

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA
HUMAN RESOURCES DEPARTMENT
DI PELANGI BALI HOTEL & SPA**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh :

Ni Kadek Dewi Semita Ayu

NIM. 2115713051

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2024**

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA
HUMAN RESOURCES DEPARTMENT
DI PELANGI BALI HOTEL & SPA**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh :

Ni Kadek Dewi Semita Ayu

NIM. 2115713051

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2024

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA PROJEK AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ni Kadek Dewi Semita Ayu
NIM : 2115713051
Prodi/Jurusan : D3 Administrasi Bisnis/Administrasi Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa naskah Projek Akhir saya dengan judul "Peran Gaya Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa" adalah memang benar asli karya saya. Dengan ini saya juga menyatakan bahwa dalam naskah Projek Akhir ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah Projek Akhir ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 12 Agustus 2024

Yang menyatakan,

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI



METERAI
TEMPIL
12ALX345317876

Ni Kadek Dewi Semita Ayu

NIM. 2115713051

Lembar Persetujuan dan Pengesahan

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA
HUMAN RESOURCES DEPARTMENT
DI PELANGI BALI HOTEL & SPA**

Projek Akhir ini diajukan guna memenuhi syarat untuk memperoleh Ijazah
Program Studi Administrasi Bisnis pada Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Bali

(NI KADEK DEWI SEMITA AYU)
NIM : 2115713051

Badung, 12 Agustus 2024
Disetujui oleh,

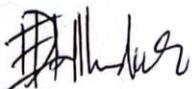
Nama Dosen Penguji	Tanda Tangan
Ketua Dosen Penguji, I Gusti Ketut Gede, SE., MM NIP. 196112081988111001	
Dosen Penguji 1, Ida Bagus Sanjaya, SE., MM NIP. 196307301989031002	
Dosen Penguji 2, Ni Luh Komang Sudastriani, SE	

Pembimbing,

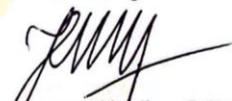
Dosen Pembimbing 1


I Gusti Ketut Gede, SE., MM
NIP.196112081988111001

Disahkan oleh,
Jurusan Administrasi Bisnis
Ketua,


Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA, Ph.D
NIP.196409291990032003

Dosen Pembimbing 2


Kadek Jemmy Waciko, S.Pd., M.Sc., Ph.D
NIP. 198104122005011001

Diketahui oleh,
Program Studi Administrasi Bisnis
Ketua,


I Made Wdiantara, S.Psi., M.Si
NIP.197902182003121002

PRAKATA

Puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "Peran Gaya Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa" dengan baik dan tepat pada waktunya.

Penyusunan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Diploma III pada Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali. Selama penyusunan Tugas Akhir ini, penulis telah banyak mendapat bantuan, dorongan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih atas dukungannya kepada :

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE.M.eCom selaku Direktur Politeknik Negeri Bali.
2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE.,MBA.,Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali.
3. Bapak I Made Widiantra, S.Psi.,M.Si selaku Ketua Program Studi D3 Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali.
4. Bapak I Gusti Ketut Gede, SE.,MM. dan Bapak Kadek Jemmy Waciko, S.Pd., M.Sc., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam pembuatan Tugas Akhir ini sehingga dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

5. Bapak dan ibu dosen pengajar di Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali yang telah mendidik dan memberikan bekal ilmu pengetahuan serta dorongan dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali.
6. Bapak Karim Djami selaku HRM dan Ibu Catalina Trisusanti selaku Supervisor Human Resources Department yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Magang Kerja.
7. Kedua orang tua saya yang telah membantu dan memberikan dukungan selama penyusunan Tugas Akhir ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan kemudahan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun. Penulis berharap semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi semua pihak, baik dari dalam maupun luar lingkungan Politeknik Negeri Bali.

Badung, 12 Juli 2024



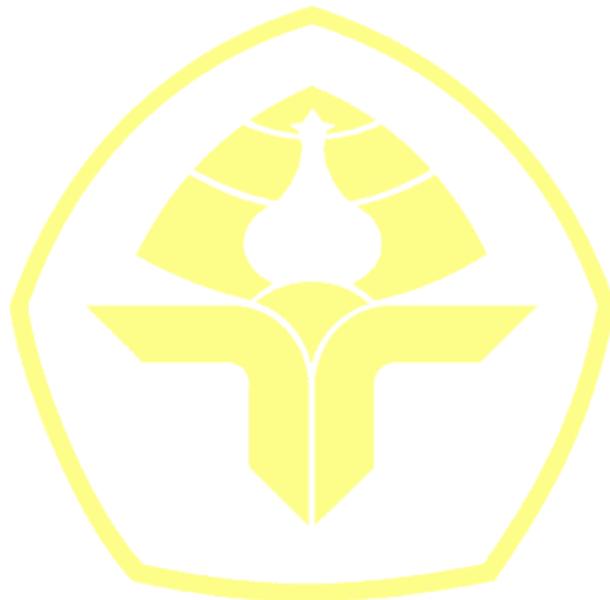
Penulis

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA PROJEK AKHIR.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN.....	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pokok Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Metode Penelitian	10
1. Lokasi Penelitian.....	10
2. Objek Penelitian.....	10
3. Data Penelitian.....	11
4. Metode Analisis Data	15
BAB II LANDASAN TEORI	19
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	19
B. Gaya Kepemimpinan.....	21
1. Pengertian Kemepimpinan.....	21
2. Pengertian Gaya Kepemimpinan	24

