

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Irpan<sup>1</sup>, Muhammad Ali Adriansyah<sup>2</sup>, Arwin Sanjaya<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Department of Psychology, Faculty of Social and Political Sciences  
University of Mulawarman, Samarinda

### Article Info

#### Article history:

Received 20/02/2022

Revised 04/03/2022

Accepted 15/03/2022

#### Keywords:

Employee performance;  
Situational leadership style;  
Interactional justice

### ABSTRACT

*This study aims to empirically examine the influence of situational leadership style and interactional justice on employee performance in East Kutai Regency. The subjects of this study were 176 employees at PT X in East Kutai Regency who were selected through quota sampling technique. The measuring instrument used in this study uses an employee performance scale, a situational leadership style scale and an interactional justice scale. The data analysis technique used multiple linear regression statistical test. The results of the full model study show that there is an influence between situational leadership style and interactional justice on employee performance, namely the  $F$  count = 33.128 >  $F$  table = 3.05,  $R$  square = 0.277, and  $P$  = 0.000. In the results of the gradual model regression test, it was found that there was a significant influence between situational leadership style on employee performance, namely the value of beta ( $\beta$ ) = 0.507,  $T$  count = 7.787 >  $T$  table = 1.654 and  $P$  = 0.000. Then the interactional justice on employee performance shows a significant effect, namely the value of beta ( $\beta$ ) = 0.217,  $T$  count = 3.337 >  $T$  table = 1.654 and  $P$  = 0.001.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan di Kabupaten Kutai Timur. Subjek penelitian ini adalah 176 orang karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Timur yang dipilih melalui teknik kuota sampling. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala kinerja karyawan, skala gaya kepemimpinan situasional dan skala keadilan interaksional. Teknik analisa data menggunakan uji statistik regresi linier berganda. Hasil penelitian model penuh menunjukkan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai  $F$  hitung = 33.128 >  $F$  tabel = 3.05,  $R$  square = 0.277, dan  $P$  = 0.000. Pada hasil uji regresi model bertahap didapatkan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai beta ( $\beta$ ) = 0.507,  $T$  hitung = 7.787 >  $T$  tabel = 1.654 dan  $P$  = 0.000. Kemudian pada keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan yaitu dengan nilai beta ( $\beta$ ) = 0.217,  $T$  hitung = 3.337 >  $T$  tabel = 1.654 dan  $P$  = 0.001.

### Kata kunci

Kinerja Karyawan;  
Gaya Kepemimpinan Situasional;  
Keadilan Interaksional

### Corresponding Author :

#### Muhammad Ali Adriansyah

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Mulawarman

Email : [ali.adriansyah@gmail.com](mailto:ali.adriansyah@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah keseluruhan individu yang berada pada sebuah perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam menentukan perkembangan dalam perusahaan agar berjalan dengan baik. Berkenaan dengan hal tersebut SDM dalam perusahaan khususnya karyawan harus dioptimalkan dengan sebaik-baiknya, sehingga akan dihasilkan karyawan yang berkompeten dalam bidangnya dan juga perannya di perusahaan dapat dirasakan oleh perusahaan. Karyawan dalam hal ini adalah perantara perusahaan untuk meningkatkan hasil produksi dalam perusahaan. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi yaitu PT X, perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang produksi kayu di sektor Hutan Tanaman Industri (HTI), perusahaan ini merupakan perusahaan penghasil serat kayu, dengan jenis kayu berupa kayu sengon, akasia mangium dan ekaliptus. Jumlah karyawan yang cukup banyak pada perusahaan ini, mengharuskan perusahaan untuk berpikir kritis mengenai cara memanfaatkan, mengoptimalkan serta meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan persyaratan dan standar dalam pekerjaan (Bangun, 2012). Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari hasil kerja tetapi juga perlu dilihat dari kualitas kerjanya apakah kualitas kinerja baik ataupun sebaliknya. Kinerja karyawan yang baik idealnya adalah kinerja yang dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerjanya dalam melakukan ataupun menyelesaikan pekerjaan dan juga perilaku kerja yang baik dalam hal sikap disiplin kerja seperti datang tepat waktu, bekerja sesuai standar pekerjaan dalam perusahaan dalam melaksanakan pencapaian tujuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan eksistensi perusahaan. Pada

