660	547	83%
Juli	660	627	95%
Agustus	600	522	87%
September	660	554	84%
Oktober	660	534	81%
November	660	514	78%
Desember	660	481	73%
Rerata	650	560,25	86%

Sumber: PT Anugrah Agung Alami Mengwi

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pencapaian target kunjungan toko periode Januari – Desember 2020 berfluktuasi setiap bulannya. Persentase ketercapaian kunjungan toko dengan penurunan yang cukup signifikan terjadi pada bulan Desember 2020 yakni sebesar 73% dengan rata-rata persentase ketercapaian di tahun 2020 adalah sebesar 86%, hal ini akan berdampak terhadap prestasi kerja masing-masing karyawan.

Salah satu variabel dalam meraih prestasi kerja karyawan secara optimal, adalah bahwa gaya kepemimpinan situasional (Rosmayanti, 2018). Robbins (2016) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Rivai (2016) gaya kepemimpinan situasional merupakan model kepemimpinan dimana seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para

bawahannya (*follower development level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas. Konsep dasar dari gaya kepemimpinan situasional adalah kedewasaan atau kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas meningkat, maka pemimpin harus mulai mengurangi orientasi pada tugas dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (atasan-bawahan) sampai bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari tingkat sedang menuju dewasa, adalah tepat saatnya pemimpin untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas (Koerniawan, 2020).

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan pada PT. Anugrah Agung Alami Mengwi yang berkaitan dengan permasalahan gaya kepemimpinan situasional, dapat dilihat pada indikator *delegating*. Karyawan berpendapat bahwa pimpinan pada PT. Anugrah Agung Alami Mengwi dengan gaya kepemimpinan situasional kurang mampu untuk mendelegasikan pekerjaan yang ada kepada bawahannya. Pimpinan menganggap bahwa karyawan dengan prestasi kerja mereka tidak cukup mampu untuk melaksanakan tugas-tugas dari atasan. Pimpinan tidak ingin jika karyawan ikut campur dalam proses penyelesaian pekerjaan, sehingga tidak akan terjadi kerjasama tim yang baik antara pimpinan dan karyawannya. Hal ini akan mengakibatkan prestasi tinggi yang dimiliki karyawan tidak bisa dituangkan ke dalam pekerjaan mereka sehingga tidak mampu memenuhi harapan perusahaan.

Gaya kepemimpinan situasional dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosmayanti (2018), Kurniawan (2020) dan Nasir, dkk (2020) menemukan hasil bahwa gaya

kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari, dkk (2019) dan Abbas, dkk (2021) menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah karakteristik individu (Ahmad, 2017). Karakteristik individu mempunyai peran penting terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Menurut Huriyati, (2017:79) karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukan dalam perusahaan, memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektivitas. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan personal jangka panjang yang tidak dapat diubah lagi (Mutmainah, 2016:24). Menurut James (2016:87) karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu, bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai (Mutmainah 2016:24).

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan pada PT. Anugrah Agung Alami Mengwi yang berkaitan dengan permasalahan karakteristik individu, dapat dilihat pada indikator kemampuan

karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan merasakan bahwa kemampuan kerja yang dimiliki saat ini sudah tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan, contohnya seperti pada karyawan dengan latar belakang pendidikan yang ditempatkan di bagian akuntansi, sehingga kurang mampu untuk mengimplementasikan prestasi kerjanya terhadap pekerjaan yang ada. Di samping itu pula terdapat karyawan dengan usia yang sudah tua sehingga kurang mampu dalam mengaplikasikan teknologi yang terus maju dan berkembang. Hal ini mengakibatkan akan timbul sikap malas karena usia mereka yang sudah tidak produktif lagi, sehingga memerlukan perhatian dari organisasi diantaranya dengan melakukan berbagai pelatihan agar pegawai mampu bekerja sesuai prosedur-prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Karakteristik individu dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017), Indrassaleh (2017), Pramitasari dan Musriha (2017) dan Nasution (2020) menemukan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Baharuddin, dkk (2021) menemukan hasil bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian permasalahan dan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Karakteristik Individu Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi?
2. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik individu berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi.
2. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik individu terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi.

1.4 Manfaat Penelitian

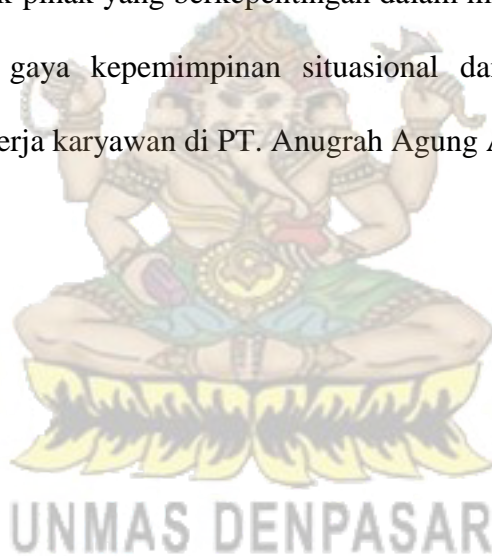
Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan member manfaat, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi mahasiswa dalam rangka membandingkan teori yang diperoleh dibangku kuliah dengan keadaan dimasyarakat dan merupakan syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan bahan referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional dan karakteristik individu terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Anugrah Agung Alami Mengwi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2016). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau

tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, prestasi kerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Robbins (2016) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Thoha (2016) mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Menurut George R. Terry (dalam Thoha, 2016) mengartikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Rivai (2016), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey (dalam Rivai, 2016), kepemimpinan adalah

proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Hersey dalam Rivai (2016) gaya kepemimpinan situasional merupakan model kepemimpinan dimana seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*followerdevelopment level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas. Kepemimpinan situasional juga mendasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikutnya bagi para pemimpin.