3. Gaya Kepemimpinan Situasional.....	25
4. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	38
5. Peran Gaya Kepemimpinan.....	39
C. Kinerja Karyawan.....	41
1. Pengertian Kinerja Karyawan	41
2. Indikator Kinerja Karyawan	42
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	45
A. Sejarah Perusahaan	45
1. Profil Perusahaan	45
2. Sejarah Perusahaan.....	46
3. Lokasi Perusahaan.....	47
B. Bidang Usaha.....	48
C. Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan	49
1. Struktur Organisasi	49
2. Uraian Jabatan	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	59
A. Kebijakan Perusahaan	59
B. Analisis dan Interpretasi Data	63
1. Peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department.....	63
2. Kendala dan solusi penggunaan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan	95

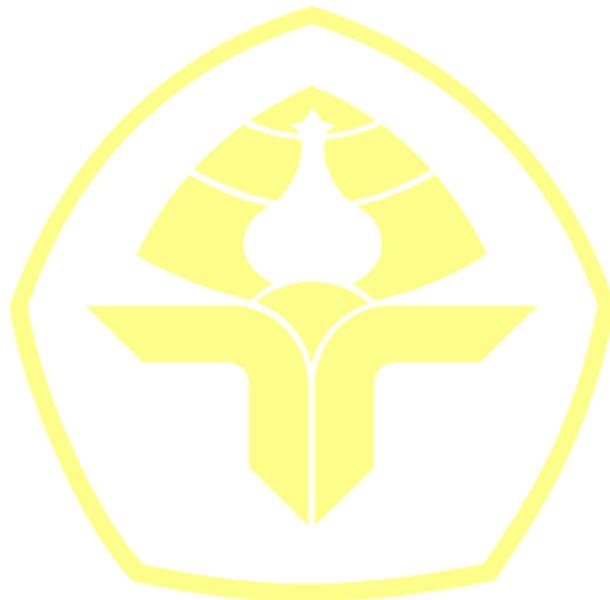
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	101
A. Simpulan	101
B. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA.....	107
LAMPIRAN.....	109



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa.....	6
Tabel 2.1 Kemungkinan Efektif Gaya Kepemimpinan Situasional	30



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	28
Gambar 2.2 Menentukan Gaya Kepemimpinan Situasional	34
Gambar 2.3 Adaptabilitas Gaya Kepemimpinan	35
Gambar 2.4 Matriks Kesiapan Pengikut.....	37
Gambar 3.1 Lobby Pelangi Bali Hotel & Spa	45
Gambar 3.2 Swimming Pool Pelangi Bali Hotel & Spa	46
Gambar 3.3 Logo Pelangi Bali Hotel & Spa	47
Gambar 3.4 Peta Lokasi Pelangi Bali Hotel & Spa	48
Gambar 3.5 Struktur Organisasi Pelangi Bali Hotel	50
Gambar 3.6 Struktur Organisasi Human Resources Department	51
Gambar 4.1 Hasil Angket LEAD-Self (Catalina Trisusanti)	63
Gambar 4.2 Hasil Gaya Kepemimpinan menurut LEAD-Self	64
Gambar 4.3 Hasil Angket LEAD-Other (Yeristus Varis)	65
Gambar 4.4 Hasil Gaya Kepemimpinan Menurut LEAD-Other	66
Gambar 4.5 Hasil Angket LEAD-Other (Bayu Pratama)	67
Gambar 4.6 Hasil Gaya Kepemimpinan Menurut LEAD-Other	68
Gambar 4.7 Prilaku Supervisor HRD Pelangi Bali Hotel & Spa	82
Gambar 4.8 Hasil Adaptabilitas Gaya Kepemimpinan	83
Gambar 4.9 Penilaian Angket RSSM Yeristus Varis	84
Gambar 4.10 Penilaian Angket RSSM Bayu Pratama	85
Gambar 4.11 Penggabungan Gaya Kepemimpinan Supervisor	87

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Laporan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan HRD
- Lampiran 2 : Pedoman Wawancara Supervisor HRD
- Lampiran 3 : Pedoman Wawancara Karyawan HRD
- Lampiran 4 : Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 5 : Hasil Angket *LEAD-Self* Supervisor HRD (Catalina Trisusanti)
- Lampiran 6 : Hasil Angket *LEAD-Other* Karyawan HRD (Yeristus Varis)
- Lampiran 7 : Hasil Angket *LEAD-Other* Karyawan HRD (Bayu Pratama)
- Lampiran 8 : Hasil Angket RSM Karyawan HRD (Yeristus Varis)
- Lampiran 9 : Hasil Angket RSM Karyawan HRD (Bayu Pratama)
- Lampiran 10 : Surat Keterangan Perubahan Judul Projek Akhir
- Lampiran 11 : Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan
- Lampiran 12 : Form Proses Bimbingan Dosen Pembimbing I
- Lampiran 13 : Form Proses Bimbingan Dosen Pembimbing II
- Lampiran 14 : Surat Keterangan Penyelesaian Projek Akhir
- Lampiran 15 : Surat Keterangan Penggunaan Karya Mahasiswa
- Lampiran 16 : Lembar Perbaikan Ujian Projek Akhir