kenyataannya masih banyak karyawan yang kualitas dan kuantitas kerjanya masih kurang baik, perilaku kerjanya yang masih tidak disiplin dalam beberapa hal serta masih banyak yang bekerja tidak sesuai dengan standar pekerjaan yang ditentukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tersebut sangat diperlukan kinerja karyawan yang berkompeten dan lebih optimal dalam menghadapi perubahan. Perubahan yang terus berkembang menjadi suatu tantangan bagi perusahaan dan sangat diperlukannya penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi agar dapat terus bertahan menghadapi lajunya proses perubahan (Kusuma, 2013).

Menurut Adriansyah, Dkk (2020) dalam sebuah perusahaan tentunya individu diharapkan dapat berkomitmen dalam mengikuti kegiatan seperti pengembangan perusahaan serta menghadapi perubahan yang ada pada perusahaan tersebut. Pada hal ini diperlukan pengelolaan yang baik dari pimpinan dalam menghadapi perubahan salah satunya dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan berfungsi untuk memandu, mengarahkan, membimbing, dan membangun dorongan kerja karyawan kepada pencapaian tujuan perusahaan (Sanjaya & Baharuddin, 2014). Gaya kepemimpinan mengarah kepada sikap seorang pemimpin dalam memimpin anggota dalam sebuah perusahaan. Gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya (Firmansyah & Hidayat, 2019). Penyesuaian gaya kepemimpinan sangat diperlukan agar dapat diterima dengan baik oleh pengikutnya. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard (2010) terbagi menjadi tiga yaitu perilaku tugas yang meliputi bimbingan dan arahan oleh pimpinan, hubungan dukungan sosio-emosional oleh pimpinan, dan kematangan

bawahan yang meliputi tingkat kesiapan bawahan dalam pekerjaan. Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan, hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Dermawan, dkk (2018) yang dalam hasil penelitiannya menjelaskan mengenai pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja karyawan dalam perusahaan menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Sementara itu, selain gaya kepemimpinan hal lain yang harus diimbangi yaitu keadilan.

Keadilan adalah konsep kunci dalam interaksi sosial dan menjadi kebutuhan mutlak dalam hubungan antar manusia. Suatu kebijakan organisasi atau keputusan manajerial yang mengabaikan nilai-nilai keadilan dapat menyebabkan emosi karyawan muncul, seperti rasa dendam, sakit hati dan kemarahan. Keadilan merupakan topik menarik dalam dunia kerja, hal ini erat kaitannya antara karyawan dengan atasan. Khasawneh, dkk (2014) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa keadilan interaksional merupakan prediktor terkuat dari kinerja karyawan diantara ketiga keadilan yang diteliti yaitu keadilan interaksional.

Keadilan interaksional merupakan tingkat sejauhmana individu diperlakukan secara bermartabat dan hormat (Nuryati, 2018). Keadilan interaksional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena semakin nyaman karyawan dalam bekerja karena perlakuan adil secara interaksional akan membuat karyawan bekerja tanpa tekanan. Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Khasanah (2015) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional memengaruhi kinerja karyawan terhadap 196 sampel penelitian pada karyawan atau pegawai puskesmas, serta karyawan yang menikmati pekerjaannya selalu berhubungan dengan

tingkat kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja.

Keadilan interaksional menurut Arries (2009) dipengaruhi oleh enam faktor yaitu persepsi atas rasa hormat melalui sejauh mana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat oleh pemimpin, kesopanan mengarah kepada sikap hormat pemimpin terhadap karyawan yang lebih tua atau hal lain yang berhubungan dengan kesopanan, bermartabat dalam menjaga harga diri orang lain, kecukupan penjelasan melalui cara menjelaskan lebih mendetail dan spesifik agar mudah dipahami, ketepatan waktu dalam menyelesaikan sesuatu, dan kejujuran dimana akan melahirkan rasa percaya satu sama lain.

