

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA**

(STUDI PADA KARYAWAN PG.WATOETOELIS SIDOARJO)

Skripsi

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RIZKY PRASETYA HADI
NIM 115030201111063**

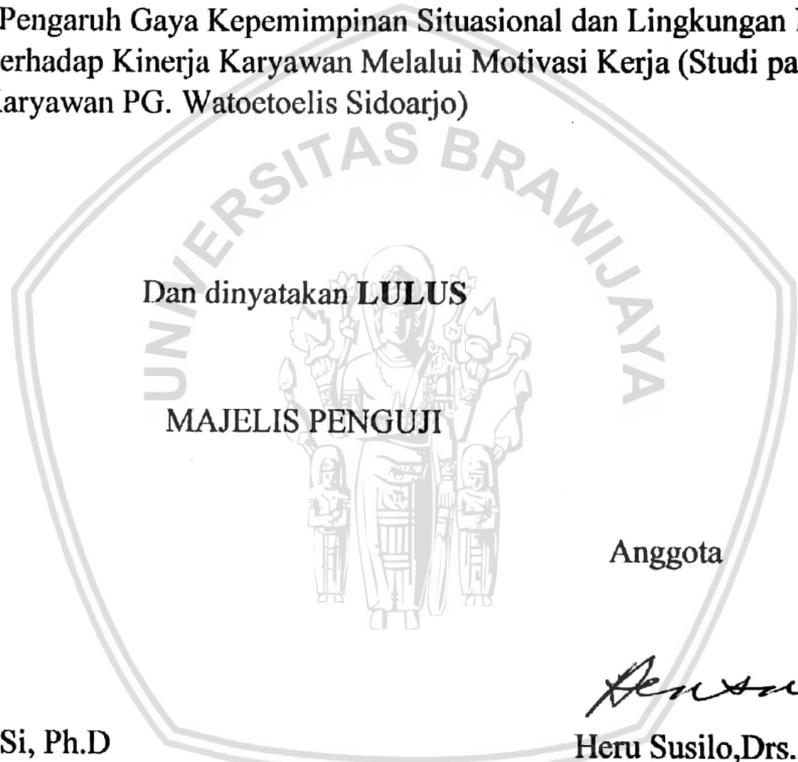


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Senin
Tanggal : 15 Januari 2018
Jam : 09.30
Skripsi atas nama : Rizky Prasetya Hadi
NIM : 115030201111063
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PG. Watoetoelis Sidoarjo)



Dan dinyatakan **LULUS**
MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
19760209 200604 1 001

Heru Susilo, Drs., MA
19591210 198601 1001

Anggota

Edlyn Khurotul Aini, S.A.B., M.A.B., MBA
20130487053120001



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PG WATOETOELIS Sidoarjo)

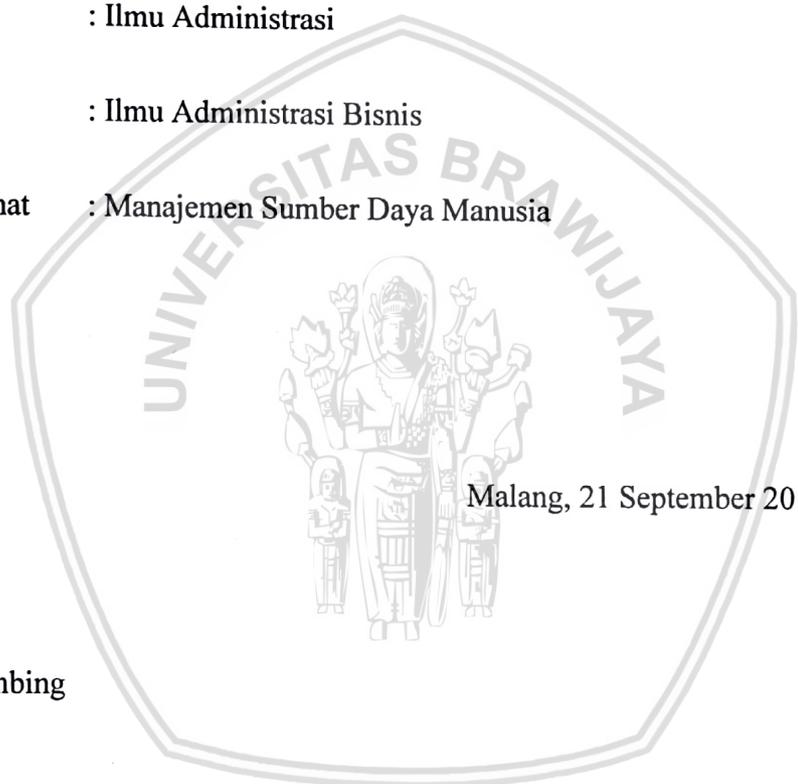
Disusun Oleh : Rizky Prasetya Hadi

NIM : 115030201111063

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Kosentrasi /Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia



Malang, 21 September 2017

Komisi Pembimbing

Ketua

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arik Prasetya', is written over a vertical line that serves as a signature line.

Arik Prasetya S.Sos, M.Si, Ph.D

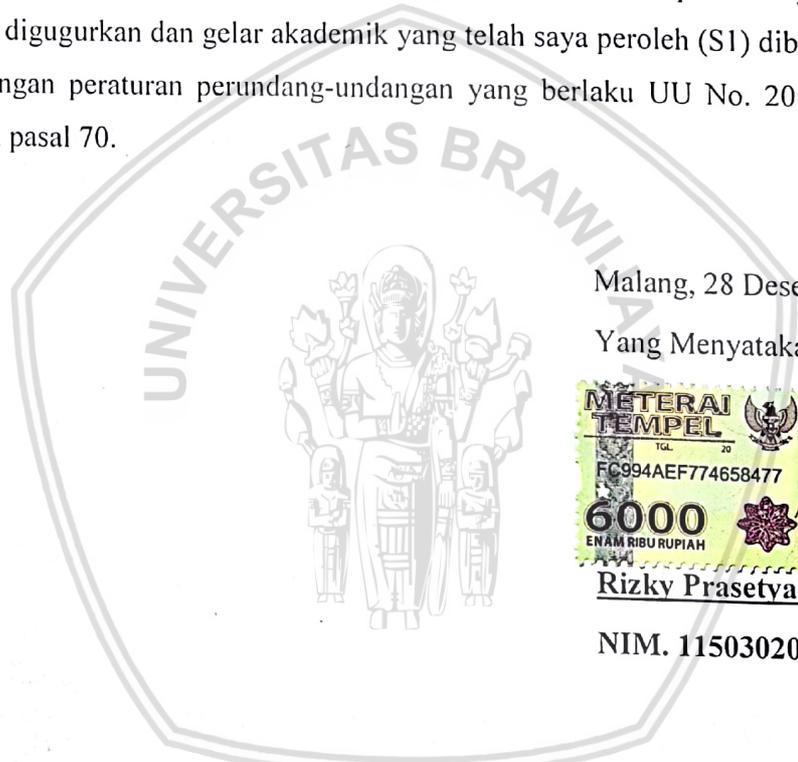
NIP : 197602092006041001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplakan saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.



Malang, 28 Desember 2017

Yang Menyatakan,



Rizky Prasetya Hadi

NIM. 115030201111063

MOTTO

Learning By Doing



LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbilalamin, terimakasih kepada Allah.SWT yang memberikan kehidupan, dan kekuatan pada saya untuk melewati semua ujian yang ada di dunia.

Terimakasih kepada kedua orang tua saya sukri dan endang musmiani untuk segala support yang diberikan selama ini. Serta keluarga besar Sukri S.Sos

Kepada keluarga besar AMC yang sudah memberikan banyak sekali pelajaran bagi saya unyuk berkembang di dalam kehidupan bermusik dan kehidupan lainnya

Kepada keluarga besar DOETA MOEDA yang memberikan pelajaran hidup bermasyarakat .

Kepada keluarga KDW 56 8D zenar yuni fian diko ezy Pieter terimakasih atas semuanya terimakasih atas kebersamaanya selama ini. Semoga kita semua menjadi apa yang kita inginkan dan harapkan.

Diah Syafita Johar wanitaku yang bawel sekali kalau lagi lapar tapi tetep cantik I LOVE YOU

Jadilah apa yang kalian inginkan



RINGKASAN

Rizky Prasetya Hadi, 2017, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**, Arik Prasetya, S.Sos.M.Si, PhD, 145 Hal + xi

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai, dan untuk menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan situasional, teori lingkungan kerja, teori motivasi dan yang keempat teori kinerja karyawan. Teori gaya kepemimpinan situasional adalah dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini yang merupakan kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan jenis penelitian *explanatory* atau penelitian penjelasan, dengan sampel sebanyak 86 orang dengan populasi sebanyak 619 orang, hasil tersebut didapatkan menggunakan rumus Slovin. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Path.

Hasil yang didapatkan melalui analisis yang telah dilakukan adalah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi sebesar 0,084%, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,847%, gaya epemimpinan situasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,110%, dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap sebesar -0,254%, yang terakhir moitvasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,642%.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, kinerja keryawan, Motivasi Kerja

SUMMARY

Rizky Prasetya Hadi, 2017, Department of Business Administration, Human Resource Management Concentration, Faculty of Administration, University of Brawijaya Malang, the influence of Situational Leadership Model and workplace environment to worker performance through motivation, Arik Prasetya, S.Sos.M.Si, PhD, 145 Hal + xi

This research aims to describe the influence of situational leadership model and work environment to employee performance through motivation

Theory used in this research are situational leadership model theory, worker environment theory, motivation theory and the last worker performance. The situational leadership model is based theory was used in this research. Situational leadership model is the ability and willingness of people to be in charge of directing more restricted in their behaviour, related to specific tasks to be done.

Research method used in this research is explanatory research, with 86 sample of people from 619 people of population, the result is obtain using slovin formula. Technique analysis method used in this study is path analysis.

The result of this research are the situational leadership model had an impact insignificantly with motivation as 0,084%, work environment is also had an impact significantly with employee motivation as 0,0847%, the situational leadership model had an impact significantly of employee performance as -0,110%, work environment also had an impact insignificantly to employee motivation as -0,254% and the last employee motivation had an impact insignificantly to employee performance as 0,624%.

Keywords : the situational leadership model, work environment, employee performance, work motivation

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan Melalui Motivasi Kerja (study pada karyawan PG. WATOETOELIS)**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

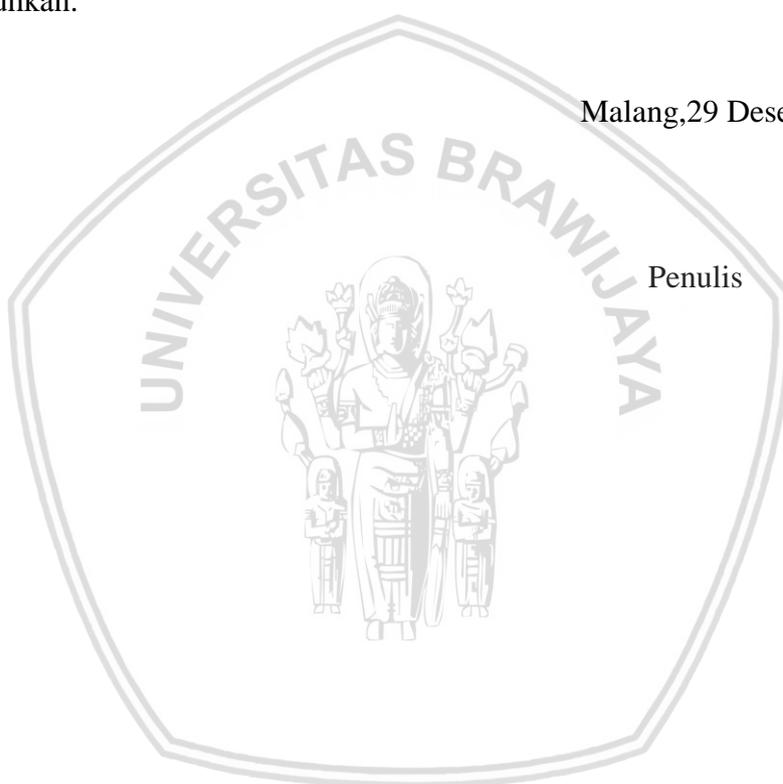
Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Allah Swt, Orang Tua, dan Keluarga, terimakasih atas doa dan dukungan yang tiada henti mulai dari awal perkuliahan hingga sekarang.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Dr.M.Al Musadieq,MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. M. Iqbal.,S.Sos.,MIB.,DBA selaku Sekertaris Jurusan Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
5. Dr. Wilopo, M.AB, selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak Arik Prasetya, S.Sos.,M.Si.,Ph.D. Selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan, memberikan semangat dan ilmu kepada penulis dalam penyusunan skripsi sampai selesai.
7. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu bermanfaat bagi penulis.
8. Keluarga Besar Administration Music Club FIA UB

9. Seluruh Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi angkatan 2011 yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
10. Semua pihak yang telah membantu, memberikan dukungan dan mendoakan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran, dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini memberikan manfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti pada pihak yang membutuhkan.