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian khususnya sektor jasa di Indonesia dapat dikatakan berlangsung **sangat pesat**. Berdasarkan struktur ekonomi Indonesia, dominasi sektor jasa terhadap produk domestik bruto (PDB) mencapai 54,4%. Angka ini mengungguli sektor manufaktur dan pertanian yang dalam struktur PDB masing-masing sebesar 20,5 % dan 12,3 % (Nugraha, 2023). Salah satu sektor jasa yang menjadi andalan Indonesia terutama di Bali adalah industri pariwisata, yang merupakan salah satu industri yang mampu menjanjikan pertumbuhan ekonomi yang cepat.

Perkembangan sektor pariwisata terbukti mampu memberikan distribusi yang signifikan terhadap sektor perekonomian negara. Bisnis perhotelan merupakan salah satu sektor usaha yang masuk ke dalam kategori sektor jasa, dimana sektor jasa ini merupakan sektor usaha yang semakin berkembang akibat adanya globalisasi dan juga persaingan yang semakin tajam. Dengan adanya persaingan yang semakin tajam dalam sektor jasa, menyebabkan prioritas perusahaan harus berfokus pada kepuasan pelanggan.

Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan hal-hal yang dianggap penting oleh para pelanggan, sehingga pelanggan merasa puas dan pada akhirnya akan membentuk loyalitas tinggi. Salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam segala aspek yaitu sumber daya manusia (SDM), hal ini dikarenakan untuk menghadapi arus globalisasi yang semakin maju, perusahaan tentunya akan bergantung pada SDM yang ada. Pahira dan Rinaldy (2023) mengatakan bahwa “kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia sangat berperan dalam kemajuan suatu organisasi”. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang berkompeten dan professional sehingga dapat meningkatkan mutu dan kinerja karyawan guna mendukung keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Perusahaan dapat diibaratkan sebagai suatu sistem yang saling berinteraksi satu sama lain, sehingga jika salah satu bagian dari sistem tersebut mengalami kerusakan, maka akan berdampak pada bagian-bagian lainnya. Sistem tersebut dapat menjalankan fungsi dengan baik jika setiap individu di dalamnya bertanggung jawab dalam mengatur jalannya sistem. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja dari sebuah perusahaan.

Menurut Rivai (2020), kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dari pengertian tersebut, kinerja dapat diartikan

sebagai tolak ukur dari suatu prestasi kerja, dengan melihat perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar penilaian kerja yang ditetapkan. Setiap perusahaan tentunya akan berusaha untuk terus meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk itu, adapun beberapa strategi yang dapat dilakukan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan, seperti pendidikan, pelatihan, kompensasi yang memadai, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberdayaan karyawan. Dengan cara ini, diharapkan karyawan dapat bertanggung jawab dalam mengoptimalkan pekerjaan, sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat meningkat setiap waktu. Akan tetapi, jika ternyata hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan maka setiap instansi atau manajemen akan berupaya meningkatkannya dengan mengelola berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah faktor kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi tindakan individu dan kelompok terorganisir dalam upaya-upaya menentukan tujuan dan mencapai tujuan tersebut. Jelasnya, kepemimpinan adalah cara seseorang untuk mencapai tujuan dengan memotivasi dan mengendalikan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan mereka. Tanpa adanya seorang pemimpin, tujuan akan sulit tercapai karena individu dan kelompok yang terlibat dalam pencapaian tujuan tersebut menjadi tidak terkoordinasi dan tidak terhubung dengan baik, hal ini menyebabkan individu dan kelompok akan bekerja secara tidak terorganisir sehingga kinerja yang dicapai menjadi terbatas.

Keberhasilan dari seorang pemimpin tergantung dari kompetensi yang dimiliki dalam mendukung terciptanya semangat kerja dari karyawan (Tampi, ed. Fatmawati dkk., 2020). Pemimpin akan berhasil apabila dapat menetapkan kemudian mencapai keseimbangan antara kebutuhan atau tujuan karyawan dengan tujuan pemimpin. Hal ini bermula dari kenyataan bahwa pencapaian kinerja manajemen hanya dapat dicapai melalui kinerja individu. Dengan kata lain, semakin tinggi kinerja karyawan, maka semakin efektif pengelolaannya. Oleh karena itu, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat menyelaraskan dan menjembatani kesenjangan tersebut (Hakim dkk., 2021).

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai prinsip perilaku pribadi dari seorang pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, ed. Mahirun dkk., 2021). Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Mahirun dkk. (2021) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang konsisten dalam mengerjakan pekerjaan melalui orang lain. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebuah proses yang mencakup arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan tercermin dalam sikap dan perilaku yang dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara cara individu berpikir dan merasakan.