Berdasarkan hal tersebut dapat diartikan bahwa keadilan interaksional mengarah pada sejauh mana persepsi seseorang dalam perlakuan adil secara interaksional, yaitu sejauh mana karyawan diperlakukan secara adil baik dari perlakuan dihormati atau dihargai, diperlakukan secara sopan, diberikan penjelasan yang cukup sama rata, dan komunikasi yang baik.

Berdasarkan beberapa hal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan jenis penelitian penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian kuantitatif asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data statistika yang bersifat sebab akibat, yang mana variabel independen adalah variabel

yang memengaruhi dan dependen adalah variabel yang dipengaruhi (Sugiyono, 2014).

Rancangan yang digunakan penelitian dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif yaitu statistik yang metodenya dengan memberikan gambaran dengan lebih rinci atau mendetail agar mudah untuk dipahami dengan membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram. Kemudian statistik inferensial yaitu statistik yang metodenya dengan memberikan kesimpulan berdasarkan data dari sebuah sampel yang berfungsi menggambarkan karakteristik dari sebuah populasi.

### Subjek Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT X di Kabupaten Kutai Timur dengan jumlah 510 Karyawan. Kemudian sampel dalam penelitian ini berjumlah 176 Karyawan PT X di Kabupaten Kutai Timur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *non probability sampling* yang diartikan sebagai teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama dari sebuah populasi untuk dijadikan sebagai sampel penelitian. Selanjutnya, untuk pengambilan sampel dalam hal ini ditentukan dengan menggunakan kuota sampling. Kuota sampling adalah teknik penentuan sampel dari sebuah populasi yang memenuhi ciri-ciri tertentu sampai pada kuota yang diinginkan oleh peneliti (Sugiyono, 2014). Ciri-ciri yang diinginkan oleh peneliti disini yaitu karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan situasional.

Secara khusus subjek yang terlibat dalam penelitian memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Jenis kelamin laki-laki dan perempuan
2. Berusia 26-53 tahun

3. Pendidikan terakhir SD-SMA
4. Lama bekerja kurang dari 1 tahun – lebih dari 4 tahun

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini memilih alat pengukuran atau instrumen dengan tipe likert. Skala likert adalah skala yang berisi pernyataan yang sistematis atau terarah untuk menunjukkan atau mengukur sikap seorang responden terhadap pernyataan dalam skala dan asumsi bahwa setiap kategori dalam jawaban memiliki intensitas yang sama (Priyono, 2016). Skala tipe likert memiliki empat alternatif jawaban dan dikelompokkan dalam pernyataan *favorable* dan *unfavorable*. Instrumen penelitian yang digunakan terdiri dari tiga skala yaitu skala kinerja karyawan, gaya kepemimpinan situasional, dan keadilan interaksional. Pada penelitian ini didapatkan hasil reliabilitas yaitu dengan nilai reliabilitas variabel kinerja karyawan sebesar 0.875, variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 0.940, dan variabel keadilan interaksional dengan hasil reliabilitas sebesar 0.911.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan teknik analisis regresi linier berganda, dalam hal ini alasan peneliti menggunakan teknik analisis regresi linier berganda adalah untuk mengukur pengaruh variabel bebas yang lebih dari satu dengan variabel terikat pada penelitian.

### HASIL PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Timur.

## Karakteristik Responden

**Tabel 1. Distribusi Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin**

Aspek	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	85	48,3%
	Perempuan	91	51,7%
	<b>Total</b>	176	100%

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa karyawan dengan jenis kelamin perempuan pada PT X di Kabupaten Kutai Timur yang menjadi responden penelitian ini didominasi

oleh karyawan dengan jenis kelamin sebanyak 91 orang dengan persentase sebesar 51,7%.