Malang, 29 Desember 2017



Daftar Isi

	Halaman
COVER	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
MOTTO	iii
UCAPAN TERIMAKASIH	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Tinjauan Empiris.....	9
B. Tinjauan Teoritis.....	14
1. Kepemimpinan.....	14
a. Gaya Kepemimpinan.....	14
b. Faktor-faktor gaya kepemimpinan	16
c. Teori kepemimpinan situasional	18
2. Lingkungan Kerja	25
a. Pengertian lingkungan kerja.....	25
b. Jenis lingkungan kerja.....	27
3. Motivasi	30
a. Teori-teori motivasi.....	30
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.....	43
4. Kinerja	43
a. Pengertian kinerja	43
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	44
c. Standar-standar kinerja	45
d. Pengukuran kinerja	46

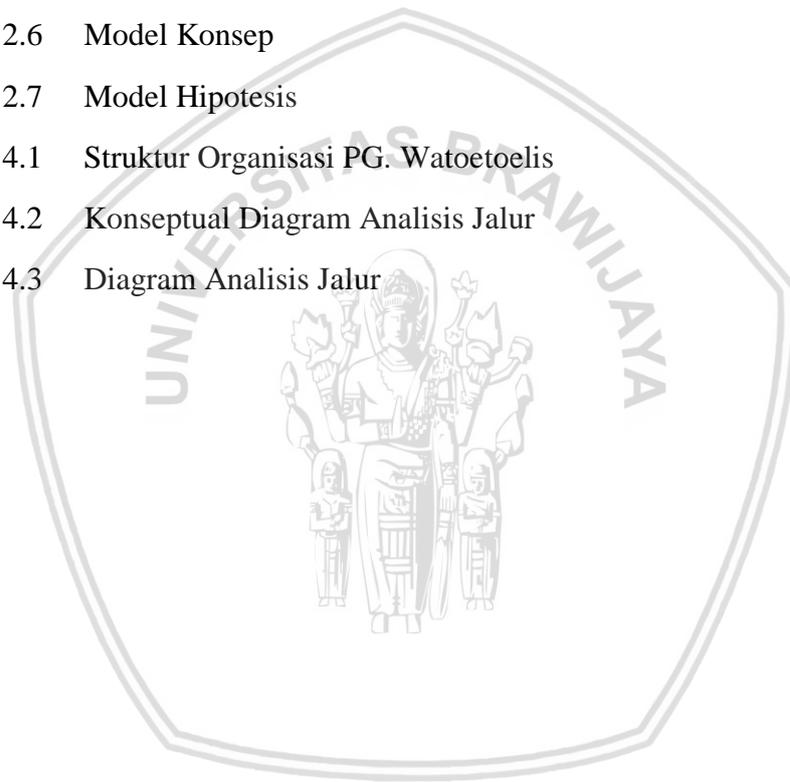
5. Hubungan antar variabel penelitian	48
a. Hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan motivasi karyawan	48
b. Hubungan lingkungan kerja dengan motivasi karyawan ...	49
c. Hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan	50
d. Hubungan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.....	51
e. Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan	52
6. Model Konsep dan Hipotesis	52
a. Model konsep	52
b. Model Hipotesis	53

BAB III METODE PENELITIAN55

A. Jenis Penelitian	55
B. Lokasi Penelitian.....	55
C. Konsep, Variabel dan definisi operasional	55
1. Konsep.....	55
2. Variabel penelitian dan definisi operasional variabel	56
D. Skala pengukuran.....	65
E. Populasi dan Sampel	65
1. Populasi	65
2. Sampel.....	66
F. Sumber data	68
G. Teknik pengumpulan data.....	68
H. Uji validitas dan reliabilitas	69
1. Uji validitas	69
2. Uji reliabilitas.....	70
I. Metode analisis data	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Kepemimpinan Situasional	21
Gambar 2.2	Gaya Kepemimpinan Situasional	25
Gambar 2.3	Teori Isi Motivasi	34
Gambar 2.4	Teori Hirarki Kebutuhan Maslow	35
Gambar 2.5	Teori Reinforcement	46
Gambar 2.6	Model Konsep	56
Gambar 2.7	Model Hipotesis	57
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PG. Watoetoelis	88
Gambar 4.2	Konseptual Diagram Analisis Jalur	107
Gambar 4.3	Diagram Analisis Jalur	108



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1	konsep, variabel, indikator, <i>item</i> penelitian	68
Tabel 3.2	populasi Penelitian	73
Tabel 3.3	sampel Penelitian	74
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas	77
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas	81
Tabel 4.1	deskripsi Respdnen Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	90
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	90
Table 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	90
Tabel 4.5	Nilai <i>Mean</i>	91
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Indikator Telling	92
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Indikator Selling	93
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Indikator Participating	95
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Indikator Delegating	96
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Indikator lingkungan Kerja Fisik	97
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Indikator Lingkungan Kerja Non fisik	98
Tabel 4.12	Distribusi Frekuensi Indikator Eksistence	99
Tabel 4.13	Distribusi Frekuensi Indikator Growth	100
Tabel 4.14	Distribusi Frekuensi Indikator Relatedness	102
Tabel 4.15	Distribusi Frekuensi Indikator Kualitas Hasil Kerja	103
Tabel 4.16	Distribusi Frekuensi Indikator Kuantitas Hasil Kerja	104
Tabel 4.17	Distribusi Frekuensi Indikator ketepatan waktu	105
Tabel 4.18	Hasil Uji Normalitas	106
Tabel 4.19	Ringkasan Pengujian Analisis Jalur	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	112
Lampiran 2	Tabulasi dan Data responden	118
Lampiran 3	Hasil Output SPSS	128



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Suatu organisasi atau unit usaha baik itu formal maupun informal, membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan semangat kepada bawahannya untuk senantiasa produktif sebab keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi dirasakan sangat mutlak sekali untuk menjadi nahkoda bagi para bawahannya. Kepemimpinan seorang manajer akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lain. Kepemimpinan yang dinamis dan efektif merupakan sumber daya yang sulit dijumpai, oleh karena itu setiap pemimpin harus memahami teori kepemimpinan dengan mengetahui potensi yang dimiliki oleh para bawahannya ataupun yang dimiliki oleh dirinya sendiri.

Pemimpin memiliki peran formal dan memiliki keterampilan kepemimpinan belum tentu mampu memimpin. kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Pengertian diatas sesuai dengan yang disampaikan oleh Kartini Kartono (1994,33) yaitu pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh seorang pemimpin apabila memilka kriteria diatas. Pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang

mampu membangkitkan semangat kerja bagi karyawannya dan menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas guna mencapai produktivitas perusahaan. Hal ini adanya tuntutan organisasi bahwa pemimpin dapat memprioritaskan kepemimpinannya yang berorientasi pada tugas yang bertujuan untuk mematangkan bawahan atau karyawannya. Maka dari itu, pemimpin diuntut oleh organisasi untuk bisa fleksibel dalam menggunakan gaya kepemimpinan, sehingga upaya untuk memaksimalkan hubungan dan potensi yang dimiliki karyawan dapat mendukung upaya mencapai tujuan.

Seorang pemimpin yang menentukan jalannya bisnis, sasaran-sasaran yang ingin dicapai baik internal maupun eksternal, aset dan skill yang diperlukan, kesempatan dan resiko yang dihadapi. Pemimpin perusahaan adalah ahli strategi yang memastikan bahwa sasaran organisasi akan dapat tercapai. Dalam hal ini perubahan sosial, inovasi teknologi dan meningkatnya kompetisi merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap pemimpin. Oleh karena itu sangat dituntut bahwa pemimpin hendaknya memiliki talenta yang tinggi. Pemimpin menurut (Robbin, 2011), seorang pemimpin perusahaan yang ideal haruslah seorang yang mempunyai kapabilitas dan profesionalitas agar dapat memimpin dengan manajemen dan sistem yang baik. Keberhasilan seorang pimpinan dalam melakukan koordinasi dengan bawahannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pimpinan akan memberikan dukungan terkait dalam upaya untuk memaksimalkan

potensi yang dimiliki oleh karyawan. Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Jadi gaya kepemimpinan akan memberikan jaminan bahwa aktivitas yang dilakukan karyawan benar-benar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam usaha untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan dengan harapan dapat secara efektif mendukung tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada sisi yang lain penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan perusahaan, untuk itu dibutuhkan kebijakan dalam menggunakan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Usaha nyata yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan. Salah satu teori yang terkait dengan usaha untuk memotivasi para karyawan agar memiliki keinginan untuk bekerja secara maksimal di perusahaan yaitu teori ERG yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer teori ini dikenal sebagai revisi terhadap teori hirarki kebutuhan Maslow dimana motivasi kerja terbagi menjadi tiga tahap yaitu eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*) yang akhirnya disebut teori ERG. Pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut sebagai

upaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, dalam hal ini dalam memaksimalkan pencapaian kinerja karyawan.

Dalam manajemen sumber daya manusia, permasalahan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2002: 105) menyatakan kinerja adalah “suatu hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menyadari pentingnya kinerja karyawan, maka di dalam perkembangan ilmu manajemen ada banyak catatan yang membuktikan bahwa kinerja menjadi fokus kajian yang menarik untuk dikaji terutama apabila dikaitkan dengan kemampuan dan motivasi kerja para karyawan di perusahaan.

Selain faktor motivasi, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut Rivai (2001 : 146) lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya. Lingkungan fisik seperti kebisingan, tata ruang dan peralatan. Sedangkan yang mencakup lingkungan sosial budaya meliputi status, sistem administrasi, hubungan sosial, kebijakan dan kepemimpinan. Menurut Wursanto (2003 : 301) karyawan juga membutuhkan lingkungan kerja yang dapat memberikan kepuasan psikologis, seperti memiliki hubungan yang harmonis. Hal ini sesuai dengan penelitian Tyssen (1996 : 50)

bahwa lingkungan kerja yang kondusif (yang ditandai dengan adanya hubungan yang kompak dalam kelompok dan loyalitas tinggi) mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi. Bahkan dalam penelitian Hawthorne (dikutip Henry Simamora, 2006 : 15) menemukan kesimpulan bahwa interaksi dan perhatian yang dicurahkan oleh para periset kepada para karyawan menyebabkan kinerja karyawan mengalami peningkatan.

Kinerja karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh cara pekerjaan dirancang dan bagaimana mereka diberikan imbalan secara ekonomis, tetapi juga oleh faktor sosial dan faktor psikologis. Temuan ini merupakan yang pertama mengindikasikan bahwa faktor sosial di dalam suatu lingkungan kerja dapat mempunyai dampak signifikan atas kinerja karyawan. Kinerja karyawan bertalian secara langsung dengan intensitas kerja sama dan kerja tim kelompok.

PG.Watoetoelis Sidoarjo merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi gula kristal putih dan bagian produksi PG.Watoetoelis Sidoarjo memiliki porsi terbesar dalam penyerapan tenaga kerja. Dalam menjalankan kegiatan produksinya, PG.Watoetoelis Sidoarjo dipimpin oleh seorang pimpinan yang membawahi empat bagian (TUK,teknik,pabrikasi dan tanaman). Musim giling PG.Watoetoelis Sidoarjo dilakukan pada bulan Mei - November. Mengingat bahwa peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup

perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumberdaya manusia yang ada didalamnya.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah mengenai kepatuhan karyawan dalam mematuhi tata tertib dan khususnya lagi kepatuhan terhadap prosedur-prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam hal ini terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditetapkan. Kondisi yang ada PG.Watoetoelis Sidoarjo menunjukkan sebagian karyawan mempunyai kinerja yang rendah, rendahnya kinerja ini ditunjukkan dari lemahnya penyelesaian-penyelesaian suatu pekerjaan. Keadaan ini dapat dilihat dari lambatnya penyelesaian suatu pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan dengan cepat. Hal ini dipengaruhi lingkungan kerja dimana hubungan antar karyawan lemah atau kurang dalam penyampaian tugasnya dan juga bau tidak sedap karena polusi udara ketika terjadi proses giling sehingga para pegawai merasa tidak kondusif dengan keadaan seperti ini, baik lingkungan yang bersifat fisik maupun non fisik yang akhirnya dapat menghambat pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian maka judul dalam penelitian ini yaitu: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo)**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diangkat oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo ?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo ?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo ?
6. Apakah gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PG.Watoetoelis Sidoarjo ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.

4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.
5. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.
6. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, penulis mengharapkan hasil-hasil yang didapatkan akan bermanfaat bagi pihak-pihak :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan khususnya di dunia pendidikan mengenai hubungan dan pengaruh antara pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat dari segi praktis antara lain :

- a. Bagi PG.Watoetoelis Sidoarjo, diharapkan penelitian ini akan memberikan tambahan wawasan tentang seberapa besar hubungan dan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi kerja sehingga dapat dijadikan referensi untuk mencapai tujuan bersama yang lebih baik.

- b. Memberikan gambaran serta wawasan kepada peneliti selanjutnya yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang berkaitan langsung maupun tidak langsung yang terjadi antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dan kinerja karyawan serta motivasi kerja.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini terdiri dari :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang yang mengemukakan tentang alasan yang melatar belakangi penelitian, rumusan masalah yang merupakan masalah yang timbul dan akan dicari jawabannya, tujuan penelitian yang menguraikan hasil apa yang ingin dicapai dalam penelitian, manfaat penelitian merupakan pernyataan tentang kontribusi hasil penelitian secara spesifik serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menguraikan teori yang digunakan sebagai landasan materi untuk menyusun skripsi. Dalam bab ini diuraikan tentang hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Metode penelitian dalam skripsi ini meliputi jenis penelitian, lokasi, konsep, variabel serta definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas serta analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menelaskan mengenai hasil dari proses penelitian dan pengolahan data penelitian serta mengemukakan pembahasan yang dihubungkan dengan teori atau konsep yang mendukung penelitian ini.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisikan tentang kesimpulan dari seluruh hasil pembahasan, permasalahan pada bab-bab sebelumnya serta saran yang telah diberikan oleh peneliti berupa gagasan yang diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu menggunakan lima penelitian terdahulu, penelitian terdahulu digunakan untuk dasar penyusunan hipotesis penelitian. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

Adapun hasil penelitian Zafar (2012), *The Effective Leadership Style In Ngos: impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation*. Hasilnya penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan mempengaruhi kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan. Jadi pemimpin memberikan dukungan untuk meningkatkan kinerja mediasi oleh motivasi karyawan dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian Widiarto (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi dengan menggunakan populasi penelitian yaitu menggunakan karyawan bagian produksi dengan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Selanjutnya hasil penelitian Rony (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara). Teknik Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila lingkungan kerja semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian Talib dan Hassan (2015), *The Impact of Leadership Styles on Employees performance in Telecom Engineering companies* Ali Orozi Sougui. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan khususnya di perusahaan Teknik Telecom dan untuk menentukan hubungan antara gaya kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan melalui mediasi antara motivasi karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang optimal akan mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dengan menggunakan variabel motivasi untuk memediasi hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Adapun hasil penelitian Safitri (2016) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Universitas Boyolali). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur. Hasil analisis dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis jalur diketahui jalur lingkungan kerja terhadap kinerja, merupakan jalur yang dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja.