Peran dari seorang pemimpin dibutuhkan dalam memotivasi karyawan agar dapat meraih tujuan perusahaan, untuk itu pemimpin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan kemampuan

dan kemauan dari karyawan. Hal ini diperjelas dengan teori kepemimpinan situasional yang dikutip oleh Atiqoh dkk. (2023) yang mengatakan bahwa “peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat optimal jika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kesiapan, kemauan, dan kemampuan dari pengikut”. Ini berarti, gaya kepemimpinan situasional dapat digunakan untuk mengoptimalkan peran pemimpin. Kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai hubungan saling mempengaruhi antara sejumlah arahan (*task behavior*) dan dukungan secara sosioemosional (*relationship behavior*) yang diberikan dan disediakan oleh pemimpin serta kesiapan pengikut dalam menampilkan tugas dan tujuan (Siagian, 2022).

Pelangi Bali Hotel & Spa yang merupakan salah satu jenis usaha sektor jasa pada industri pariwisata. Industri perhotelan kini menjadi sektor padat karya yang memerlukan SDM dalam jumlah besar. Berdasarkan pengamatan secara langsung melalui magang kerja yang dilakukan selama 6 bulan pada department HRD di Pelangi Bali Hotel & Spa, diketahui bahwa Catalina Trisusanti selaku supervisor pada department ini menerapkan gaya kepemimpinan situasional terhadap pengikutnya. Berdasarkan laporan hasil penilaian kinerja karyawan department HRD yang menaungi *security*, diketahui bahwa adanya penurunan pada indikator tertentu. Permasalahan dalam keadaan tersebut dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan para karyawan menjadi tidak seimbang karena masih kurang sesuai dengan kualitas kerja yang ditetapkan pada standar hasil kerja.

Tabel 1.1 Laporan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa
Periode Januari 2022 – Desember 2023

Kriteria Penilaian Kinerja	Tahun 2022	Tahun 2023	Perbandingan
Kesungguhan Kerja	29,3	25,3	Turun
Kedisiplinan	31,8	27,1	Turun
Kecekatan kerja	27,5	28,7	Naik
Pemahaman terhadap tugas	26,8	27,8	Naik
Penguasaan tugas	27	27,5	Naik
Kerja sama	31,6	26,2	Turun
Rata-Rata	29	27	Turun

Sumber : HRD Pelangi Bali Hotel & Spa (Lampiran 1)

Tabel 1.1 merupakan laporan hasil penilaian kinerja 11 karyawan department HRD pada tahun 2022/2023 yang memperlihatkan bahwa terdapat tiga kriteria penilaian kinerja yang mengalami peningkatan yaitu kecekatan kerja, pemahaman terhadap tugas dan penguasaan tugas, yang berarti bahwa indikator ketiga penilaian tersebut sudah baik. Tetapi nilai unsur kinerja lainnya seperti kesungguhan kerja, kerja sama dan unsur kedisiplinan pada tahun 2023 justru mengalami penurunan. Disamping itu, nilai hasil evaluasi atas kinerja karyawan tersebut dapat diartikan berdasarkan rentang nilai evaluasi dimana nilai angka > 50-60 menyatakan

performance excellent, nilai angka > 39-49 menyatakan *performance very good*, nilai angka > 28-38 menyatakan *performance good*, nilai angka > 17-27 menyatakan *performance need improvement*, nilai angka > 1-16 menyatakan *performance poor/inadequate*. Berdasarkan rentang nilai evaluasi maka, hasil evaluasi terhadap penilaian kinerja karyawan pada Human Resources Department yang dituangkan dalam bentuk nilai kisaran mulai dari 0 s/d 60 menghasilkan capaian rata-rata nilai kinerja karyawan di tahun 2022 yaitu 29 yang menyatakan *performance good* dan di tahun 2023 yaitu dengan rata-rata 27 menyatakan *performance need improvement*.

Mengacu pada hasil penilaian kinerja karyawan dalam dua tahun terakhir, terlihat bahwa terdapat beberapa kebutuhan yang mendesak untuk memperbaiki beberapa aspek kinerja yang mengalami penurunan. Disinilah peran dari penggunaan gaya kepemimpinan situasional menjadi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama mereka yang bertanggung jawab atas keamanan operasional hotel. Keamanan merupakan faktor kunci untuk kelancaran semua kegiatan, supervisor harus memastikan bahwa tim security selalu siap untuk merespon dengan cepat dan efisien terhadap berbagai situasi. Ini dapat dicapai melalui pengawasan yang tepat, evaluasi kerja yang berkelanjutan serta pemberian pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan dan kecekatan mereka.

Dalam hal ini, kepemimpinan situasional memungkinkan supervisor untuk menyesuaikan strategi pengelolaan mereka berdasarkan dinamika tim dan tuntutan operasional yang terus mengalami perubahan. Hal ini

memastikan bahwa setiap anggota tim security dapat berkontribusi secara optimal dalam menjaga keamanan dan memastikan semua kegiatan di hotel bisa berjalan dengan lancar. Melalui cara ini, supervisor tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim yang perlu ditingkatkan menjadi *performance good, very good* atau bahkan *excellent*, tetapi juga memperkuat keseluruhan sistem keamanan dan operasional hotel.