**Tabel 2. Distribusi Subjek Berdasarkan Usia**

Aspek	Usia	Frekuensi	Persentase
Usia	26-30 Tahun	71	40,3%
	31-40 Tahun	42	23,9%
	41-50 Tahun	57	32,4%
	51-53 Tahun	6	3,4%
	<b>Total</b>	176	100%

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa subjek penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan usia 26-30 tahun dengan frekuensi 71 orang dan persentase sebanyak

40,35. Selanjutnya distribusi subjek penelitian berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3. Distribusi Subjek Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Aspek	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Pendidikan Terakhir	SD	79	44,9%
	SMP	69	39,2%
	SMA	28	15,9%
	<b>Total</b>	176	100%

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa subjek penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir SD yaitu sebanyak 79 karyawan dengan

persentase 44,9%. Selain itu, adapula distribusi subjek penelitian berdasarkan lama bekerja yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4. Distribusi Subjek Berdasarkan Lama Bekerja**

Aspek	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja	Kurang dari 1 tahun	55	31,3%
	Lebih dari 1 tahun	47	26,7%
	Lebih dari 2 tahun	18	10,2%
	Lebih dari 3 tahun	35	19,9%
	Lebih dari 4 tahun	21	11,9%
<b>Total</b>		176	100%

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa subjek penelitian ini didominasi oleh

karyawan dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun yaitu sebanyak 55 karyawan dengan persentase 31,3%.

Selanjutnya, proses analisa penelitian ini diawali dengan menggunakan uji deskriptif yang bertujuan melihat gambaran

sebaran data karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Timur melalui tiga skala yaitu skala kinerja karyawan, skala gaya kepemimpinan situasional dan skala keadilan interaksional.

**Tabel 5. Mean Empirik dan Mean Hipotetik**

Variabel	Mean Empirik	SD Empirik	Mean Hipotetik	SD Hipotetik	Keterangan
Kinerja Karyawan	72,03	6.769	54	12	Tinggi
Gaya Kepemimpinan Situasional	102,79	9.496	72	16	Tinggi
Keadilan Interaksional	63,84	10.469	54	12	Tinggi

Berdasarkan tabel, dapat diketahui gambaran keadaan sebaran data pada subjek penelitian secara umum pada karyawan bagian penanaman bibit di PT X. Berdasarkan hasil pengukuran melalui skala kinerja karyawan, gaya kepemimpinan

situasional dan keadilan interaksional dengan mean empirik lebih tinggi dari mean hipotetik. Hal ini diartikan bahwa subjek berada pada kategori kinerja karyawan, gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional yang tinggi.

#### Uji Asumsi : Normalitas

**Tabel 6. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Kolmogrov-Smirnov Z	p	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.255	0.106	Normal
Gaya Kepemimpinan Situasional	0.649	0.090	Normal
Keadilan Interaksional	0.410	0.120	Normal

Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa variabel kinerja karyawan, gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional mendapatkan nilai yang memenuhi kaidah normalitas yaitu dengan

nilai  $p > 0.05$ . Data yang berdistribusi normal akan dianalisis secara parametrik karena telah memenuhi syarat atas asumsi normalitas sebaran data penelitian.

#### Uji Asumsi : Linearitas

**Tabel 7. Hasil Uji Linearitas**

Variabel	F Hitung	F Tabel	p	Keterangan
Gaya kepemimpinan situasional (X1) - Kinerja Karyawan (Y)	1.285	3.05	0.167	Linear
Keadilan interaksional (X2) - Kinerja Karyawan (Y)	0,963	3.05	0.109	Linear

Berdasarkan tabel 7, diketahui bahwa variabel kinerja karyawan memiliki hubungan yang linear dengan variabel gaya

kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional, dengan kaidah apabila nilai F hitung  $< F$  tabel dan nilai  $p > 0.05$ .

## Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 8. Hasil Uji Analisis Regresi Model Berganda**

Variabel	F Hitung	F Tabel	R <sup>2</sup>	p
Kinerja Karyawan (Y)				
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	33.128	3.05	0.277	0.000
Keadilan Interaksional (X2)				

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 8 analisis regresi model berganda di atas, dapat diketahui hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima, artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional

dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT X di Kabupaten Kutai Timur.