Adapun secara sistematis hasil penelitian terdahulu dapat disajikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Peneliti	Metode	Lokasi	Hasil
1.	<i>The Effective Leadership Style In Ngos: impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation.</i>	Khurram Zafar Awan (2012)	Analisis Jalur	Karyawan bagian produksi	Hasilnya penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan mempengaruhi kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan. Jadi pemimpin memberikan dukungan untuk meningkatkan kinerja mediasi oleh motivasi karyawan dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi

Lanjutan Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Peneliti	Metode	Lokasi	Hasil
2.	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana)	(Widiarto, 2015)	Analisis Jalur	Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana	Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening
3.	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara)	Rony Prasetyo (2015)	Analisis Regresi Linier Berganda	Karyawan Produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara	Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila lingkungan kerja semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat

Lanjutan Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Peneliti	Metode	Lokasi	Hasil
4.	Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Universitas Boyolali)	Ria Safitri (2016)	Analisis Jalur	Karyawan Universitas Boyolali	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis jalur diketahui jalur lingkungan kerja terhadap kinerja, merupakan jalur yang dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja
5.	<i>The Impact of Leadership Styles on Employees performance in Telecom Engineering companies Ali Orozi Sougui.</i>	Abdul Talib dan Mohamed Hagi Hassan (2015)	Analisis Jalur	Karyawan Telecom Engineering companies Ali Orozi Sougui.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang optimal akan mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dengan menggunakan variabel motivasi untuk memediasi hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan

B. Tinjauan Teoritis

1. Kepemimpinan

Menurut Thoah (2004:256) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain dan memiliki semangat total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi. Menurut Mohyi (2005:161) yang dimaksud kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu sehingga memberikan dukungan dalam upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan.

a. Gaya kepemimpinan

Cara atau gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis berbeda, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, keputusan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Hasibuan (2005:170) gaya kepemimpinan ada tiga yaitu :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan

hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pimpinan ialah "bawahan adalah untuk pemimpin/atasan". Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi perintah, ancaman hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (closed management) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah "pemimpin (dia) adalah untuk bawahan". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran dan ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan

demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

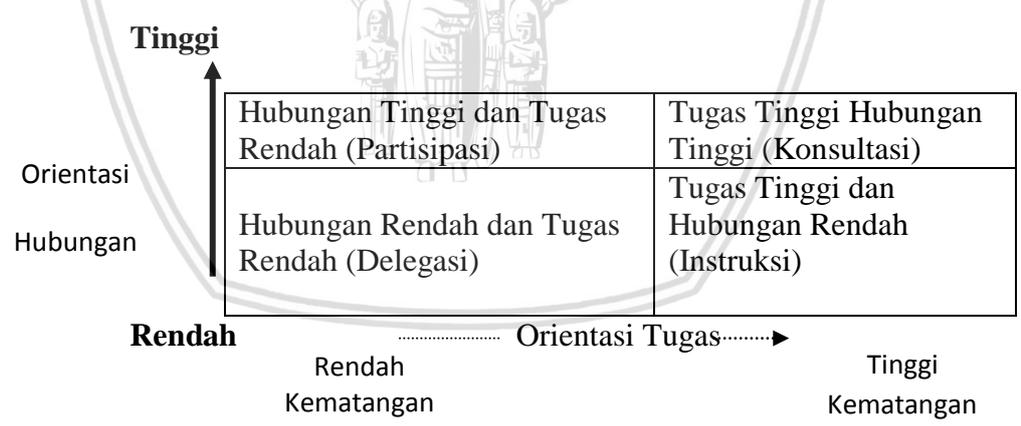
- b. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan "inilah pekerjaan yang harus Saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah Saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, (1996:193) adalah: " Suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk

bertanggung jawab dalam mengarahkan prilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya”.

Menurut Arifin Dkk (2005:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban dan pemimpin. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin. Arifin (2005:128) menyatakan bahwa di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kwadran kepemimpinan situasional, orientasi tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedang orientasi hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan orientasi pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2.2
Model Kepemimpinan Situasional

Sumber: Arifin (2005:128)

Berdasarkan gambar 1 di atas, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kematangan rendah

harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan. Menurut Thoha (2004:315) kematangan (*maturity*) dalam situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan orang-orang yang mau bertanggung jawab dalam mengarahkan orientasinya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dan pendidikan, latihan atau pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang. Dalam kepemimpinan situasional dapat dikenal tiga indikator terkait dalam gaya kepemimpinan tersebut yaitu terkait dengan perilaku/ kematangan bawahan, perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu, ia menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin. Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai. Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi orientasi orang lain. Menurut Thoha (2004:313) pada hakekatnya orientasi dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut.

Orientasi pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Orientasi pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan orientasi mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

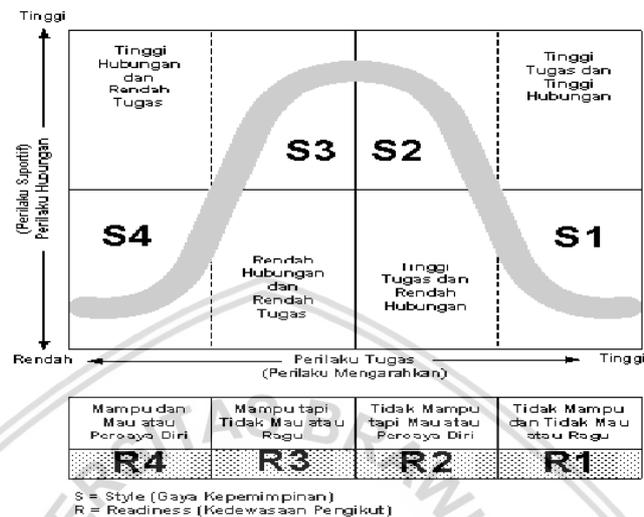
Orientasi pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan

pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya kepemimpinan 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah-masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Orientasi pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan orientasi mereka sendiri.

Tingkat kesiapan atau kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard (2000) memilah gaya kepemimpinan dalam orientasi kerja dan orientasi hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan atau kematangan tertentu. Orientasi Kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendekatan tugas, dan pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Kategori dari

keseluruhan gaya kepemimpinan situasional dapat diidentifikasi mereka dalam 4 notasi yaitu S1 sampai S4 yang merupakan kombinasi dari dua orientasi.



Gambar 2.3
Gaya Kepemimpinan Situasional

Sumber: *Hersey and Blanchard*

Penjelasan gaya kepemimpinan situasional menurut *Paul Hersey and Ken Blanchard* sebagai berikut:

S1: Telling (Pemberitahu) - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (**R1**). Ini menekankan orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling* (kadang-kadang disebut *directing*) adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.

S2: Selling (Penjual) - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (**R2**). Ini menekankan pada jumlah tugas dan orientasi hubungan yang

tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

S3: *Participating (Partisipatif)* - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (**R3**). Ini menekankan pada jumlah tinggi orientasi hubungan tetapi jumlah orientasi tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok.

S4: *Delegating (Pendelegasian)* - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (**R4**). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya orientasi kerja dan orientasi hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan

dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

Dari keempat notasi diatas, tidak ada yang bisa disebut teroptimal setiap saat bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif butuh fleksibilitas, dan harus beradaptasi di setiap situasi. Prinsip “*One Size Fits All*” tidak berlaku dalam gaya kepemimpinan, terutama menghadapi tingkat kesiapan bawahan yang berbeda. Pemimpin yang menggunakan gaya situasional tidak harus cenderung pada satu atau dua gaya situasional melainkan bisa berubah-ubah sesuai situasi yang ada dengan melihat tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan situasional akan efektif apabila pemimpin mampu membaca kondisi.

d. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2004:44) untuk mengukur baik tidaknya atau sehat tidaknya suatu gaya kepemimpinan dapat diukur dengan 8 (delapan) faktor penilaian yang masuk di dalam faktor-faktor gaya kepemimpinan yang meliputi:

1) Faktor menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin harus bersedia bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya, baik apa yang dilakukan oleh bawahannya maupun produktivitasnya.

2) Faktor berkemampuan berkomunikasi

Kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahannya mengenai segala perubahan atau perkembangan perubahan serta menerima saran-saran yang baik dari bawahannya.

3) Faktor kemampuan untuk bisa perceptif

Seorang pemimpin harus mampu mengatasi persoalan-persoalan yang muncul, oleh sebab itu pemimpin harus mempunyai kelebihan-kelebihan tertentu dari bawahannya, sehingga mampu mempengaruhi orientasi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara sadar dan suka rela untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4) Faktor kemampuan untuk bersikap objektif

Kemampuan untuk mengambil keputusan secara adil dan dapat diterima oleh semua pihak yang menjadi bawahannya.

5) Faktor kemampuan menentukan prioritas

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan manajemen yang sangat penting, mengingat terdapat banyak masalah yang muncul yang memerlukan pemecahan berdasarkan kepentingan yang paling mendesak untuk diselesaikan terlebih dahulu.

6) Faktor kemampuan mengatasi masalah yang timbul

Seorang pemimpin harus bisa mengatasi persoalan-persoalan yang timbul melalui pendekatan-pendekatan structural maupun pribadi.

7) Faktor kemampuan untuk merencanakan

Seorang pemimpin harus mampu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, kapan akan dikerjakan, dimana akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

8) Faktor kemampuan untuk mengerjakan

Kemampuan pemimpin untuk memberitahukan dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada bawahannya, memajemen dan mengajak para bawahannya untuk bekerja semaksimal mungkin, membimbing tenaga kerja untuk mencapai standar operasional, mengembangkan tenaga kerja bawahan guna merealisasikan kemungkinan-kemungkinan, memberikan hak kepada orang-orang untuk mendengarkan, memuji dan memberikan solusi secara adil, serta memperbaiki hasil dipandang dari sudut pengendalian.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Nitisemito (1996:109) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedarmayanti (2009:28) mengemukakan bahwa yang dimaksud lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Ahyari (1999:150) mengungkapkan bahwa yang dimaksud lingkungan kerja adalah lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Smith dalam Pawana dalam Islam, (2003:6), mengidentifikasi 5 dimensi yang berhubungan dengan lingkungan tempat kerja yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, yaitu pekerjaan, gaji atau upah yang diterima, peluang promosi, supervisor dan rekan kerja. Gibson dalam Islam (2003:6-7), juga mengidentifikasi beberapa dimensi yang berkaitan dengan lingkungan ditempat kerja, yaitu desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijaksanaan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi serta sumber daya organisasi. Selanjutnya Gondokusumo (1997:34), berpendapat bahwa lingkungan kerja dapat juga diartikan, lingkungan konkrit dan abstrak yang meliputi atau mengelilingi kerja seseorang.

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar lingkungan internal dan eksternal dimana pegawai bekerja, baik secara fisik (berwujud) yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatannya, maupun non fisik (tidak berwujud) yang dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, perilaku pegawai, produktivitas, efisiensi dan prestasi kerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan serta mempunyai pengaruh yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lingkungan kerja dalam perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan, penyusunan suatu sistem yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan. Menurut Sedarmayanti (2009:28) mengemukakan bahwa “keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien”.

Pengaruh lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang penting bagi karyawan, sebab tanpa lingkungan kerja yang baik serta memadai atau nyaman maka akan menjadi sulit bagi perusahaan dalam mewujudkan produk atau jasa yang diinginkan.

Menurut Nawawi (2007:161) “Lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur, rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja dan lain-lain dapat meningkatkan moral kerja atau semangat kerja”. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan tidak bosan, tidak merasa cepat lelah, nyaman, tidak sesak nafas dan tidak malas bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik, nyaman dan menyenangkan akan dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan serta dapat dijadikan sebagai alat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b. Jenis Lingkungan Kerja

1) Lingkungan Kerja Fisik (*Physical Working Environment*)

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, yang mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak secara langsung. Sedarmayanti (2009:26) mengungkapkan bahwa yang dimaksud lingkungan kerja fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Nawawi (2007:173) Lingkungan fisik yang bersifat nyata, Lingkungan ini berkenaan dengan kondisi tempat/ruangan (jika didalam ruangan) dan kelengkapan material/peralatan yang diperlukan untuk bekerja. Kondisi yang

dimaksudkan antara lain berupa kebersihan, penerangan, ventilasi, warna dinding dan langit-langit, tata ruangan (terutama pengaturan meja, kursi kerja dan lemari), tumpukan berkas, peralatan kerja yang cukup dan terpelihara, dan sebagainya. Kondisi lingkungan kerja fisik dari sebuah lingkungan kerja haruslah nyaman dan menyenangkan, mengingat pengaruhnya yang cukup besar terhadap semangat kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2009:26) berpendapat bahwa, lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam 2 (dua) kategori, yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain).

Menurut Sedarmayanti (2009:28) berpendapat ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai, diantaranya adalah:

- a) Penerangan/cahaya di tempat kerja.
- b) Temperatur/suhu udara di tempat kerja.
- c) Kelembaban di tempat kerja.
- d) Sirkulasi udara di tempat kerja.
- e) Kebisingan di tempat kerja.
- f) Getaran mekanis di tempat kerja.
- g) Bau tidak sedap di tempat kerja.
- h) Tata warna di tempat kerja.
- i) Dekorasi di tempat kerja.

- j) Musik di tempat kerja.
- k) Keamanan di tempat kerja.

2) Suasana dan Prosedur Kerja (*Non Physical Working Environment*)

Suasana dan prosedur kerja yang mendukung semangat kerja karyawan sangat menguntungkan bagi perusahaan dalam pencapaian efektivitas kerja. Suasana dan prosedur kerja yang baik dapat terwujud dengan melakukan penyusunan organisasi secara baik dan benar.

a) Lingkungan kerja Non Fisik

Nawawi (2007:174) Lingkungan kerja non fisik adalah upaya pimpinan untuk menciptakan hubungan sosial yang bersifat manusiawi, upaya tersebut terutama berupa suasana sosial atau pergaulan antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja.

Menurut Nawawi (2007:162) hubungan manusiawi yang harmonis, atas dasar saling hormat-menghormati, saling mempercayai dan saling menerima, baik selama melaksanakan pekerjaan maupun di luar jam kerja, akan menimbulkan rasa senang yang akan mempertinggi moral kerja atau semangat kerja. Namun sebaliknya jika kondisi non fisik dalam bekerja berisi ketegangan, saling tidak mempercayai, diliputi rasa tertekan dan takut, maka semangat kerja menjadi rendah dan produktivitas kerja menurun. Menurut Wursanto (2009:31), lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Lingkungan kerja non fisik merupakan bagian dari lingkungan kerja secara keseluruhan dimana mencakup hal-hal yang terkait dengan perilaku orang di

dalamnya, termasuk semua orang yang menjadi anggota dan terlibat langsung maupun tidak langsung dalam organisasi tersebut.

Menurut Wursanto (2009:269), lingkungan kerja non fisik terdiri dari 3 faktor, antara lain sebagai berikut :

- a) Perasaan aman
Perasaan aman merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri karyawan. Perasaan aman tersebut terdiri dari : rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya, rasa aman dari pemutusan hubungan kerja, rasa aman dari bentuk intimidasi.
- b) Loyalitas
Loyalitas merupakan sifat karyawan untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas dapat bersifat *vertical* maupun *horizontal* . loyalitas *vertical* yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan sebaliknya loyalitas *horizontal* merupakan loyalitas sesama rekan kerja. Loyalitas dapat dilakukan dengan cara : kesediaan pemimpin membantu kesulitan bawahan, karyawan saling membantu menyelesaikan pekerjaan dan kerjasama yang harmonis antar karyawan.
- c) Kepuasan
Kepuasan merupakan perasaan yang puas yang muncul dari diri karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan Karena kebutuhannya terpenuhi pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik, hasil kerja meningkat.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik maupun non fisik mempengaruhi kinerja pegawai. Dimana lingkungan kerja fisik seperti penerangan dan fasilitas yang terdapat di ruangan kerja yang bias memengaruhi perasaan karyawan yang nantinya akan memberikan asil berupa kinerja karyawan begitupula lingkungan kerja non fisik yang meliputi al-al yang tidak terlihat seperti keamanan yang akan memberikan rasa aman pada pegawai yang nantinya juga akan berdampak pada kinerja karyawan.