Berdasarkan data diatas, dapat dikatakan bahwa setiap karakter dan kualitas kinerja yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas memiliki perbedaan. Dalam hal ini, Anthony dan Remiasa (2019) mengatakan bahwa diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan menyesuaikan situasi ketika memimpin. Perbedaan situasi tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Peran Gaya Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa”**.

B. Pokok Masalah

1. Bagaimana peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa?
2. Adakah kendala penggunaan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan bagaimana solusi yang dapat dilakukan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa.
2. Untuk mengetahui kendala dari penggunaan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan solusi yang dapat dilakukan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa

Manfaat yang diperoleh bagi mahasiswa dari penelitian ini adalah diharapkan dapat menambah atau meningkatkan wawasan dan pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan serta melalui penelitian ini diharapkan dapat mengimplementasikan teori yang diperoleh selama di bangku perkuliahan.

2. Bagi Politeknik Negeri Bali

Manfaat yang diperoleh bagi Politeknik Negeri Bali dari penelitian ini adalah sebagai bahan referensi untuk mahasiswa dalam menulis tugas akhir, serta untuk memperkaya bahan bacaan di perpustakaan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department.

3. Bagi Pelangi Bali Hotel & Spa

Manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dari penelitian ini adalah diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi Pelangi Bali Hotel & Spa dalam posisi sumber daya manusia sebagai evaluasi kinerja karyawan.

E. Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan (Sugiyono, 2017).

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pelangi Bali Hotel and Spa yang beralamat di Jl. Camplung Tanduk, Seminyak, Kabupaten Badung, Bali.

2. Objek Penelitian

Dalam hal ini, Sugiyono (2017) mengatakan bahwa “objek dalam penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah atau *natural setting*, sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai metode naturalistik”. Objek alamiah adalah objek yang sesuai dengan kondisi yang ada dan tidak dimanipulasi oleh peneliti, sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di objek dan setelah keluar dari objek relatif tidak mengalami perubahan. Sesuai dengan judul penelitian di atas, maka yang menjadi objek penelitian dalam

penelitian ini adalah peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department (HRD) di Pelangi Bali Hotel & Spa.

3. Data Penelitian

a. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data yang bersifat kualitatif. Data kualitatif merupakan data dalam bentuk verbal atau data yang disajikan dalam bentuk tulisan, gambar, video, diagram atau ungkapan narasi (Sugiyono, 2017). Data kualitatif dalam penelitian ini yakni data observasi lapangan, dan dokumen penunjang seperti hasil wawancara dan hasil angket yang disajikan dalam bentuk tabel/gambar sebelum dinarasikan, sehingga jenis data yang diperoleh cenderung data kualitatif.

b. Sumber Data

1) Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2017) data primer adalah data yang didapatkan dari sumber data kemudian diberikan langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, data diperoleh dari lokasi dilaksanakannya penelitian, baik melalui hasil wawancara maupun pengisian angket oleh supervisor dan karyawan HRD di Pelangi Bali Hotel & Spa serta data penunjang lainnya.

2) Data Sekunder

Menurut (Sugiyono, 2017) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini dari berbagai sumber dengan membaca atau mempelajari referensi yang ada hubungannya dengan permasalahan dalam penelitian seperti buku dan jurnal mengenai peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah salah satu standar yang harus ditetapkan oleh peneliti dalam melakukan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data yang akan digunakan. Metode pengumpulan data dapat dilakukan dengan :

1) Metode Observasi atau Pengamatan

Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data dimana peneliti melihat dan mengamati secara visual sehingga validitas data sangat tergantung pada kemampuan observer. Dalam hal ini, menurut Marshall yang dikutip oleh Sugiyono (2017) mengatakan bahwa “melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut”.

Berdasarkan definisi diatas, maka yang dimaksud metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan panca indra yang kemudian diadakan pencatatan-

pencatatan. Menurut Faisal yang dikutip oleh Sugiyono (2017) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi partisipatif, observasi secara terang-terangan dan tersamar, dan observasi yang tak berstruktur.

Metode observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi partisipatif. Dalam observasi ini, peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari individu yang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian yaitu pada saat peneliti melakukan magang kerja pada Human Resources Departement selama 6 bulan, penerapan metode ini digunakan untuk mengamati peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan HRD di Pelangi Bali Hotel & Spa.

2) Metode Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab, yang hasil akhirnya akan memberikan makna dalam suatu topik tertentu Sugiyono (2017). Penelitian ini menggunakan jenis wawancara semiterstruktur, dimana jenis wawancara ini lebih fleksibel untuk memperoleh pemahaman tentang persepsi karyawan dan supervisor HRD di Pelangi Bali Hotel mengenai penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3) Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan bagian pelengkap dari penerapan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Seperti yang dikatakan oleh Sugiyono (2017) bahwa kredibilitas hasil penelitian kualitatif akan semakin tinggi jika melibatkan/menggunakan studi dokumen ini, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan.

Peneliti mengumpulkan data dari dokumen internal Pelangi Bali Hotel & Spa seperti laporan hasil kinerja karyawan, uraian jabatan, struktur organisasi dan data karyawan. Semua data yang diperoleh digunakan untuk melengkapi dan memvalidasi temuan dari metode observasi, wawancara dan angket.