Konsep dasar dari gaya kepemimpinan situasional adalah kedewasaan atau kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas meningkat, maka pemimpin harus mulai mengurangi orientasi pada tugas dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (atasan-bawahan) sampai bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari tingkat sedang menuju dewasa, adalah tepat saatnya pemimpin untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas (Kurniawan, 2020).

Dengan demikian bawahan tidak hanya dewasa tetapi juga dewasa secara psikologi. Kepemimpinan situasi yang menggunakan konsep dasar kedewasaan

atau kematangan bawahan ini baru berarti apabila peranan pemimpin atau manajer dalam memotivasi bawahan tidak diberikan kepada bawahan sesuai dengan tingkat kedewasaannya. Setelah kedewasaan atau kematangan bawahan diketahui dan gaya kepemimpinan dipahami, maka dapat diterapkan perilaku kepemimpinan yang efektif dalam manajemen, yang terkenal dengan nama kepemimpinan situasional (Kurniawan, 2020).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota bawahannya agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Tipe Gaya Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard dalam Pratama (2017) tipe-tipe kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

- a. *Visionary* atau kepemimpinan dengan visi, yang mampu membawa orang ke tujuan impian bersama. Tipe ini dibutuhkan saat terjadi ketidak pastian atau dibutuhkannya perubahan.
- b. *Coaching* atau kepemimpinan dengan gaya pembinaan, yang lebih mengutamakan hubungan interpersonal untuk mencapai untuk mencapai tujuan organisasi, sangat cocok untuk melestarikan keamanan.
- c. *Affiliate* atau kepemimpinan kerjasama, yang lebih mengutamakan harmoni, sangat tepat digunakan pada masa-masa susah dan memotivasi tim yang sedang krisis.

- d. *Democratic* atau kepemimpinan demokrasi, yang mengedepankan pendapat dan pandangan semua orang, consensus dan keinginan adalah pendapat tertinggi.
- e. *Pacesetting* atau kepemimpinan memacu kemajuan, sangat dibutuhkan untuk memotivasi tim mengejar ketertinggalan atau mencapai target yang luar biasa.
- f. *Commanding* atau kepemimpinan otoriter, yang lebih umum dipakai untuk mengatasi kemelut internal

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Marzuki dalam Riyanti (2012) indikator gaya kepemimpinan situasional meliputi:

a. *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

b. *Selling*

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan 30

atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

c. *Participating*

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

d. *Delegating*

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

2.1.3 Karakteristik Individu

1. Pengertian Karakteristik Individu

Menurut Huriyati, (2017:79) karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta

menerima barang dan jasa serta pengalaman. Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukan dalam perusahaan, memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektivitas. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan personal jangka panjang yang tidak dapat diubah lagi (Mutmainah, 2016:24).

Menurut Tampubolon (2016:27) karakteristik individu adalah individu seutuhnya (*the whole person*) memiliki kebutuhan fisiologis yang sama, tetapi tidak akan sama dalam memenuhi kebutuhan psikologis, disebabkan oleh latar belakang yang berbeda-beda (kognitif, afektif, serta psikomotorik). Berlandaskan ilmu perilaku, setiap individu memiliki keragaman dalam skala sikap dan perilaku (*individual behavior*), di mana terdapat beberapa variabel yang menggambarkan perbedaan itu, antara lain kemampuan dan kepribadian. Sejalan dengan itu, individu memiliki beragam karakter yang dapat menunjang karirnya dalam suatu organisasi baik itu yang bersifat positif maupun negatif. Menurut Iskandar (2017) karakteristik individu adalah ciri tertentu dari individu untuk dibedakan satu dengan yang lainnya, baik dalam hal sikap maupun perilaku.

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut Prasetyo (2018:29) karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Selain itu, Robbins (2016:29) mengatakan bahwa karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan

perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu. Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

2. Faktor Karakteristik Individu

Robbins (2016) menyatakan ada beberapa faktor-faktor dari karakteristik individu, antara lain:

a. Usia

Menyatakan bahwa, semakin tua usia karyawan, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

b. Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan

bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dari pada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

c. Status Pernikahan

Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Pegawai yang menikah akan lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang masih bujangan atau lajang. Selain itu, pegawai yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai.

d. Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang pegawai. Semakin banyak jumlah tanggungan seorang pegawai maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan mereka. Hal ini mengakibatkan kemungkinan tingkat perputaran pegawai menjadi berkurang dan pegawai akan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja mereka.

e. Pengalaman Kerja

Kreitner dan Kinicki dalam Iskandar (2017) menyatakan bahwa, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu perusahaan, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, penerapan, dan hasil.