3. Motivasi

Pengertian motivasi menurut Ernest dalam Mangkunegara (2005:94) pengertian motivasi adalah: “Kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Adapun motivasi menurut Mathis dan Jackson (2006:89), “Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal: mencapai tujuan. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan padatujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia”. Dari kedua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah pemberian suatu rangsangan atau dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan pimpinan melalui petunjuk-petunjuknya. Terkait dengan teori motivasi maka dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Teori-Teori Motivasi

1) Teori Isi Motivasi

Teori isi motivasi pada dasarnya ingin melihat “apa” dari motivasi tersebut. Teori ini ingin melihat faktor-faktor dalam seseorang yang menyebabkan ia berperilaku tertentu dan kebutuhan apa yang ingin dipenuhi oleh seseorang. Bagan berikut ini memperlihatkan bagan bagaimana seseorang berperilaku seperti yang digambarkan pada teori isi:



Gambar 2.4

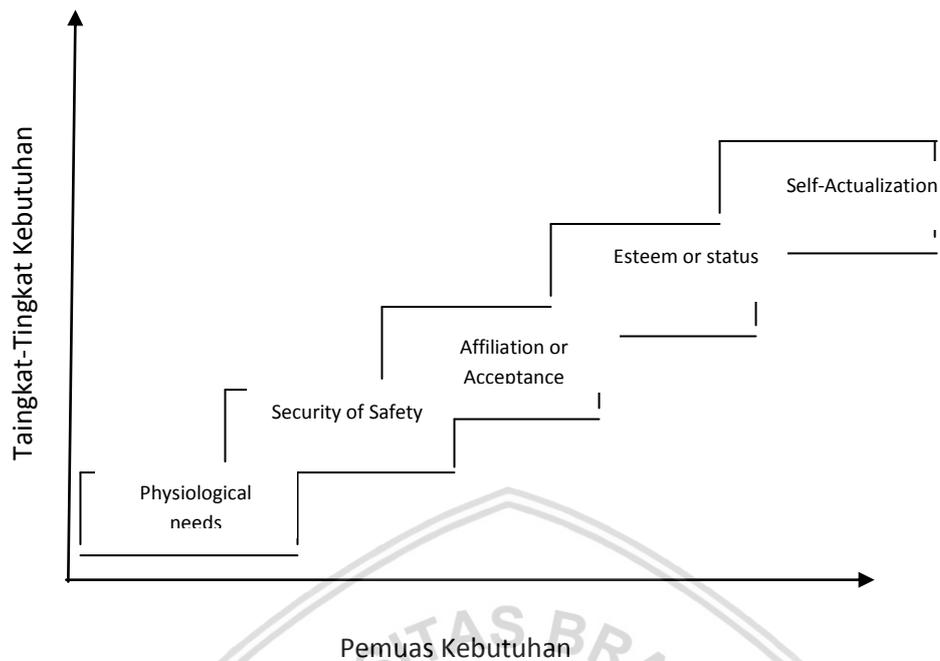
Teori Isi Motivasi

Sumber: Hanafi (2003:341)

Berdasarkan gambar di atas maka dapat diketahui bahwa seseorang pada awalnya memiliki kebutuhan untuk makan. Kebutuhan tersebut mendesak lebih kuat, ingin dipenuhi dan berubah menjadi dorongan. Kemudian orang tersebut melakukan tindakan sehingga terpenuhi kepuasannya. Adapun teori kepuasan ini yaitu meliputi:

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori dari Maslow lebih dikenal dengan teori Hirarki Kebutuhan *Maslow*. Konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah sebelumnya telah dipuaskan. Hirarki lima kebutuhan dasar manusia adalah :



Gambar 2.5
Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Hasibuan (2005:108)

- 1) Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja secara giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan akan keamanan dan kesehatan jiwa di tempat pekerjaan membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang diberikan oleh manajer. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.

- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia yang hidup menyendiri. Karena manusia makhluk sosial sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu: kebutuhan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia bekerja, kebutuhan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan serta kebutuhan akan perasaan ikut serta.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

b. Teori X dan Y Mc Gregor

Menurut Mc Gregor melakukan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif. Ia menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada teori dasar mengenai perilaku manusia.

Kedua teori itu disebut teori X dan Y. Asumsi teori X yaitu :

- a. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja, dan akan menghindarinya bila dapat.
- b. Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Rata-rata para pekerja lebih senang dibimbing berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, umumnya harus diawasi.

Asumsi teori Y yaitu :

- a. Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain dan istirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima.
- c. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.
- e. Keterkaitan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan. (Handoko, 2007:260).

c. Dua Teori Motivasi Herzberg's

Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

- a) Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*)

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniyah. Kebutuhan itu akan berlangsung terus-menerus, seperti misalnya lapar-makan-keyang-lapar. Dalam bekerja kebutuhan ini misalnya gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang

baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

b) Faktor-faktor motivasi

Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lain-lain.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan konsep *hygiene* yang mencakup:

1. Isi pekerjaan
 - a. Prestasi
 - b. Pengakuan
 - c. Pekerjaan itu sendiri
 - d. Tanggungjawab
 - e. Pengembangan potensi individu
2. Faktor *hygiene*
 - a. Gaji dan upah
 - b. Kondisi kerja
 - c. Kebijakan dan administrasi perusahaan
 - d. Kualitas supervisi.

Dari konsep *hygiene* dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini. Menurut Hasibuan (2005:108) menyatakan bahwa: “Faktor motivator (*motivation factor*) adalah faktor yang menyangkut kebutuhan

psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan”. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Menurut teori dua faktor Herzberg dalam penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Faktor motivator atau pemuas, terdiri dari:

a. Pengakuan (*recognition*)

Merupakan bentuk-bentuk pengakuan dari pihak perusahaan atas hasil atau produktivitas yang telah dicapai oleh karyawan. Bentuk pengakuan ini secara langsung memberikan suatu motivasi kepada para karyawan sehingga diharapkan mereka dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan di mana mereka bekerja.

b. Tanggung jawab (*responsibilities*)

Bentuk tanggung jawab yang dimaksudkan disini adalah bentuk tanggung atas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dari karyawan secara langsung memberikan suatu jaminan bahwa karyawan yang bersangkutan dapat termotivasi untuk menyelesaikan atas tugas yang dibebankan kepadanya.

c. Prestasi (*achievement*)

Kebutuhan akan prestasi menjadi hal yang penting bagi kelangsungan seorang karyawan. Perusahaan memberikan motivasi atas prestasi biasanya dilakukan dengan memberikan tugas kepada bawahan atas suatu tugas

yang menarik untuk dikerjakannya, sehingga mereka memiliki prestasi yang lebih baik.

d. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Motivasi dapat berasal dari jenis pekerjaan itu sendiri, hal tersebut dikarenakan dengan pekerjaan yang direncanakan sedemikian rupa pada akhirnya dapat memberikan suatu stimulus dan menantang para karyawan serta dapat memberikan kesempatan untuk maju.

e. Pengembangan (*advancement*)

Suatu bentuk motivasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sehingga mereka dapat lebih terpacu dalam pencapaian produktivitas yang lebih baik. Pengembangan merupakan suatu bentuk kebijakan yang diambil oleh perusahaan dimana akan dilakukan suatu peningkatan jabatan atau posisi bagi karyawan yang berprestasi.

2) Faktor pemeliharaan (*hygiene*) terdiri dari:

a. Teknik supervisi (*technical supervisor*)

Teknik supervisi sangat erat kaitannya dengan proses pelaksanaan kerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Teknik supervisi mempunyai kecenderungan dalam rangka memberikan suatu rangsangan atau motivasi kepada karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan.

b. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)

Dengan adanya bentuk kebijakan dan administrasi yang sesuai dengan kondisi para karyawan akan menjadikan suatu motivasi bagi karyawan dalam bekerja.

c. Gaji (*wages*)

Masalah gaji merupakan fungsi yang paling sulit dan membingungkan karena berhubungan dengan hak individu seseorang sebagai karyawan dalam menerima imbalan atas kerja mereka kompensasi atau gaji sangat penting untuk diperhatikan mengingat dengan adanya kompensasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara otomatis akan meningkatkan produktivitas karyawan.

d. Kondisi kerja (*working condition*)

Merupakan suatu keadaan dimana karyawan melakukan aktivitasnya, kondisi kerja erat kaitannya dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja yang terdapat dalam suatu lingkungan kerja. Lebih jauh lagi kondisi kerja sangat erat kaitannya dengan suasana kerja yang terdapat pada suatu perusahaan baik mengenai hubungan antar karyawan dan kondisi fisik dimana seorang karyawan bekerja.

d. Teori ERG Alderfer

Clayton Alderfer dan Universitas Yale, melakukan revisi terhadap teori hirarki kebutuhan Maslow yang disebut *existence*, *relatedness*, dan *growth* (ERG). Alderfer berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti,

eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*) yang akhirnya disebut teori ERG.(Robbins, 2011). Teori ERG Alderfer hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan yaitu :

- a. Eksistensi, kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makan, air, udara, upah, dan kondisi kerja (yang menurut Maslow adalah kebutuhan fisiologis dan keamanan)
- b. Hubungan, kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat (sama dengan kebutuhan sosial Maslow)
- c. Pertumbuhan, kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif (sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow)

Jika pada teori hirarki kebutuhan Maslow mengatakan kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah kebutuhan utama, dan bahwa tingkat kebutuhan utama tidak terpenuhi maka tidak akan bergerak pada tingkat kebutuhan berikutnya. atau dapat dikaitkan seseorang akan bergerak pada hirarki kebutuhan berikutnya, segera setelah hirarki kebutuhan di bawahnya terpenuhi. Sedangkan teori ERG mengatakan sebagian tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan Maslow, juga terjadi proses pengurangan keputusan, yaitu itu seseorang harus terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan akan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi dalam pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah. (Gibson Hancevich, Donnelly, 2001).

2) Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Teori Motivasi Proses ini, dikenal sebagai Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dan Teori Keadilan (*Equity Theory*) masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua

bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil.

c) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- 1) Pengukuhan Positif (*Positive Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- 2) Pengukuhan Negatif (*Negative Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga “prinsip diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga “prinsip hukuman (*punishment*)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (respon) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

3) Teori *Reinforcement* (*Reinforcement Theory*)

Teori ini mencoba menjelaskan “apa” bila teori proses mencoba menjelaskan “bagaimana” sedangkan teori motivasi *reinforcement* mencoba menjelaskan peranan balasan dalam membentuk perilaku tertentu. Teori ini mengatakan bahwa jika suatu perilaku akan diberi balasan yang menyenangkan (*rewarding*), maka perilaku tersebut akan diulangi lagi pada masa yang akan datang. Proses *reinforcement* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6
Teori *Reinforcement* (*Reinforcement Theory*)

Ada stimulus tertentu (misal perintah dari atasan), yang kemudian mendorong perilaku tertentu (misal bawahan menjalankan perintah tersebut). Kemudian karena menjalankan perintah dengan baik ada konsekuensi tertentu (misal baik kenaikan gaji). Karena balasan yang diterima orang tersebut menyenangkan, maka dimasa mendatang dia akan mengulangi respons yang sama, yaitu apabila diperintah oleh atasan dia akan mengerjakan dengan baik. Berdasarkan pengertian diatas dalam penelitian ini menggunakan teori ERG Alderfer dimana teori ini merupakan teori sanggahan untuk teori heirarki kebutuhan Maslow yang diamana kebutuhan dasar harus terpenuhi terlebih dahulu untuk meningkat ke kebutuhan selanjutnya sedangkan dalam teori ERG lebih bersifat simulatan lebih besifat fleksibel tidak seperti Maslow.

b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul sebagai akibat dari interaksi yang

terjadi di dalam individu. Danim (2004) menyatakan bahwa, “Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan administrator. Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dan acuh tak acuh dalam bekerja.
- b. Sikap individu. Ada individu yang statis dan ada pula yang dinamis. Demikian juga ada individu yang bermotivasi kerja tinggi dan ada pula yang bermotivasi kerja rendah. Situasi dan kondisi di luardari individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah individu itu sendiri.
- c. Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi, jika persyaratan terpenuhi. Akan tetapi jika persyaratan tersebut tidak diperhatikan dapat menekan motivasi. Orang dapat bekerja dengan baik jika faktor pendukungnya terpenuhi. Sebaliknya, pekerja dapat menjadi frustrasi jika faktor pendukung yang dia kehendaki tidak tersedia

4.Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang mempengaruhi tingkat rendahnya kinerja seseorang.

Mangkunegara (2000:67) mengatakan pengertian kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Dharma (2003:212) “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang”.

Dari kedua pendapat di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Kondisi eksternal para pegawai tersebut ditunjukkan dengan adanya kondisi iklim organisasi yang mendukung aktivitas operasional perusahaan.

c. Standar-Standar Kinerja

Standar kinerja yaitu menentukan tingkat kinerja pekerjaan dan kriteria terhadap kesuksesan pekerjaan. Standar pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kerja yang diharapkan dalam tugas-tugas besar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Adapun beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam standar kinerja pekerjaan adalah:

- a. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi
- b. Standar kinerja harus diambil dan dapat diandalkan
- c. Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, buruk
- d. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka
- e. Standar kinerja harus mudah diukur

d. Pengukuran Kinerja

Secara umum pengukuran kinerja berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Sinungan (2000:23) yaitu:

- 1) Perbandingan antara pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menentengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif.
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil yang aktual dengan hasil yang diharapkan olah karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Sedangkan menurut Atmosoeparto (2001: 6) menyatakan bahwa “Kinerja tidak dapat diukur secara kuantitatif semata-mata, sehingga mempunyai nilai mutlak, melainkan menggambarkan keragaman dari suatu kegiatan”. Ada dua titik kunci untuk mengukur keragaman pada setiap situasi atau kegiatan, yaitu meliputi:

1. Lebih memusatkan pada hasil akhir daripada kegiatan-kegiatan. Sebagai contoh, bagi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, sasaran nilai dolar penjualan lebih berarti daripada jumlah penjualan yang tercapai.
2. Berfikir pada perbandingan dari “kenyataan” terhadap “yang seharusnya”. Meskipun pada *output* yang “*tangible*” dan dapat diukur secara kuantitatif, hasil bagi *output* terhadap *input* saja kurang berarti apabila tidak diperbandingkan dengan hasil bagi atau sasaran yang diharapkan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) terdapat tiga metode yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja para karyawan atau pegawai pada perusahaan, yaitu:

1. Mutu atau kualitas produk.

Pada pengukuran ini perusahaan lebih mendasarkan pada tingkat kualitas produk yang telah dihasilkan para pegawai atau karyawannya. Pengukuran melalui kualitas ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2. Kuantitas atau jumlah produk.

Pengukuran melalui kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan ini erat kaitannya dengan kemampuan seorang karyawan dalam menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghasilkan produk.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menghasilkan suatu produk menjadi salah satu sarana untuk mengukur tingkat kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dalam pengukuran ini anggaran perusahaan dapat dijadikan ukuran atau barometer untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai seorang karyawan.