4) Angket

Angket adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden. Angket merupakan salah satu metode pengumpulan data yang fleksibel karena dapat disesuaikan dengan berbagai jenis penelitian dan jenis data yang ingin dikumpulkan dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif (Creswell, 2018). Jadi dapat disimpulkan angket merupakan instrument penelitian yang terdiri dari pertanyaan yang disusun untuk mengumpulkan data dari responden. Angket dapat disusun dalam format tertutup dengan jawaban yang telah

ditentukan atau format terbuka dimana responden memberikan jawaban menggunakan kata-kata sendiri.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan angket pada proses dan makna yang tidak diuji atau diukur dengan setepat-tepatnya serta sebagai bentuk penekanan dari metode lain yang digunakan untuk mendapat hasil yang luas, menyeluruh dan dapat dipercaya. Adapun jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis angket tertutup untuk mengumpulkan data dari supervisor dan karyawan HRD. Angket yang digunakan ada dua macam angket *Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)* yaitu *LEAD-Self* diisi supervisor dan *LEAD-Other* diisi oleh karyawan serta adapun angket *Readiness Scale Staff Member (RSSM)* yang pengisiannya juga oleh karyawan.

4. Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh. Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif yaitu mengambil data-data berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, sehingga dapat diuraikan secara luas, menyeluruh dan mendalam serta menggambarkan sesuai kenyataan yang berlaku, hasil analisis yang diperoleh yaitu berupa kata-kata, gambar atau perilaku dengan memberikan paparan atau penggambaran mengenai situasi atau kondisi yang diteliti dalam bentuk uraian naratif yang

tentunya berkaitan dengan peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa.

Metode analisis data kualitatif yang digunakan adalah metode Miles & Huberman dikutip oleh Sugiyono (2017), yang mengatakan tahap aktivitas dalam analisis data meliputi, pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

a. Pengumpulan data

Mengumpulkan data adalah tujuan utama setiap penelitian. Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan angket. Dalam penelitian ini, tahap pertama pengumpulan data dilakukan secara *purposive sampling* yaitu pengumpulan sumber data melalui pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Informan dipilih dengan kriteria yaitu pemimpin dengan lebih dari satu pengikut dan pengikut langsung yang bekerja di atas 5 tahun dibawah kepemimpinannya dan dianggap mampu, serta sudah sesuai dengan pelatihan dan pendidikan yang didapat. Dari kriteria tersebut, dipilih Catalina Trisusanti, supervisor HRD di Pelangi Bali Hotel dan pengikutnya yaitu Yeristus Varis Mardi serta Ketut Bayu Surya Pratama (*Guard*). Tahap selanjutnya dalam pengumpulan data yaitu melakukan wawancara serta pengisian angket oleh supervisor dan karyawan.

b. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih, memfokuskan pada elemen yang paling penting, sehingga, data akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan sederhana serta mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data tambahan saat diperlukan. Reduksi data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyeleksi data yang diperoleh dari hasil wawancara narasumber di Pelangi Bali Hotel & Spa dan hasil yang diperoleh dari sumber lainnya (profil perusahaan, observasi, dokumentasi serta angket).

c. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan lain sebagainya. Menurut Miles and Huberman yang dikutip oleh Sugiyono (2017) menyatakan bahwa “yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif”.

Dalam penelitian ini, penyajian data yang dilakukan adalah menyajikan hasil angket dalam menentukan gaya kepemimpinan situasional, adaptabilitas kepemimpinan dan kesiapan pengikut dalam bentuk tabel dan gambar dilengkapi dengan narasi singkat, sedangkan hasil wawancara disajikan dengan membandingkan pendapat antara supervisor dengan karyawan untuk menangkap berbagai perspektif dan pemahaman yang lebih komprehensif.

d. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan adalah proses memverifikasi data. Dalam menyimpulkan, peneliti melakukan tahap awal dengan cara menganalisa kembali data wawancara dengan mengurutkan, membandingkan kemudian menyimpulkan (Moleong, 2019). Sedangkan, analisa data angket dengan memindahkan jawaban responden ke tabel alternatif pilihan untuk menginterpretasi gaya kepemimpinan, adaptabilitas pemimpin, serta kesiapan pengikut disesuaikan dengan matriks kesiapan pengikut. Selanjutnya peneliti menarik kesimpulan dengan membandingkan hasil wawancara dan angket, kemudian membuat narasi dari hasil perbandingan tersebut agar mendapat hasil yang komprehensif, sehingga kesimpulan yang dibuat akan dianggap kredibel.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Kepemimpinan situasional menjadi pendekatan yang fleksibel dan adaptif, di mana gaya kepemimpinan dapat disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan individu atau tim. Untuk supervisor HRD yang mengawasi security, penerapan kepemimpinan situasional dapat berarti memberikan bimbingan yang lebih tegas dan terarah pada karyawan baru atau kurang berpengalaman, sambil memberikan lebih banyak keleluasaan dan tanggung jawab kepada karyawan yang sudah mahir dan berpengalaman. Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan supervisor HRD di Pelangi Bali Hotel & Spa adalah gaya partisipatif (S3) dengan tingkat adaptabilitas supervisor Human Resources Department berada di tingkat menengah dengan skor 29 yang berarti supervisor berkemungkinan kecil untuk menggunakan gaya sekunder (selling), itu berarti pemimpin akan dominan dalam menggunakan gaya primer partisipatif (S3) serta dengan kesiapan pengikut karyawan Yeristus Varis dan Bayu Pratama (Guard) sangat tinggi (R4), artinya mereka mau dan mampu mengerjakan tugas dan

tanggung jawab yang diberikan. Dengan situasi kesiapan pengikut yang mampu dan mau, maka gaya kepemimpinan situasional ini akan berperan dengan baik dalam membantu pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan, Adapun beberapa peran yang terbentuk seperti :