Selanjutnya, hasil analisis regresi model bertahap dapat diketahui:

**Tabel 9. Hasil Analisis Model Bertahap**

Variabel	Beta	T Hitung	T Tabel	p
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0.507	7.787	1.654	0.000
Kinerja Karyawan (Y)				
Keadilan Interaksional (X2)	0.217	3.337	1.654	0.001
Kinerja Karyawan (Y)				

Berdasarkan tabel 8, diketahui hasil uji analisis regresi model bertahap menyatakan hipotesis minor dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat pengaruh yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Mengetahui lebih detail aspek-aspek pada gaya kepemimpinan situasional dan aspek keadilan interaksional yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan uji analisis regresi parsial dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 10. Rangkuman Hasil Uji Analisis Regres Parsial terhadap Aspek Variabel Y (Kinerja Karyawan)**

Aspek variabel Y	Aspek Variabel X	Beta	T hitung	T tabel	p
Hasil Kerja (Y1)	Menjual (X2)	0.447	6.695	1.654	0.000
	Menghormati (X5)	0.237	3.550	1.654	0.000
Perilaku Kerja (Y2)	Menjual (X2)	0.531	8.364	1.654	0.000
	Menghormati (X5)	0.217	3.423	1.654	0.001
Sifat Pribadi (Y3)	Mendelegasikan (X4)	0.483	7.351	1.654	0.000
	Menghormati (X5)	0.204	3.100	1.654	0.002

Berdasarkan tabel 10, diketahui bahwa aspek menjual dari variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap hasil kerja dan perilaku kerja karyawan. Hal ini berarti sejauh mana komunikasi antara pemimpin (mandor) terhadap kinerja karyawan terkait pekerjaan yang harus dikerjakan atau diselesaikan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja dan juga perilaku kerja karyawan bagian penanaman bibit di PT X Kabupaten Kutai Timur.

Kemudian aspek mendelegasikan juga berpengaruh terhadap aspek sifat pribadi, hal ini berarti semakin keputusan diberikan sepenuhnya kepada karyawan akan berpengaruh terhadap sifat pribadi karyawan, seperti karyawan merasa mereka ikut dilibatkan, merasa dihargai pendapatnya dan merasa cukup diandalkan dalam perusahaan.

Aspek menghormati dari variabel gaya keadilan interaksional memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap hasil kerja,

perilaku kerja dan sifat pribadi karyawan. Hal ini berarti penghormatan dari atasan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap ketiga aspek kinerja karyawan yang di antaranya yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi karyawan bagian penanaman bibit di PT X Kabupaten Kutai Timur.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji analisis regresi model berganda dalam penelitian ini diketahui terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan bagian penanaman bibit di PT X Kabupaten Kutai Timur. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja karyawan yang tinggi muncul dikalangan karyawan bagian penanaman bibit PT X Kabupaten Kutai Timur karena adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tamrin Dkk (2020) yang dalam penelitiannya ditemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan maka harus diawali dengan memperbaiki gaya kepemimpinan yang lebih adil dan situasional dan komunikasi yang lebih baik ataupun keadilan interaksional dengan karyawan. Dalam penelitiannya tersebut mengungkapkan bahwa interaksi dan komunikasi oleh pimpinan disampaikan kepada karyawan melalui komunikasi yang efektif agar karyawan dapat memahami dengan baik keputusan serta arahan yang diambil dan diberikan oleh pimpinan termasuk

sehingga mampu membentuk persepsi keadilan interaksional oleh karyawan. Kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan berkomunikasi sangat mempengaruhi dalam mencapai target

kinerja karena akan mampu membangun kerjasama tim yang baik

Penelitian lain yang juga mendukung dalam penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mahmudi pada tahun 2010 yang mengutarakan bahwa sebuah kepemimpinan seharusnya bertujuan untuk memberi dorongan, dukungan, arahan, semangat dan motivasi terhadap bawahannya guna meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya tersebut didapatkan hasil bahwa tinggi atau rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan situasional yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para karyawan dapat dimotivasi dengan baik, dan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan. Hasil menunjukkan arah positif yang dimaknai semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang pada karyawan di PT X Kabupaten Kutai Timur dan begitu pula sebaliknya.