5. Hubungan Antar Variabel Penelitian

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Motivasi Karyawan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu upaya dari pemimpin untuk menggerakkan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan dan kegagalan dalam meraih tujuan organisasi. Dengan kata lain kualitas kepemimpinan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Sukses atau tidaknya seorang pemimpin terutama ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menggerakkan orang lain ini memerlukan keterampilan memotivasi, sehingga peranan kepemimpinan dalam memotivasi orang lain sehingga tujuan yang akan dilakukan oleh pimpinan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan. Gaya kepemimpinan seorang manajer dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang dipimpinnya (Rosyada,2004). Tugas manajer sebagai pemimpin adalah mengarahkan dan memotivasi karyawan ke arah yang sejalan dengan tujuan organisasi perusahaan. Dengan adanya upaya dan berbagai cara tertentu manajer

harus sanggup memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, lebih giat, dan lebih bertanggung jawab terhadap kelangsungan perusahaan.

b. Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Karyawan

Lingkungan kerja memberikan dampak terhadap perubahan yang terjadi pada motivasi kerja karyawan, dimana hubungan lingkungan kerja dengan motivasi kerja, lingkungan kerja mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan dalam lingkungan perusahaan. Menurut Sutrisno (2009), lingkungan kerja yang baik dan bersih akan memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk dan kotor akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Sunyoto (2012) mengemukakan bahwa, “dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja”.

Sutrisno (2009) yang menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Faktor ekstern yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel. Sedangkan faktor intern yaitu: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa. Jadi dapat dikatakan bahwa dengan adanya perubahan yang terjadi pada

lingkungan kerja akan menentukan motivasi karyawan dalam bekerja diperusahaan.

c. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Karyawan

Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan. Pemimpin memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin menunjukkan berbagai perilaku berikut : pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah motivasi.

Namun motivasi bukanlah satu-satunya determinan, variabel-variabel lain: seperti usaha yang diberikan, kemampuan pengalaman masa lalu juga mempengaruhi kinerja. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama., maka kinerja akan meningkat. Kinerja karyawan merupakan tolok ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Menurut Paul Hersey dan Blanchard Miftah Thoha, (1996) gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantaranya hal-hal berikut ini: 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan 2) Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin 3) Tingkat

kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

d. Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2005) bahwa makna lingkungan kerja sangat berpengaruh besar terhadap efektifitas kerja dan orientasi. Oleh karenanya maka lingkungan kerja akan memberikan suasana baru bagi dirinya yang akan membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan menurut Nitisemito (2010) mengartikan bahwa lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Adapun konsep lingkungan kerja menurut Bambang (2006) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah salah satu dari faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja dari seorang pegawai. Maksudnya adalah seorang pegawai yang sedang bekerja pada lingkungan kerja dengan penuh dukungan kepadanya agar bekerja dengan secara optimal akan membuahkan hasil kinerja yang memuaskan / baik, akan tetapi sebaliknya apabila seorang pegawai yang sedang bekerja pada lingkungan kerja yang dinilai tidak layak serta tidak penuh dukungan kepadanya agar bekerja dengan secara optimal akan membuahkan hasil kinerja pegawai tersebut tidak memuaskan (rendah) seperti pegawai jadi pemalas, sering tertidur dan hal buruk lainnya.

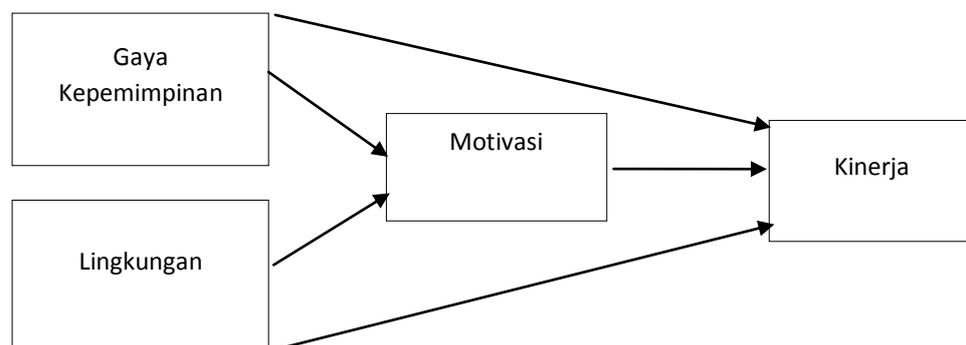
e. Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan dan tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seorang. Apabila motivasi kerja seseorang bagus maka kinerja dari orang tersebut juga pasti akan bagus begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. yang dikutip oleh Mangkunegara (2001:104) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan kinerja. Artinya pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi maka cenderung memiliki kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Jadi dengan adanya peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan dukungan terkait dengan keterkaitan upaya peningkatan kinerja karyawan.

6. Model Konsep dan Hipotesis

a. Model Konsep

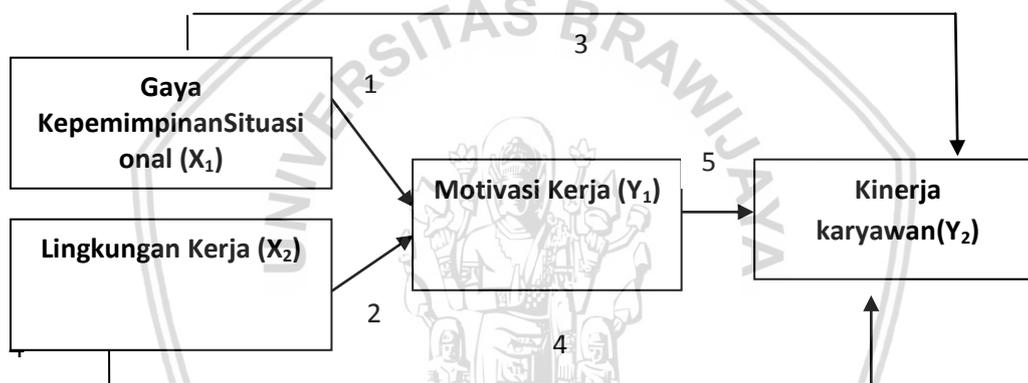
Model konsep yang baik akan menjelaskan secara teoritis, pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2006:47). Sehingga model konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6 Model Konsep

b. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2006:70) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Model hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.7 Model Hipotesis

Sumber: Peneliti, 2017

Berdasarkan pada latar belakang, telaah teori, dan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, maka hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional motivasi kerja karyawan pada Kinerja PG.Watoetoelis Sidoarjo.
2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Kinerja PG.Watoetoelis Sidoarjo.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada Kinerja PG.Watoetoelis Sidoarjo.

4. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.
5. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.
6. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antarvariabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2006:5). Penelitian penjelasan ini juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis (*Testing Research*) dimana dilakukan pengujian terhadap hipotesis sesuai dengan yang digunakan. Pada penelitian *explanatory*, hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat penelitian dilakukan. Penelitian ini dilaksanakan di PG. Watoetoelis Sidoarjo, merupakan salah satu pabrik gula di Jawa Timur yang memiliki potensi yang besar dalam produktivitas gula serta didukung dengan jumlah karyawan yang cukup besar. Namun demikian dalam aktivitas operasional perusahaan terdapat permasalahan terkait dengan kondisi lingkungan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.

C. Konsep, Variabel dan Definisi Operasional

1. Konsep

Sebuah penelitian memerlukan adanya pemahaman tentang konsep dari permasalahan yang hendak di teliti, karena melalui konsep akan dapat dirumuskan hubungan hubungan teoritis. Pengertian konsep yang dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (2006:33), adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Penelitian ini menggunakan konsep yaitu :

- a. Gaya Kepemimpinan Situasional
- b. Lingkungan Kerja
- c. Kinerja Karyawan
- d. Motivasi Kerja

2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2008:58) “variabel adalah suatu atribut atau nilai dari orang. Objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulanya”. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Independen (X)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab

perubahan timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah

1. **Gaya kepemimpinan situasional (X_1):** pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada tiap divisi di PG.Watoetoelis pada saat memimpin yang pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. Variabel ini diturunkan menjadi indikator dan item sebagai berikut:

- a. **Telling** : pimpinan memberikan perintah yang spesifik, dan tepat, serta menetapkan tugas sesuai ketentuan kepada karyawan PG.Watoetoelis.

Indikator *telling* diturunkan menjadi item, sebagai berikut :

1. Pimpinan memberitahu secara rinci bagaimana tugas dikerjakan.
 2. Pimpinan memberitahu secara rinci dimana tugas dikerjakan.
 3. Pimpinan memberitahu secara rinci kapan tugas dikerjakan.
 4. Pimpinan memberitahu secara rinci mengapa tugas ini dikerjakan.
 5. Bawahan menunggu instruksi dari pimpinan dalam mengerjakan tugas
 6. Pimpinan hampir selalu mengawasi pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.
- b. **Selling** : Pimpinan melakukan komunikasi dua arah atas tugas yang akan dikerjakan kepada pegawai PG. Watoe Toelis.memberikan sosialisasi kepada pegawai PG.watoetoelis.

Indikator memberikan *selling* diturunkan menjadi item, sebagai berikut :

1. Pimpinan memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sebelum tugas diberikan.

2. Pimpinan memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai ketika tugas diberikan.
3. Pimpinan memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sesudah tugas diberikan.
4. Pimpinan melakukan diskusi dengan pegawai sebelum tugas diberikan.
5. Pimpinan melakukan diskusi dengan pegawai ketika tugas diberikan.
6. Pimpinan melakukan diskusi dengan pegawai sesudah tugas diberikan.
7. Pemimpin secara pasti menetapkan tujuan yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan
8. Pimpinan memberi tahu hasil yang diharapkan atas pekerjaan yang diberikan

- c. **Participating:** Pimpinan mendorong antar individu untuk berbagi gagasan dan memberikan fasilitas akan pekerjaannya.

Indikator dari *participating* diturunkan menjadi item, sebagai berikut :

1. Pimpinan memberikan fasilitas kepada pegawai.
2. Pimpinan memberikan solusi kepada pegawai atas masalah-masalah yang ada.
3. Pimpinan melibatkan pegawai dalam proses pemecahan masalah
4. Pimpinan memberikan *reward* atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai

d. *Delegating* : Pimpinan mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya kepada pegawai.

Indikator dari *delegating* diturunkan menjadi item sebagai berikut :

1. Pemimpin menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai.
2. Pemimpin menetapkan tugas sesuai dengan jabatan.
3. Pemimpin menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai sesuai jabatan.
4. Pegawai dapat mengerjakan tugas sesuai dengan harapan pimpinan tanpa instruksi yang spesifik dari pimpinan

2. **Lingkungan kerja (X₂)** adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya, dalam penelitian ini lingkungan kerja menggunakan teori Sedarmayanti (2009).

Indikator

a. Lingkungan kerja fisik : semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Indikator lingkungan kerja fisik dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Penerangan di perusahaan memadai.
2. Temperatur atau suhu udara di tempat kerja baik.
3. Kelembaban udara di tempat kerja baik.

4. Perusahaan melakukan tindakan pengendalian kebisingan suara di tempat kerja
5. Perusahaan melakukan tindakan pengendalian getaran di tempat kerja.
6. Perusahaan melakukan tindakan pengendalian bau tidak sedap di tempat kerja.
7. Perusahaan memberikan jaminan keamanan atau alat pelindung diri dalam bekerja.

b. **Lingkungan kerja non fisik** : merupakan bagian dari lingkungan kerja secara keseluruhan dimana mencakup hal-hal yang terkait dengan perilaku orang di dalamnya.

Indikator lingkungan kerja non fisik dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Pegawai merasa aman dari bahaya yang timbul dalam melaksanakan aktivitas
2. Pegawai merasa aman dari pemutusan hubungan kerja.
3. Pegawai merasa puas akan pekerjaan yang berjalan baik
4. tercipta kepercayaan antar elemen yang ada di perusahaan.
5. tercipta hubungan baik antar karyawan
6. Kepuasan terhadap terpenuhinya kebutuhan

b. Variabel intervening (Y_1)

Variabel intervening adalah variabel perantara atau penghubung antara variabel bebas dan terikat dalam hal ini adalah

1. **Motivasi kerja karyawan** (Y_1) merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan menjadi landasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dalam penelitian ini motivasi kerja menggunakan teori ERG Alderfer.

a. *existence* : pemenuhan kebutuhan sandang pangan, fasilitas keamanan kerja dan upah.

Indikator eksistensi dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Kebutuhan sandang pegawai terpenuhi.
2. Gaji pegawai sesuai dengan jabatan.
3. Perusahaan memberikan asuransi kepada pegawai.
4. Jaminan fasilitas keamanan kerja atau alat pelindung diri kepada pegawai.
5. Perusahaan memberikan kebiakan waktu istirahat makan siang.
6. Gaji pegawai sesuai dengan kebutuhan hidup saat ini.
7. Perusahaan memberikan program pensiun kepada pegawai
8. Perusahaan memberikan program tunjangan kesehatan kepada pegawai

b. *relatedness* : Hubungan baik atau tidak baik dengan semua rekan kerja baik atasan maupun bawahan

indikator *relatedness* dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Hubungan baik dengan rekan kerja.
2. Hubungan baik dengan atasan.
3. Hubungan baik dengan lingkungan sekitar perusahaan.
4. Hubungan baik pegawai antar divisi.
5. Rekan kerja saling mendukung

6. Komunikasi langsung dengan atasan bersifat terbuka
7. Kemauan memelihara kerjasama dengan rekan kerja

c. *growth*: pemberian penghargaan atas pencapaian prestasi

indikator *growth* dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Pimpinan memberikan penghargaan terhadap pegawai atas prestas kerja.
2. Pegawai puas atas konstribusi yang diberikan kepada perusahaan.
3. Pegawai merasa diakui di tempat kerja atas konstribusi yang diberikan kepada perusahaan.
4. Pimpinan memberikan perhatian langsung atas tugas yang dikerjakan
5. Pimpinan memberikan puian langsung atas prestasi kerja yang dihasilkan
6. Adanya peluang promosi
7. Perusahaan memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri

c. Variabel Dependen (Y₂)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipegaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah

1. **Kinerja karyawan (Y₂)** yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, dalam penelitian ini kinerja menggunakan teori Mangkunegara (2000).

a. **Kualitas kerja** : kualitas hasil kerja karyawan PG. Watoetoelis yang sesuai dengan ketentuan perusahaan

indikator kualitas kerja dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Mutu hasil kerja terus meningkat
2. Hasil pekerjaan sesuai dengan standart kualitas perusahaan.
3. Meminimalkan tingkat kerusakan hasil produksi.

b. **Kuantitas hasil kerja** : kuantitas hasil kerja karyawan PG. Watoetoelis yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Kuantitas hasil kerja dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Menetapkan hasil kerja yang ingin dicapai.
2. jumlah produksi melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Hasil kerja yang optimal.

c. **Ketetapan waktu** : karyawan bekerja sesuai dengan waktu yang di tetapkan

indikator ketetapan waktu dapat diturunkan sebagai berikut :

1. Keefektifan karyawan dalam penggunaan waktu kerja.
2. Pekerjaan diselesaikan sesuai standart waktu perusahaan.
3. Konsistensi waktu penyelesaian pekerjaan

Adapun konsep, variabel, indikator dan item penelitian dapat disajikan pada tabel

3.1.