- a) Peran yang bersifat interpersonal sebagai fasilitator kolaborasi, pendengar aktif, menjadi motivator inspirasi, penyedia dukungan, penghubung dan jaringan serta adapun implementasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan mengidentifikasi kebutuhan spesifik, membangun kepercayaan, mempertahankan motivasi dan menghormati otonomi.
- b) Peran yang bersifat informasional sebagai desiminator informasi, monitor lingkungan, penyedia visi dan arahan strategis, pemecah masalah informasional, komunikator efektif, pendorong pertukaran informasi serta adapun implementasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan mengidentifikasi kebutuhan informasional, membuat sistem distribusi efektif, mendorong budaya keterbukaan dan menyesuaikan gaya komunikasi.
- c) Peran dalam mengambil keputusan sebagai pemberi otonomi dan kepercayaan, fasilitator progress dalam pengambilan keputusan bersama, penentu untuk kerangka kerja dan batasan, penilai dan pengkaji keputusan, serta mediator dalam konflik pengambilan keputusan serta adapun implementasi dalam meningkatkan kinerja

karyawan yaitu dengan mempromosikan kemandirian, mendukung pengambilan keputusan kolaboratif, memastikan kejelasan dan konsistensi, meningkatkan kapasitas pengambilan keputusan berbasis data, mendorong pengalaman, dan mengelola serta menyelesaikan konflik dengan efektif.

2. Dalam menjalankan peran tersebut tentunya pemimpin memiliki beberapa kendala yang dihadapi terutama dikarenakan gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya partisipatif (S3) dengan tingkat kesiapan pengikut yang sangat tinggi (R4) sehingga adanya tidak kesesuaian, dengan demikian seorang pemimpin juga harus menetapkan solusi untuk mengatasi kendala yang ada, beberapa kendala dan solusi yang ada yaitu :
 - a. *Overconfidence* atau kepercayaan berlebih yang dimiliki oleh karyawan, solusi yang dapat dilakukan yaitu pemimpin harus tetap memberikan arahan yang jelas, berfokus pada pengembangan berkelanjutan serta menawarkan umpan balik konstruktif secara konsisten.
 - b. Kurangnya arahan dalam situasi kompleks, solusi yang dapat dilakukan yaitu memberikan dukungan tambahan saat diperlukan, menetapkan mentor atau rekan kerja yang lebih berpengalaman, dan mendorong pendekatan berbasis tim.
 - c. Risiko konflik dalam pengambilan keputusan kolektif, solusi yang dapat dilakukan yaitu menetapkan proses pengambilan keputusan

yang jelas, mengembangkan keterampilan manajemen konflik, serta menggunakan teknik fasilitasi.

- d. Kehilangan fokus pada strategi jangka panjang, solusi yang dapat dilakukan adalah pemimpin harus menyampaikan visi, tujuan, dan strategi jangka panjang secara berkala.
- e. Mengelola perubahan dengan efektif, solusi yang dapat dilakukan adalah melakukan komunikasi dengan jelas dan transparan, melibatkan karyawan dalam proses perubahan dan memberikan dukungan selama masa transisi.
- f. Potensi keberlanjutan dan rotasi tim,
Solusi yang dapat dilakukan yaitu menerapkan strategi penerapan pengetahuan, mengembangkan program *mentorship* internal, dan merencanakan suksesi.

Dengan penyampaian dari hasil peran, kendala serta solusi penggunaan dari gaya kepemimpinan situasional partisipatif (S3) dengan tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi (R4) pada Human Resources Department, diharapkan dapat mengatasi permasalahan dalam keadaan dari ketidakseimbangan kinerja karyawan terhadap standar kerja yang diterapkan, sehingga nantinya peran pemimpin akan terus berkembang dan menyesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kemauan pengikut, dengan demikian peran yang dijalankan bisa membantu meningkatkan hasil penilaian kinerja karyawan yang mengalami penurunan pada unsur tertentu, seperti kesungguhan

kerja, disiplin dan kerja sama, hal ini dikarenakan memang adanya ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan (S3) terhadap tingkat kesiapan pengikut (R4) sehingga muncul lah beberapa kendala dalam penggunaan gaya kepemimpinan partisipatif ini.