Hal ini terjadi karena kinerja karyawan pada bagian penanaman bibit di PT X ini berbeda-beda, sehingga ketika gaya kepemimpinan situasional ini diterapkan akan mudah untuk menangani secara khusus karyawan yang kinerjanya masih kurang. Pada perusahaan ini pemimpin lapangan (mandor) juga telah memberikan komunikasi dua arah serta penjelasan kepada karyawan, selain itu dari hasil penelitian mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan juga pemberian ide sehingga para karyawan merasa dihormati dan dihargai pendapatnya dalam pekerjaan perusahaan yang nantinya akan berdampak untuk meningkatkan kinerja.

Demi meningkatkan kinerja karyawan, gaya Kepemimpinan situasional adalah salah



satu cara perusahaan ini dalam memengaruhi karyawan untuk bekerjasama dan berdaya upaya untuk mencapai keberhasilan kerja yaitu kinerja yang baik dan berkualitas. Keberhasilan ini sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Pada perusahaan ini kualitas kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting demi keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Aisyah & Dewi pada tahun 2015 kepada karyawan PT BPR Sarikusuma Surya Kota Bandung, dimana menunjukkan variabel gaya kepemimpinan situasional berdampak kepada kinerja karyawan, namun dengan hasil penelitian yang berbeda. Hasil analisis secara deskripsi pada penelitian tersebut juga menandakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis secara deskripsi pada penelitian tersebut juga menandakan bahwa antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja memiliki hubungan yang baik serta sejalan, dimana semua penilaian menunjukkan kategori baik dari hasil temuan penelitian.

Dari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan situasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, begitupun sebaliknya. Hasil tersebut memperkuat hasil dalam penelitian ini, dengan hasil yang sama yaitu bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan bagian penanaman bibit pada PT. X di Kabupaten Kutai Timur.

Hasil uji analisis regresi bertahap lainnya menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian penanaman bibit di PT X Kabupaten Kutai Timur. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat rasa hormat atau tingkat perlakuan hormat

antara atasan dan karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan, begitupun sebaliknya apabila semakin rendah tingkat perlakuan hormat antara atasan dan karyawan maka akan semakin rendah pula tingkat kinerja karyawan pada bagian penanaman bibit di PT X Kabupaten Kutai Timur.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yusuf pada tahun 2016 terhadap kinerja karyawan pada Ksps Bmt Logam Mulia Klambu Grobogan yang memperlihatkan adanya pengaruh keadilan interaksional secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitiannya tersebut peneliti menyatakan bahwa keadilan interaksional secara sendiri memiliki pengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia Klambu Grobogan. Hasil penelitian tersebut yaitu apabila semakin tinggi keadilan interaksional maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Habibullah (2019) hasil dari penelitiannya tersebut menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut disimpulkan bahwa semakin baik keadilan interaksional maka akan meningkatkan kinerja seorang karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di Kabupaten Kutai Timur.
2. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap

kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di Kabupaten Kutai Timur.

3. Terdapat pengaruh antara keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di Kabupaten Kutai Timur.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan hasil yang diperoleh, maka dengan ini penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada mandor perusahaan agar menelaah tingkat kemampuan kerja ataupun perilaku kerja karyawan agar dapat diberi bimbingan atau pelatihan khusus sesuai kebutuhan karyawan tersebut, seperti pelatihan kemampuan menyelesaikan target penanaman bibit perhari.
2. Disarankan kepada mandor agar memperhatikan disiplin waktu kerja karyawan untuk kemudian diberikan pelatihan kedisiplinan.
3. Disarankan kepada HRD perusahaan agar memberikan pelatihan khusus untuk mengasah skill beberapa karyawan yang memiliki kinerja yang masih kurang.
4. Disarankan kepada karyawan agar memberikan feedback terhadap mandor agar dapat saling mengerti apa yang dibutuhkan satu sama lain antara karyawan dengan mandor atau dengan atasan.
5. Disarankan kepada peneliti selanjutnya agar dapat melakukan penelitian dengan subjek yang sama namun dengan variabel berbeda, seperti mengenai gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