Tabel 3.1
Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan (X)	Gaya Kepemimpinan Situasional (X ₁)	1. <i>Telling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan memberitahu secara rinci bagaimana tugas dikerjakan. 2. Pimpinan memberitahu secara rinci dimana tugas dikerjakan. 3. Pimpinan memberitahu secara rinci kapan tugas dikerjakan. 4. Pimpinan memberitahu secara rinci mengapa tugas ini dikerjakan. 5. Bawahan menunggu instruksi dari pimpinan dalam mengerjakan tugas 6. Pimpinan hampir selalu mengawasi pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.
		2. <i>Selling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sebelum tugas diberikan. 2. Pimpinan memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai ketika tugas diberikan. 3. Pimpinan memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sesudah tugas diberikan. 4. Pimpinan melakukan diskusi dengan pegawai sebelum tugas diberikan. 5. Pimpinan melakukan diskusi dengan pegawai ketika tugas diberikan. 6. Pimpinan melakukan diskusi dengan pegawai sesudah tugas diberikan. 7. Pemimpin secara pasti menetapkan tujuan yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			8. Pimpinan memberi tahu hasil yang diharapkan atas pekerjaan yang diberikan
		3. <i>Participating</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan memberikan fasilitas kepada pegawai. 2. Pimpinan memberikan solusi kepada pegawai atas masalah-masalah yang ada. 3. Pimpinan melibatkan pegawai dalam proses pemecahan masalah 4. Pimpinan memberikan <i>reward</i> atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai
		4. <i>Delegating</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai. 2. Pemimpin menetapkan tugas sesuai dengan jabatan. 3. Pemimpin menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai sesuai jabatan. 4. Pegawai dapat mengerjakan tugas sesuai dengan harapan pimpinan tanpa instruksi yang spesifik dari pimpinan
	Lingkungan Kerja (X_2)	1. Lingkungan kerja fisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerangan di perusahaan memadai. 2. Temperatur atau suhu udara di tempat kerja baik. 3. Kelembaban udara di tempat kerja baik. 4. Perusahaan melakukan tindakan pengendalian kebisingan suara di tempat kerja 5. Perusahaan melakukan tindakan pengendalian getaran di tempat kerja. 6. Perusahaan melakukan tindakan pengendalian bau tidak sedap di tempat kerja

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	<i>Item</i>
			7. Perusahaan memberikan jaminan keamanan atau alat pelindung diri dalam bekerja.
		2. Lingkungan kerja non fisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai merasa aman dari bahaya yang timbul dalam melaksanakan aktivitas 2. Pegawai merasa aman dari pemutusan hubungan kerja. 3. Pegawai merasa puas akan pekerjaan yang berjalan baik 4. tercipta kepercayaan antar elemen yang ada di perusahaan. 5. tercipta hubungan baik antar karyawan 6. Kepuasan terhadap terpenuhinya kebutuhan
Variabel Intervening (Y ₁)	Motivasi kerja (Y ₁)	1. <i>Eksistence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan sandang pegawai terpenuhi. 2. Gaji pegawai sesuai dengan jabatan. 3. Perusahaan memberikan asuransi kepada pegawai. 4. Jaminan fasilitas keamanan kerja atau alat pelindung diri kepada pegawai. 5. Perusahaan memberikan kebiakan waktu istirahat makan siang. 6. Gaji pegawai sesuai dengan kebutuhan hidup saat ini. 7. Perusahaan memberikan program pensiun kepada pegawai 8. Perusahaan memberikan program tunjangan kesehatan kepada pegawai
		2. <i>Relatedness</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan baik dengan rekan kerja. 2. Hubungan baik dengan atasan. 3. Hubungan baik dengan lingkungan sekitar perusahaan. 4. Hubungan baik pegawai antar divisi. 5. Rekan kerja saling mendukung

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	<i>Item</i>
			6. Komunikasi langsung dengan atasan bersifat terbuka 7. Kemauan memelihara kerjasama dengan rekan kerja
		4. <i>Growth</i>	1. Pimpinan memberikan penghargaan terhadap pegawai atas prestas kerja. 2. Pegawai puas atas konstribusi yang diberikan kepada perusahaan. 3. Pegawai merasa diakui di tempat kerja atas konstribusi yang diberikan kepada perusahaan. 4. Pimpinan memberikan perhatian langsung atas tugas yang dikerjakan 5. Pimpinan memberikan puian langsung atas prestasi kerja yang dihasilkan 6. Adanya peluang promosi 7. Perusahaan memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri
Variabel terikat	Kinerja karyawan (Y ₂)	1. Kualitas hasil kerja	1. Mutu hasil kerja terus meningkat 2. Hasil pekerjaan sesuai dengan standart kualitas perusahaan. 3. Meminimalkan tingkat kerusakan hasil produksi.
		2. Kuantitas hasil kerja	1. Menetapkan hasil kerja yang ingin dicapai. 2. jumlah produksi melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan. 3. Hasil kerja yang optimal.
		3. Ketepatan waktu	1. Keefektifan karyawan dalam penggunaan waktu kerja. 2. Pekerjaan diselesaikan sesuai standart waktu perusahaan. 3. Konsistensi waktu penyelesaian pekerjaan

D. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini dipergunakan kuesioner baik untuk mengungkapkan variabel bebas maupun variabel terikat, kuesioner diberikan kepada pegawai dan dibuat dalam bentuk pertanyaan ataupun pernyataan tertutup, dimana jawaban dan pernyataan responden yang sesuai tinggal memberikan tanda (\checkmark) pada kotak pilihan yang tersedia dan sesuai. Skor jawaban yang diperoleh merupakan Skala Ordinal, agar dapat dianalisis maka diangkakan dengan menggunakan Skala Likert lima tingkat antara 1 sampai 5, dimana pernyataan yang mengarah positif diberi skor 5 dan pernyataan yang mengarah negatif diberi skor 1. Secara rinci pemberian skor adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju	Skor 5
Setuju	Skor 4
Cukup Setuju	Skor 3
Tidak Setuju	Skor 2
Sangat Tidak Setuju	Skor 1

Sebelum kuesioner digunakan untuk mengukur variabel yang ada, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2008:72) yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada PG.Watoetoelis Sidoarjo yaitu sebanyak 619 karyawan. Adapun jumlah populasi penelitian disajikan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
Populasi Penelitian

Bagian	Jumlah
Keuangan dan Umum	45
Tamanan	63
Tebang & Angkut	64
Instalasi	208
Pengolahan	142
Kendaraan	15
Quality Control	49
SDM	33
Jumlah	619

Sumber: PG.Watoetoelis Sidoarjo, 2017

2. Sampel

Sedangkan yang dimaksud sampel menurut Sugiyono (2008:73), yaitu: “Bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Selain itu adanya pengambilan sampel dimaksudkan untuk memperoleh keterangan mengenai obyek-obyek penelitian dengan cara mengamati sebagian populasi. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi namun tetap mampu mewakili populasi tersebut. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Na^2}$$

keterangan :

n = besar sampel

N = besarnya populasi

α = *Margin of Error Maximum*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih bisa ditolerir (ditentukan 10%). Dengan populasi sebanyak 619 maka perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{619}{619(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 86,09 = 86 \text{ orang}$$

Jadi jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 86 responden. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara random dengan jumlah yang proporsional pada tiap-tiap populasi. dengan rincian sebagai berikut

Tabel 3.3
Sampel Penelitian

Bagian	Jumlah
Keuangan dan Umum	6
Tamanan	9
Tebang & Angkut	9
Instalasi	29
Pengolahan	20
Kendaraan	2
Quality Control	7
SDM	4
Jumlah	86

Sumber: Data Sekunder, 2017

F. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu melalui kuisioner kepada responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang di peroleh dari dokumen dokumen PG.Watoetoelis Sidoarjo seperti gambaran umum perusahaan, falsafah, visi, misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, pembagian tugas karyawan, kegiatan usaha, dan gambaran umum penelitian.

G. Teknik Pengumpulan Data

Instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaanya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2006:160). Beberapa instrument yang dapat digunakan sebagai alat bantu pengumpulan data yaitu :

1. Kuisioner

Kuisisioner yaitu daftar sejumlah pertanyaan tertulis yang tersusun secara terstruktur. Pertanyaan tersebut diajukan kepada karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo.

2. Dokumentasi

Metode penumpulan data dengan cara mencatat dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan ataupun literatur tentang informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, misalnya tentang sejarah PG.Watoetoelis Sidoarjo, falsafah, visi, misi perusahaan, struktur organisasi, kegiatan perusahaan dan lain-lain.

H. Uji Validitas dan Reliabilitas

i. Uji Validitas

Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2005). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Skor total ialah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item. Jika korelasi antara skor item dengan skor total signifikan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur yang digunakan valid. Adapun rumusannya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi skor butir soal dan skor total

x = skor butir

y = skor total

n = jumlah sampel

Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah teknik korelasi *product moment* dari *Pearson* (Sugiyono, 2001), kemudian nilai korelasi dibandingkan dengan tabel. Untuk penghitungan Uji ini menggunakan bantuan program *SPSS for windows versi 20*. Hasil penelitian yang dapat dipercaya harus berdasarkan pada informasi yang dapat dipercaya. Informasi yang akurat hanya dapat diperoleh apabila informasi penelitian yang digunakan memenuhi kelayakan sebagai alat pengumpul data. Sebelum mengukur variabel yang diteliti, terlebih dahulu dilakukan pengujian alat ukur dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas agar data yang diperoleh dapat dipercaya dan diakui kebenarannya.

Tabel 4.1

Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	R Hitung	Titik Kritis	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	X1.1	0,726	0,300	Valid
	X1.2	0,878	0,300	Valid
	X1.3	0,824	0,300	Valid
	X1.4	0,651	0,300	Valid
	X1.5	0,313	0,300	Valid
	X1.6	0,459	0,300	Valid
	X1.7	0,663	0,300	Valid

Variabel	Item	R Hitung	Titik Kritis	Kesimpulan	
	X1.8	0,561	0,300	Valid	
	X1.9	0,749	0,300	Valid	
	X1.10	0,439	0,300	Valid	
	X1.11	0,564	0,300	Valid	
	X1.12	0,480	0,300	Valid	
	X1.13	0,758	0,300	Valid	
	X1.14	0,771	0,300	Valid	
	X1.15	0,520	0,300	Valid	
	X1.16	0,835	0,300	Valid	
	X1.17	0,625	0,300	Valid	
	X1.18	0,695	0,300	Valid	
	X1.19	0,356	0,300	Valid	
	X1.20	0,643	0,300	Valid	
	X1.21	0,481	0,300	Valid	
	X1.22	0,353	0,300	Valid	
	Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0,430	0,300	Valid
		X2.2	0,681	0,300	Valid
		X2.3	0,731	0,300	Valid
		X2.4	0,675	0,300	Valid
X2.5		0,772	0,300	Valid	
X2.6		0,780	0,300	Valid	
X2.7		0,801	0,300	Valid	
X2.8		0,699	0,300	Valid	
X2.9		0,543	0,300	Valid	

Variabel	Item	R Hitung	Titik Kritis	Kesimpulan
	X2.10	0,444	0,300	Valid
	X2.11	0,607	0,300	Valid
	X2.12	0,735	0,300	Valid
	X2.13	0,541	0,300	Valid
Motivasi kerja (Y1)	Y1.1	0,813	0,300	Valid
	Y1.2	0,863	0,300	Valid
	Y1.3	0,740	0,300	Valid
	Y1.4	0,775	0,300	Valid
	Y1.5	0,337	0,300	Valid
	Y1.6	0,572	0,300	Valid
	Y1.7	0,777	0,300	Valid
	Y1.8	0,674	0,300	Valid
	Y1.9	0,675	0,300	Valid
	Y1.10	0,670	0,300	Valid
	Y1.11	0,584	0,300	Valid
	Y1.12	0,664	0,300	Valid
	Y1.13	0,839	0,300	Valid
	Y1.14	0,795	0,300	Valid
	Y1.15	0,726	0,300	Valid
	Y1.16	0,786	0,300	Valid
	Y1.17	0,817	0,300	Valid
Y1.18	0,708	0,300	Valid	
Y1.19	0,679	0,300	Valid	
Y1.20	0,559	0,300	Valid	

Variabel	Item	R Hitung	Titik Kritis	Kesimpulan
	Y1.21	0,878	0,300	Valid
	Y1.22	0,726	0,300	Valid
Kinerja karyawan (Y2)	Y2.1	0,797	0,300	Valid
	Y2.2	0,738	0,300	Valid
	Y2.3	0,853	0,300	Valid
	Y2.4	0,833	0,300	Valid
	Y2.5	0,744	0,300	Valid
	Y2.6	0,736	0,300	Valid
	Y2.7	0,797	0,300	Valid
	Y2.8	0,824	0,300	Valid
	Y2.9	0,857	0,300	Valid

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada instrumen penelitian memiliki nilai koefisien validitas $> 0,300$ (Valid). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada instrumen penelitian dapat dilanjutkan untuk analisis selanjutnya.

ii. Reliabilitas

“Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya” (Azwar, 2001:4). Pada dasarnya bahwa sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan skor antar item. Dalam penelitian ini, untuk menguji tingkat

reliabilitas menggunakan metode *Alpha Croanbach*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[\frac{S_x^2 - S_1^2}{S_x^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = koefisien reliabilitas

K = jumlah butir kuesioner

S_1^2 = jumlah varian sekor-skor butir

S_x^2 = varian skor kuesioner

“Suatu instrumen dikatakan *reliable* bila memiliki koefisien keandalan (α) $\geq 0,6$ ” (Sekaran, 2006:311). Pengujian validitas dan reliabilitas masing – masing variabel pada penelitian ini menggunakan computer melalui program SPSS *for Windows*. Pengujian reliabilitas ditujukan untuk mengujur sejauh mana tingkat kekonsistenan pengukuran dari suatu responden ke responden yang lain atau dengan kata lain sejauh mana pertanyaan dapat difahami sehingga tidak menyebabkan beda interpretasi dalam pemahaman pertanyaan tersebut. Sekumpulan pertanyaan untuk mengukur suatu variabel dikatakan reliabel dan berhasil mengukur variabel yang kita ukur jika koefisien reliabilitasnya lebih besar atau sama dengan 0,600.