3. Indikator Karakteristik Individu

Menurut Subyantoro dalam Iskandar (2017) mengatakan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Subyantoro (2017) menyatakan bahwa terdapat empat indikator karakteristik individu yaitu sebagai berikut:

- a. Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b. Nilai (*value*), nilai seorang individu didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga
- c. Sikap (*attitude*), adalah pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa. Sikap adalah

evaluasi, perasaan, dan kecenderungan seseorang yang relative konsisten terhadap suatu objek atau gagasan

- d. Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi tertentu.

2.1.4 Prestasi Kerja Karyawan

1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2016) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta waktu. Penilaian prestasi kerja merupakan hal penting dalam suatu perusahaan dalam rangka mengembangkan karyawan. Kegiatan tersebut dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Prestasi kerja adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu (Swasto, 2016).

Mangkunegara (2016) mengartikan prestasi kerja atau kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimaksudkan adalah setiap tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan akan membentuk kuantitas dan kualitas pada hasil kerjanya untuk mengetahui prestasi dalam pekerjaannya. Maier dalam Wijoyo (2016) menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu

individu dalam suatu tugas dan pekerjaannya. Yang artinya setiap individu ketika bekerja akan dikatakan berhasil ketika memiliki prestasi kerja di dalam perusahaan.

Poerwandarminta (2018) menyatakan bahwa prestasi adalah hasil yang telah dicapai, dilakukan, dikerjakan. Bila dihubungkan dengan pekerjaan maka prestasi kerja menurut Heidjrachman (2016) bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Moekijat (2016) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah merupakan bagian yang terpenting dalam program gaji atau upah. Pendapat ini didukung oleh Anorogo (2016) yang mengatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu proses penilaian pekerjaan untuk menentukan besarnya balas jasa yang wajar sehingga dapat disusun upah yang adil.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Aspek-aspek prestasi kerja adalah hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, disiplin waktu dan absensi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Steers dalam Sutrisno (2016), orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor sebagai berikut:

a. Kemampuan dan minat seorang pekerja.

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya pegawai dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
Memberikan kejelasan kepada pegawai mengenai peran serta *job description* pekerjaan yang akan dia lakukan pada jabatan tertentu, agar pekerjaan yang ia lakukan menjadi terarah dan sesuai peranan pegawai.

c. Tingkat motivasi kerja.
Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

3. Indikator Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016) indikator yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Hasil Kerja
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan Pekerjaan
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

d. Kecekatan Mental
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyelesaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2016:170), bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan, menunjukkan hubungan atasan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan dan wewenang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Gaya kepemimpinan situasional dapat mengidentifikasi level tingkat kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi selanjutnya yang dapat ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan individu atau kelompok tersebut, sehingga tujuan atau visi misi perusahaan bisa tercapai dengan maksimal (Kurniawan, 2020).

2.2.2 Hubungan Antara Karakteristik Individu Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Gibson, *et al.* (2016) menyatakan bahwa perilaku individu sangat dipengaruhi oleh bagaimana karakteristik individu yang bersangkutan. Karakteristik individu yang mencirikan antara satu orang dengan orang lain berbeda adalah karena

masing-masing memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Perbedaan individu yang tercermin pada tujuan individu harus diperhatikan oleh setiap organisasi untuk dipenuhi selaras dengan tujuan organisasi. Dalam melaksanakan pekerjaannya seorang atau karakter setiap individu harus dapat menempatkan diri dan lingkungan kerjanya dengan baik sehingga akan mempengaruhi individu itu sendiri dapat mengembangkan prestasi kerjanya dengan seoptimal mungkin. Dalam dunia kerja, biasanya sikap seseorang berkaitan dengan pekerjaannya.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja

Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Rosmayanti (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Dan *Locus of Control* Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bantul Yogyakarta menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Karakteristik Individu Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Indomarco Adi Prima Cabang Denpasar menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Nasir, dkk (2020) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Yatim Mandiri menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Abbas, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas dan prestasi kerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 75 orang karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.

2.3.2 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017) dengan judul Pengaruh *Employee Engagement*, Karakteristik Individu Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Medan Belawan menemukan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Indrassaleh (2017) meneliti tentang Pengaruh Karakteristik Individu Dan Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Yang Dimediasi Stress Kerja di BPR Sumber

Dhana Makmur Kota Batu menemukan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramitasari dan Musriha (2017) dengan judul Pengaruh Karakteristik Organisasi, Karakteristik Individu Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Jakabaya Multi Sukses Sidoarjo menemukan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Nasution (2020) meneliti tentang Pengaruh *Job Insecurity*, Fasilitas Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Prestasi Kinerja Pegawai Puskesmas Bromo Medan menemukan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Baharuddin, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Iklim Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Prestasi Kerja Pegawai menemukan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai kantor Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Majene.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel karakteristik individu sebagai variabel bebas dan prestasi kerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 75 orang karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.