Adriansyah, M.A., Sintara, I.D., Pramujie, G.V.C., & Salsabila, A. (2020). Meningkatkan komitmen organisasi

melalui pelatihan manajemen diri. *Plakat (Pelayanan Kepada Masyarakat)*, 2(1), 81-89. <http://dx.doi.org/10.30872/plakat.v2i1.3827>.

Aisyah, I., & Dewi, S.W.K. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. *Konferensi Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi*. 1(1), 188-192.

<https://seminar.bsi.ac.id/knist/index.php/UnivBSI/article/view/122>.

Arries, E.J. (2009). Interactional justice in student staff nurse encounters. *Nursing Ethics*. 16(2), 147-160. <https://doi.org/10.1177/0969733008100075>.

Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.

Dermawan, P., Susilo, H., & Aini, E.K. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada Pt Anugerah Sinergi Raya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(2), 119-104. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2514/2904>.

Firmansyah, A., & Hidayat. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan di Pt Bank Sinarmas Tbk. Cabang Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 1(02), 125-137. <http://jurnal.uwp.ac.id/pps/index.php/mm/article/view/22>.

Habibullah, H. (2019). Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada Pt Citra Nusa Mutiara Padang. *Doctoral dissertation*. <http://scholar.unand.ac.id/53606>.

Hersey, P., & Blanchard, K. (2010). *Manajemen perilaku organisasi: Pendayagunaan sumber daya manusia*,

- edisi keempat penerjemah agus dharma. Erlangga.
- Khasanah, R. (2015). Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai puskesmas. *Tesis Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Sebelas Maret*.  
<https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/46491/Pengaruh-Keadilan-Distributif-Keadilan-Prosedural-Dan-Keadilan-Interaksional-Terhadap-Kepuasan-Kerja-Dan-Kinerja-Pegawai-Puskesmas>.
- Khasawneh, A., Altahayneh, Z.L., & Abdelhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138.  
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/33799>.
- Kusuma, A.R., Adriansyah, M.A., & Prastika, N.D. (2013). Pengaruh daya juang, kecerdasan emosional, dan modal sosial terhadap organizational citizenship behavior dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel moderasi. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 2(2), 100-116.  
<http://ejournals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO/article/view/2241>.
- Nuryati, T. (2018). Hubungan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dengan Komitmen Normatif. *Fikiran Masyarakat*, 6(3), 117-123.  
[http://www.kemalapublisher.com/index.php/fm/article/download/331/pdf\\_78](http://www.kemalapublisher.com/index.php/fm/article/download/331/pdf_78).
- Priyono, M.M. (2016). *Metode penelitian kuantitatif*. Zifatama.
- Sanjaya, A., & Baharuddin, A. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare*, 1(1), 72-83.  
<https://doi.org/10.26858/ja.v1i1.882>
- Sugiyono, P.D. (2014). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Alfabeta.
- Tamrin, T., Kadir, A., Samrin, S., & Syamsuddin, S. (2020). Pengaruh Keadilan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai IAIN Kendari. *Jurnal Pemikiran Islam*, 5(2), 405-432.  
<https://ejournal.iainkendari.ac.id/zawiyah/article/view/1487>
- Yusuf, M.B. (2016). Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada Ksps Bmt Logam Mulia Klambu Grobogan. *Doctoral dissertation*.  
<https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/46491/Pengaruh-Keadilan-Distributif-Keadilan-Prosedural-Dan-Keadilan-Interaksional-Terhadap-Kepuasan-Kerja-Dan-Kinerja-Pegawai-Puskesmas>.