Tabel 4.2
Uji Reliabilitas

Variabel	Indeks Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,916	0,600	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,880	0,600	Reliabel
Motivasi kerja (Y1)	0,953	0,600	Reliabel
Kinerja karyawan (Y2)	0,926	0,600	Reliabel

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, terlihat bahwa koefisien reliabilitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) diperoleh 0,755; Kemudian Variabel Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,880; Motivasi kerja (Y1) sebesar 0,953 dan Kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,926, nilai koefisien reliabilitas tersebut lebih besar daripada nilai kritis (0,600), sehingga seluruh variabel penelitian dinyatakan reliable.

I. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam penelitian ilmiah, karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Pada penelitian ini analisis data yang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini untuk mendeskripsikan karakteristik lokasi penelitian responden yang diikuti distribusi frekuensi variabel. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dalam Tabel, setelah itu dibahas secara diskriptif. Nazir (2011:63) Menyatakan metode diskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia atau obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Lebih lanjut dijelaskan Nazir (2011) bahwa metode diskriptif merupakan metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka.

Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam responden maupun dalam rangka persentase yang dituangkan dalam diagram atau Tabel.

2) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini peneliti mendeteksi normalitas data dengan menggunakan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov* yang nantinya akan dipadukan dengan kurva *Normal Q-Q Plots*. Menurut Akbar (2005) *Kolmogorov-Smirnov* adalah uji statistik yang dilakukan untuk mengetahui distribusi suatu data untuk data yang minimal bertipe ordinal. Ketentuan pengujian ini adalah jika $Sig. > \alpha$ atau signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$ distribusi adalah normal (Santoso, 2006).

3) Analisis Statistik Inferensial

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji sebab akibat berdasarkan pada pengetahuan, perumusan teori dan asumsi, juga dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian serta menafsir hubungan tersebut. Analisis jalur ini dikembangkan sebagai suatu metode untuk mempelajari secara langsung

maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Solimun (2002) langkah-langkah dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur. Adapun asumsi tersebut adalah:
 - a. Dalam analisis *path* hubungan antara variabel adalah linear dan adiktif
 - b. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yakni hanya sistem aliran kausal satu arah. Sedangkan model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis *path*.
 - c. Variabel *intervening* dan dependen minimal dalam skala ukur interval
 - d. *Observed* variabel yang diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran *valid* dan *reliable*)
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasi (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori dan konsep yang relevan
3. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path* Pendugaan parameter dengan model OLS, dimana di dalam *software SPSS* dilakukan pada masing-masing persamaan secara parsial.
4. Pemeriksaan validitas model

Sah atau tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada dipenuhi atau tidaknya suatu asumsi. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis *path*, yaitu:

 - a. Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dijelaskan oleh model diukur dengan rumus sebagai berikut:

$RM^2 = 1 - Pe_1^2 - Pe_2^2$ dalam hal interpretasi RM^2 kuadrat sama dengan Koefisien Determinasi.

b. Teori *Trimming*

Uji Validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p pada uji t , yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang atau dieliminasi, sehingga memperoleh model yang dibakukan oleh data empirik.

c. Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen

5. Melakukan interpretasi hasil analisis

a. Dengan memperhatikan hasil validitas model

b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

Pengaruh langsung merupakan arah hubungan yang langsung antara variabel tanpa melalui variabel lain, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah melalui variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien regresi yang distandarisasi. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dalam analisis jalur dilihat dengan cara mengalikan koefisien jalur pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel antara (*intervening*) dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel antara dengan variabel analisis terhadap

variabel independen. Signifikansi dari pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari signifikansi pada jalur pertama dengan signifikansi dari variabel perantara dengan variabel dependen (Solimun, 2002). Dari analisis di atas, alasan digunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini dikarenakan penulis ingin melakukan kajian tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

Pada mulanya PG.Watoetoelis terdiri dari gabungan antara pabrik gula dengan perusahaan jengkol. PG. Watoetoelis didirikan pada tahun 1838 oleh NV COOY dan Cooter Van Voor Hout. Pada tanggal 10 Desember 1957 berdasarkan keputusan penguasa tertinggi menteri pertahanan nomor 1053/PMT/1957 yang dikeluarkan pada tanggal 9 Desember 1957 dan berdasarkan undang-undang Nomor 186 tahun 1956 tentang nasionalisasi terhadap semua perusahaan-perusahaan milik belanda dikuasai oleh pemerintah dengan nama perusahaan perkebunan negara.

Berdasarkan PP no 1963 tanggal 28 Januari 1963 didirikan perusahaan perkebunan gula negara yang disingkat PPN Gula. Tanggal 1 April 1966 nama PPN diganti menjadi PNP (perusahaan Negara Perkebunan sehingga menjadi PNP X. berdasarkan peraturan Negara Republik Indonesia nomor 23/1973 (L.N.No.29 Tahun 1973> diadakan penggabungan PNP XXI dan PNP XXII menjadi PT Perkebunan XXI – XXII (Persero> dimana PG.Watoetoelis dan Pabrik Gula di Karisedena Surabaya termasuk didalamnya dengan modal seluruhnya dimiliki oleh negara dan kekayaan negara yang dipisahkan. Pada perkembangan selanjutnya berdasarkan PP th 1996 tentang restrukturisasi BUMN melalui keputusan menteri kehakiman no.52.8338 HT.01 tertanggal 11 Maret 1996, TTP

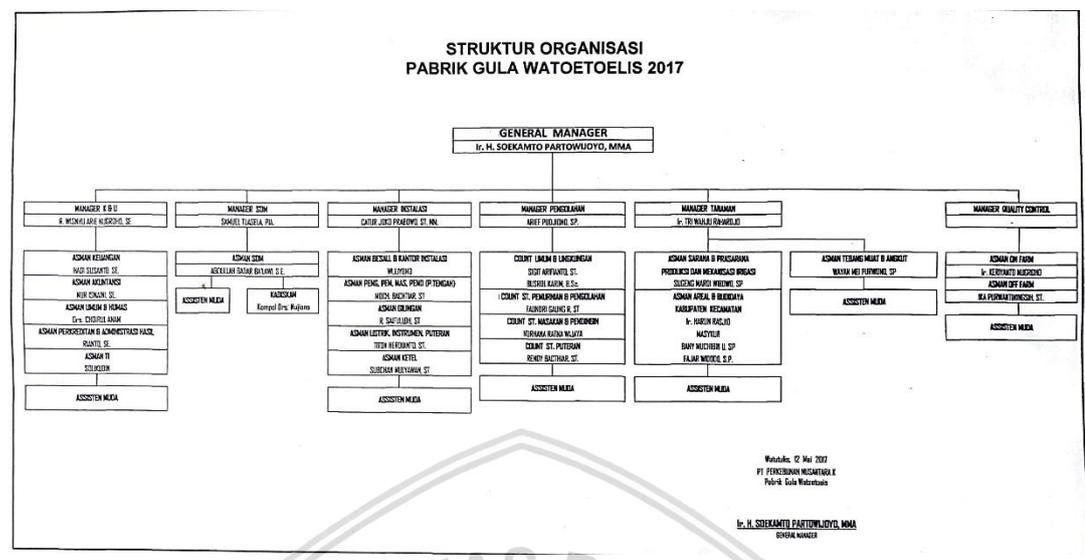
XXI-XXII (Persero) dilebur dengan PTP IX dan PTP XXVII, pabrik karung perancangan, perkebunan tembakau klaten menjadi PT.Perkebunan Nusantara X (Persero) dan berkedudukan di alan Jembatan Mera NO.3-5 Surabaya. Pabrik gula dan perkebunan yang bergabung dengan PTP Nusantara X adalah

- a) PG.Watoetoelis
- b) PG.Toelangan
- c) PG.Krebong
- d) PG.Pesantren Baru
- e) PG. Ngadi Redjo
- f) PG.Modjo panggong
- g) PG. Tjoekin
- h) PG. Meritjan
- i) PG. Gempol Kerep
- j) PG. Jombang Baru
- k) PG. Lestari

2. Lokasi Pabrik

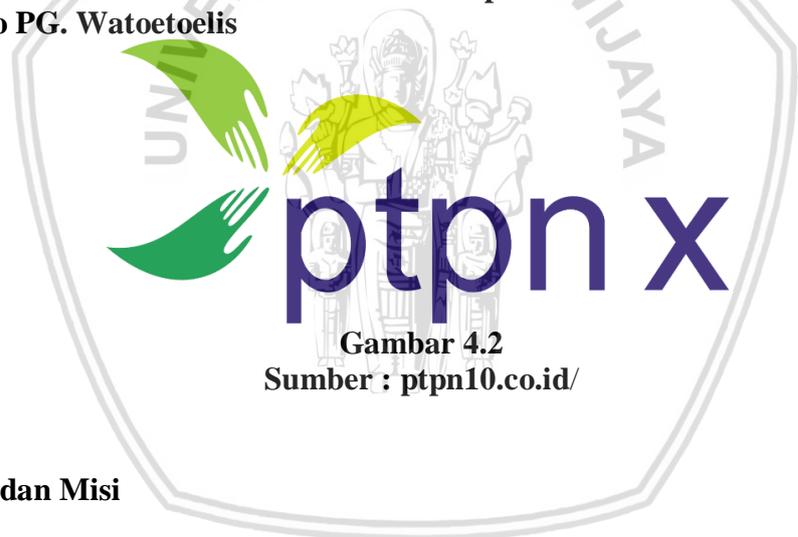
Lokasi PG. Watoetoelis berada di Desa Temu Kecamatan Prambon, Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur. Lokasi pabrik berada tepatnya pada jalan raya Krian – Mojosari sekitar empat kilometer dari stasiun Kereta api Krian

3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1
Sumber : Lampiran

4. Logo PG. Watoetoelis



5. Visi dan Misi

Visi

Menjadi perusahaan argoindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan

Misi

1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu, yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan,

2. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha dan efisiensi di segala bidang
3. Mendedikasikan untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi, dan kerasama tim serta organisasi yang profesional.

B. Gambaran Umum Responden

Di dalam penelitian ini dikumpulkan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada 86 responden yang menjadi sampel penelitian. Pada analisis deskriptif ini, data responden dijelaskan melalui tabel tunggal. Data responden dalam penelitian ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui latar belakang responden yang dapat dijadikan masukan untuk menjelaskan hasil yang diperoleh dari penelitian. Analisis deskriptif data responden ini terdiri atas 4 tabel tunggal berisi data mengenai Jenis Kelamin, Masa Kerja, Pendidikan Terakhir, Usia dengan data sebagai berikut

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	79	91,86
2	Perempuan	7	8,14
Total		86	100

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui banyaknya responden berdasarkan Jenis Kelamin. Mayoritas responden sebanyak 79 orang atau 91,86% adalah responden

laki-laki. dan sisanya adalah responden perempuan yaitu sebanyak 7 orang atau 8,14%.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	7-9 tahun	16	18,60
2	10-12 tahun	18	20,93
3	>12 tahun	52	60,47
Total		86	100

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2017.

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan Masa Kerja. mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 60,47% adalah responden yang telah bekerja >12 tahun, sedangkan paling sedikit adalah responden yang bekerja antara 7-9 tahun yaitu sebanyak 16 orang atau 18,60%.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMP	2	2,33
2	SMU	48	55,81
3	Diploma	3	3,49
4	S1	33	38,37
Total		86	100

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2017.

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan pendidikan terakhir. mayoritas responden sebanyak 48 orang atau 55,81% adalah responden yang termasuk dalam kategori SMU, sedangkan paling sedikit adalah responden yang termasuk dalam kategori SMP yaitu sebanyak 2 orang atau 2,33%.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	21-30	5	5,81
2	31-40	19	22,09
3	41-50	18	20,93
4	>50	44	51,16
Total		86	100

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2017.

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan Usia. Mayoritas responden sebanyak 44 orang atau 51,16% adalah responden yang berusia > 50 tahun, sedangkan paling sedikit adalah responden yang termasuk dalam kategori 21-30 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau 5,81%.

C. Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan, dan mengklasifikasikan ke dalam tabel yang kemudian diberi penjelasan berdasarkan indikator yang paling dominan dan indikator terlemah. Data penelitian ini diperoleh peneliti dari jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yaitu jawaban-jawaban responden dari pertanyaan di dalam angket yang mendukung penelitian.

Pada bagian ini tersaji distribusi frekuensi skor masing-masing *item* variabel dan *mean* setiap item variabel. Untuk mendeskripsikan nilai *mean* setiap item, indikator dan variabel dalam penelitian ini digunakan criteria dengan interval kelas yang diperoleh dari hasil perhitungan :

$$\frac{(\text{Nilai Skor jawaban tertinggi} - \text{Nilai Skor Jawaban terendah})}{\text{Jumlah kelas/Kategori}}$$

Nilai skor jawaban responden dalam penelitian ini mengacu pada skala 5 point dari skala likert (Sugiyono, 2004), sehingga nilai jawaban responden tertinggi adalah 5 dan nilai jawaban terendah adalah 1. Jumlah kelas / kategori yang digunakan dalam penyusunan criteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 5 kelas, sehingga interval kelas adalah $(5-1) : 5 = 0,8$. Sedangkan dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengaju pada interpretasi skor menurut Sujana (2001), dan yang digunakan oleh Noermijati (2008). Dengan demikian criteria untuk mendeskripsikan nilai mean yang telah diperoleh setiap butir, indikator, dan variabel dapat dideskripsikan pada tabel 4.3 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian

No	Nilai / Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Sangat rendah / Buruk
2	> 1,8 - 2,6	Rendah / Kurang baik
3	> 2,6 - 3,4	Sedang / Cukup baik
4	> 3,4 - 4,2	Tinggi / Baik
5	> 4,2 - 5,0	Sangat Tinggi / Sangat Baik

1. Gambaran mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)

1) Gambaran mengenai *Telling* (X1.1)

Pada indikator *Telling* (X1.1) diukur menggunakan 6 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator *Telling* (X1.1).

Tabel 4.6
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator *Telling* (X1.1)

No	Item pada <i>Telling</i> (X1.1)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Pimpinan telah memberitahu secara rinci kepada pegawai bagaimana tugas dikerjakan .	f	16	42	20	8	0	3,77	Tinggi
		%	18,6	48,8	23,3	9,3	0,0		
2	Pimpinan telah memberitahu secara rinci kepada pegawai dimana tugas dikerjakan.	f	11	47	25	3	0	3,77	Tinggi
		%	12,8	54,7	29,1	3,5	0,0		
3	Pimpinan telah memberitahu secara rinci kepada pegawai kapan tugas dikerjakan	f	10	52	11	13	0	3,69	Tinggi
		%	11,6	60,5	12,8	15,1	0,0		
4	Pimpinan telah memberitahu secara rinci kepada pegawai mengapa tugas ini dikerjakan.	f	5	47	19	13	2	3,47	Tinggi
		%	5,8	54,7	22,1	15,1	2,3		
5	Bawahan selalu menunggu instruksi dari pimpinan dalam mengerjakan tugas	f	0	27	17	35	7	2,74	Sedang
		%	0,0	31,4	19,8	40,7	8,1		
6	Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.	f	0	48	27	11	0	3,43	Tinggi
		%	0,0	55,8	31,4	12,8	0,0		
	Akumulasi Jawaban Responden	f	42	263	119	83	9	3,48	Tinggi
		%	8,14	50,97	23,06	16,09	1,74		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator *Telling* (X1.1). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,77 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberitahu secara rinci kepada pegawai bagaimana tugas dikerjakan ". Dimana mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 48,8% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,74 (tergolong dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "Bawahan selalu menunggu instruksi dari pimpinan dalam mengerjakan tugas". Dimana mayoritas responden sebanyak 35 orang atau 40,7% menjawab Tidak setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator *Telling* (X1.1) sebesar 3,48. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Telling* (X1.1) termasuk dalam kategori Tinggi.