Dengan kesiapan pengikut yang sangat tinggi (R4) belum dipastikan bahwa kinerja yang dihasilkan juga ikut tinggi, hal ini disebabkan karena beberapa kendala utama seperti memiliki kepercayaan diri yang berlebihan, sehingga beberapa unsur penilaian dari kinerja karyawan menurun, namun adapun solusi dari kendala yang ada, dimana diharapkan solusi yang diberikan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut, sehingga peran gaya kepemimpinan partisipatif (S3) ini bisa berjalan dan diterapkan lebih optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan dari *performance need improvement* menjadi *performance good, very good* atau bahkan *excellent*.

B. Saran

1. Mengadaptasi gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel

Dengan hasil gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan yaitu gaya partisipatif (S3) sebagai gaya primer dan *selling* (S2) sebagai gaya sekunder dengan kesiapan pengikut sangat tinggi yang berada di R4, akan sangat efektif jika pemimpin mengadaptasi gaya kepemimpinan S4 yaitu gaya delegatif yang memberikan tugas secara

global dan memberikan otoritas untuk menjalankan tugas sendiri. Dengan demikian diharapkan peran gaya kepemimpinan situasional tersebut dapat berjalan lebih baik dan lebih efektif karena sesuai dengan tingkat kesiapan dari pengikut, kendala yang dihadapi baik dari pengikut ataupun pemimpin juga bisa berkurang dan dapat diatasi dengan baik.

Namun gaya kepemimpinan yang digunakan supervisor kepada pengikutnya adalah partisipatif yang masih banyak memberikan nasehat, berkomunikasi dengan sangat sering, bertanya pendapat kepada pengikut, dan memudahkan interaksi antar pengikut.

2. Menguatkan stabilitas karyawan dan pengelolaan perubahan melalui kepemimpinan yang adaptif

Berdasarkan kendala-kendala yang muncul akibat dari gaya kepemimpinan yang mengalami ketidaksesuaian dengan tingkat kesiapan pengikut maka supervisor HRD harus fokus pada penguatan stabilitas tim dan manajemen perubahan yang efektif. Hal ini penting untuk memastikan bahwa tim *security* dapat beroperasi dengan optimal meskipun menghadapi berbagai dinamika operasional dan tantangan yang berubah-ubah. Fleksibilitas dalam kepemimpinan adalah kunci untuk menjaga efisiensi dan efektivitas tim *security*.

DAFTAR PUSTAKA

- Atiqoh, Zohriah, A. and Anis Fauzi. 2023. "Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan". *Journal on Education*, Vol.6, No.1, pp 3663-3670.
- Anthony, F. and Marcus Remiasa. 2019. " Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional PT.Futurefood Wahana Industri". *AGORA*, Vol.7, No.1.
- Creswell, John W., and J. David Creswell. 2018. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fifth Edition*. California : SAGE Publications Inc.
- Davis, E.J., and L.J Yoshioka. 2021. "Readiness and Leadership Effectiveness: Utilizing the RSSM Model". *Leadership Quarterly*, Vol. 32, No.3, pp 356-372.
- Edison, E., Anwar,Y. and Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fatmawati, F. M., Hartono, S. and Istiatin. 2020. "Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Pada Showroom Muhari Motor 651 Karanganyar". *Edunomika*, Vol.4, No.1, pp 338-46.
- Hakim, A.L., Faizah, E.N. and Ninik Mas'adah. 2021. "Analysis of Leadership Style by Using the Model of Hersey and Blanchard". *Journal of Leadership In Organizations*, Vol.3, No. 2, pp 138-148.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. 1989. *Leader Efectiveness and Adaptibility Description Self*. Leadership Studies.
- Mahirun, Suryani, and Nur Baiti Nasution. 2021. "Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif". *Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*, Vol.35, No.2, pp 64-76.
- Moleong, L. J. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. 2021. *Leadership: Theory and Practice*. 8th Edition. California : SAGE Publications Inc.
- Nugraha, Dimas Waraditya. "Nilai Tambah Sektor Jasa Domestik Masih Rendah." *Kompas*.
<https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/11/30/magnet-investasi-terhambat-pemberian-nilai-tambah> (diakses 3 Juni 2024).

- Pahira, Siti Hapsah, and Rio Rinaldy. 2023. "Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi". *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, Vol.3, No.3, pp 810-817
- Purwanggono. 2020. *Kepemimpinan*. Semarang: Universitas Wahid Hasyim.
- Rivai, Ahmad. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.3, No.2, pp 213-223.
- Rivai, V., and D. Mulyadi. 2018. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Indonesia.
- Rumawas, Wehelmina. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manado: Unsrat Press.
- Samsudin, S. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Setiawan, Abdi, and Siswa Pratama. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera". *Jurnal Manajemen Tools*, Vol.11, No.1, pp 19-33.
- Siagian, Sondang P. 2022. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Silaen, Novia Ruth, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, Maya Rizki Sari, Elida Mahriani, Rahman Tanjung, Diana Triwardhani, Anne Haerany, Anis Masyrurroh, Dewa Gede Satriawan, Ambar Sri Lestari, Opan Arifudin, Sackharia Rialmi, and Surya Putra. 2021. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sugiyono. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi ke-3. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, M. Sobry. 2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Tampubolon, M. P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Yuniarsih, T., and Suwatno. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : ALFABETA.
- Yoshioka, R. 2006. *An Empirical Test of The Situational Leadership Model in Japan*. Arlington.