2) Gambaran mengenai *Selling* (X1.2)

Pada indikator *Selling* (X1.2) diukur menggunakan 8 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator *Selling* (X1.2).

Tabel 4.7
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator *Selling* (X1.2)

No	Item pada <i>Selling</i> (X1.2)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sebelum tugas diberikan.	f	19	51	14	2	0	4,01	Tinggi
		%	22,1	59,3	16,3	2,3	0,0		
2	Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai ketika tugas diberikan.	f	2	60	16	8	0	3,65	Tinggi
		%	2,3	69,8	18,6	9,3	0,0		
3	Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sesudah tugas diberikan.	f	5	47	20	14	0	3,50	Tinggi
		%	5,8	54,7	23,3	16,3	0,0		
4	Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai sebelum tugas diberikan.	f	12	50	22	2	0	3,84	Tinggi
		%	14,0	58,1	25,6	2,3	0,0		
5	Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai ketika tugas diberikan.	f	9	36	37	4	0	3,58	Tinggi
		%	10,5	41,9	43,0	4,7	0,0		
6	Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai sesudah tugas diberikan.	f	1	37	35	13	0	3,30	Sedang
		%	1,2	43,0	40,7	15,1	0,0		
7	Pemimpin telah menetapkan tujuan yang harus dicapai secara pasti dalam setiap pekerjaan	f	11	52	12	9	2	3,71	Tinggi
		%	12,8	60,5	14,0	10,5	2,3		
8	Pimpinan telah memberi tahu hasil yang diharapkan atas pekerjaan yang diberikan kepada pegawai	f	8	47	23	8	0	3,64	Tinggi
		%	9,3	54,7	26,7	9,3	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	67	380	179	60	2	3,65	Tinggi
		%	9,74	55,23	26,02	8,72	0,29		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator *Selling* (X1.2). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,01 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sebelum tugas diberikan". Dimana mayoritas responden sebanyak 51 orang atau 59,3% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 6, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,3 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai sesudah tugas diberikan". Dimana mayoritas responden sebanyak 37 orang atau 43% menjawab Setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator *Selling* (X1.2) sebesar 3,65. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Selling* (X1.2) termasuk dalam kategori Tinggi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator *Telling* (X1.1) sebesar 3,48. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Telling* (X1.1) termasuk dalam kategori Tinggi.

3) Gambaran mengenai *Participating* (X1.3)

Pada indikator *Participating* (X1.3) diukur menggunakan 4 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator *Participating* (X1.3).

Tabel 4.8
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator *Participating* (X1.3)

No	Item pada <i>Participating</i> (X1.3)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori	
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pimpinan telah memberikan fasilitas kepada pegawai	f	11	53	20	2	0	3,85	Tinggi
		%	12,8	61,6	23,3	2,3	0,0		
2	Pimpinan telah memberikan solusi kepada pegawai atas masalah-masalah yang ada	f	16	56	9	5	0	3,97	Tinggi
		%	18,6	65,1	10,5	5,8	0,0		
3	Pimpinan telah melibatkan pegawai dalam proses pemecahan masalah	f	9	65	5	6	1	3,87	Tinggi
		%	10,5	75,6	5,8	7,0	1,2		
4	Pimpinan telah memberikan reward atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai	f	15	42	17	9	3	3,66	Tinggi
		%	17,4	48,8	19,8	10,5	3,5		
Akumulasi Jawaban Responden		f	51	216	51	22	4	3,84	Tinggi
		%	14,83	62,79	14,83	6,40	1,16		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator *Participating* (X1.3). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,97 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberikan solusi kepada pegawai atas masalah-masalah yang ada". Dimana mayoritas responden sebanyak 56 orang atau 65,1% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada

butir pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,66 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberikan reward atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai". Dimana mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 48,8% menjawab Setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per *item* dalam indikator Participating (X1.3) sebesar 3,84. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Participating* (X1.3) termasuk dalam kategori Tinggi.

4) Gambaran mengenai *Delegating* (X1.4)

Pada indikator *Delegating* (X1.4) diukur menggunakan 4 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator *Delegating* (X1.4).

Tabel 4.9
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator *Delegating* (X1.4)

No	Item pada <i>Delegating</i> (X1.4)	Alternatif Jawaban					<i>Mean</i>	Kategori	
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pimpinan telah menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai.	f	2	15	36	31	2	2,81	Sedang
		%	2,3	17,4	41,9	36,0	2,3		
2	Pimpinan telah menetapkan tugas sesuai dengan jabatan.	f	4	53	23	6	0	3,64	Tinggi
		%	4,7	61,6	26,7	7,0	0,0		
3	Pimpinan telah menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai sesuai jabatan.	f	3	49	17	12	5	3,38	Sedang
		%	3,5	57,0	19,8	14,0	5,8		
4	Pegawai dapat mengerjakan tugas sesuai dengan harapan pimpinan tanpa instruksi yang spesifik dari pimpinan	f	20	59	4	3	0	4,12	Tinggi
		%	23,3	68,6	4,7	3,5	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	29	176	80	52	7	3,49	Tinggi
		%	8,43	51,16	23,26	15,12	2,03		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator *Delegating* (X1.4). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,12 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pegawai dapat mengerjakan tugas sesuai dengan harapan pimpinan tanpa instruksi yang spesifik dari pimpinan". Dimana mayoritas responden sebanyak 59 orang atau 68,6% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,81 (tergolong dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai". Dimana mayoritas responden sebanyak 36 orang atau 41,9% menjawab cukup.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator *Delegating* (X1.4) sebesar 3,49. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Delegating* (X1.4) termasuk dalam kategori Tinggi.

5) Gambaran mengenai lingkungan Kerja Fisik (X2.1)

Pada indikator lingkungan Kerja Fisik (X2.1) diukur menggunakan 7 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator

berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator lingkungan Kerja Fisik (X2.1).

Tabel 4.10
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator lingkungan Kerja Fisik (X2.1)

No	Item pada lingkungan Kerja Fisik (X2.1)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Penerangan yang ada di perusahaan sudah memadai.	f	2	66	15	3	0	3,78	Tinggi
		%	2,3	76,7	17,4	3,5	0,0		
2	Temperatur atau suhu udara di tempat kerja baik.	f	5	36	39	3	3	3,43	Tinggi
		%	5,8	41,9	45,3	3,5	3,5		
3	Kelembaban udara di tempat kerja baik.	f	4	47	26	6	3	3,50	Tinggi
		%	4,7	54,7	30,2	7,0	3,5		
4	Perusahaan telah melakukan tindakan pengendalian kebisingan suara di tempat kerja	f	6	26	45	6	3	3,30	Sedang
		%	7,0	30,2	52,3	7,0	3,5		
5	Perusahaan telah melakukan tindakan pengendalian getaran di tempat kerja.	f	7	42	31	3	3	3,55	Tinggi
		%	8,1	48,8	36,0	3,5	3,5		
6	Perusahaan telah melakukan tindakan pengendalian bau tidak sedap di tempat kerja.	f	11	49	20	6	0	3,76	Tinggi
		%	12,8	57,0	23,3	7,0	0,0		
7	Perusahaan telah memberikan jaminan keamanan atau alat pelindung diri dalam bekerja.	f	13	55	12	3	3	3,84	Tinggi
		%	15,1	64,0	14,0	3,5	3,5		
Akumulasi Jawaban Responden		f	48	321	188	30	15	3,59	Tinggi
		%	7,97	53,32	31,23	4,98	2,49		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator lingkungan Kerja Fisik (X2.1). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 7, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,84 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Perusahaan telah memberikan jaminan keamanan atau

alat pelindung diri dalam bekerja". Dimana mayoritas responden sebanyak 55 orang atau 64% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,3 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Perusahaan telah melakukan tindakan pengendalian kebisingan suara di tempat kerja". Dimana mayoritas responden sebanyak 45 orang atau 52,3% menjawab Cukup.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator lingkungan Kerja Fisik (X2.1) sebesar 3,59. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator lingkungan Kerja Fisik (X2.1) termasuk dalam kategori Tinggi.

6) Gambaran mengenai Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2)

Pada indikator Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2) diukur menggunakan 6 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator

berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2).

Tabel 4.11
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2)

No	Item pada Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya sudah merasa aman dari bahaya yang timbul dalam melaksanakan aktivitas	f	7	26	33	14	6	3,16	Sedang
		%	8,1	30,2	38,4	16,3	7,0		
2	Saya sudah merasa aman dari pemutusan hubungan kerja sepihak oleh perusahaan	f	5	10	22	36	13	2,51	Rendah
		%	5,8	11,6	25,6	41,9	15,1		
3	Saya sudah merasa puas ketika pekerjaan yang berjalan baik	f	8	49	15	11	3	3,56	Tinggi
		%	9,3	57,0	17,4	12,8	3,5		
4	Saya telah menciptakan kepercayaan antar elemen yang ada di perusahaan.	f	9	66	8	0	3	3,91	Tinggi
		%	10,5	76,7	9,3	0,0	3,5		
5	Saya sudah membangun hubungan baik antar karyawan	f	21	58	4	0	3	4,09	Tinggi
		%	24,4	67,4	4,7	0,0	3,5		
6	Saya sudah merasa puas karena kebutuhan yang terpenuhi dalam menjalankan tugas	f	5	34	20	24	3	3,16	Sedang
		%	5,8	39,5	23,3	27,9	3,5		
Akumulasi Jawaban Responden		f	55	243	102	85	31	3,40	Sedang
		%	10,66	47,09	19,77	16,47	6,01		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,09 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya sudah membangun hubungan baik antar karyawan". Dimana mayoritas responden sebanyak 58 orang atau 67,4% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,51 (tergolong

dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "Saya sudah merasa aman dari pemutusan hubungan kerja sepihak oleh perusahaan". Dimana mayoritas responden sebanyak 36 orang atau 41,9% menjawab Tidak setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2) sebesar 3,4. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator Lingkungan Kerja Non fisik (X2.2) termasuk dalam kategori Sedang.

7) Gambaran mengenai Eksistence (Y1.1)

Pada indikator *Eksistence* (Y1.1) diukur menggunakan 8 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator *Eksistence* (Y1.1).

Tabel 4.12 merupakan tanggapan responden mengenai indikator *Eksistence* (Y1.1). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 8, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,26 (tergolong dalam kategori Sangat tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Perusahaan telah memberikan program tunjangan kesehatan kepada pegawai". Dimana mayoritas responden sebanyak 54 orang atau 62,8% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,35 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Perusahaan telah memberikan makan pada

waktu istirahat". Dimana mayoritas responden sebanyak 33 orang atau 38,4% menjawab Cukup.

Tabel 4.12
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator Eksistence (Y1.1)

No	Item pada Eksistence (Y1.1)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Perusahaan telah memberikan makan pada waktu istirahat	f	17	19	33	11	6	3,35	Sedang
		%	19,8	22,1	38,4	12,8	7,0		
2	Gaji pegawai sesuai dengan jabatan.	f	7	50	17	6	6	3,53	Tinggi
		%	8,1	58,1	19,8	7,0	7,0		
3	Perusahaan telah memberikan asuransi kepada pegawai.	f	25	44	11	6	0	4,02	Tinggi
		%	29,1	51,2	12,8	7,0	0,0		
4	Perusahaan telah memberikan Jaminan fasilitas keamanan kerja atau alat pelindung diri kepada pegawai	f	26	44	10	3	3	4,01	Tinggi
		%	30,2	51,2	11,6	3,5	3,5		
5	Perusahaan telah memberikan kebijakan waktu istirahat makan siang	f	20	53	12	1	0	4,07	Tinggi
		%	23,3	61,6	14,0	1,2	0,0		
6	Gaji pegawai sudah sesuai dengan kebutuhan hidup saat ini.	f	6	43	28	6	3	3,50	Tinggi
		%	7,0	50,0	32,6	7,0	3,5		
7	Perusahaan telah memberikan program pensiun kepada pegawai	f	9	56	10	11	0	3,73	Tinggi
		%	10,5	65,1	11,6	12,8	0,0		
8	Perusahaan telah memberikan program tunjangan kesehatan kepada pegawai.	f	27	54	5	0	0	4,26	Sangat tinggi
		%	31,4	62,8	5,8	0,0	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	137	363	126	44	18	3,81	Tinggi
		%	19,91	52,76	18,31	6,40	2,62		

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator *Eksistence* (Y1.1) sebesar 3,81. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Eksistence* (Y1.1) termasuk dalam kategori Tinggi.

8) Gambaran mengenai *Growth* (Y1.2)

Pada indikator *Growth* (Y1.2) diukur menggunakan 7 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator *Growth* (Y1.2).

Tabel 4.13
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator *Growth* (Y1.2)

No	Item pada <i>Growth</i> (Y1.2)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya sudah berhubungan baik dengan rekan kerja.	f	20	54	12	0	0	4,09	Tinggi
		%	23,3	62,8	14,0	0,0	0,0		
2	Saya sudah berhubungan baik dengan atasan.	f	12	58	16	0	0	3,95	Tinggi
		%	14,0	67,4	18,6	0,0	0,0		
3	Saya sudah berhubungan baik dengan lingkungan sekitar perusahaan.	f	15	60	11	0	0	4,05	Tinggi
		%	17,4	69,8	12,8	0,0	0,0		
4	Saya sudah berhubungan baik dengan pegawai antar divisi	f	17	65	1	3	0	4,12	Tinggi
		%	19,8	75,6	1,2	3,5	0,0		
5	Antar rekan kerja saling mendukung	f	26	51	6	3	0	4,16	Tinggi
		%	30,2	59,3	7,0	3,5	0,0		
6	Komunikasi langsung dengan atasan bersifat terbuka	f	21	53	9	0	3	4,03	Tinggi
		%	24,4	61,6	10,5	0,0	3,5		
7	Saya sudah memelihara kerjasama dengan rekan kerja	f	21	61	1	3	0	4,16	Tinggi
		%	24,4	70,9	1,2	3,5	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	132	402	56	9	3	4,08	Tinggi
		%	21,93	66,78	9,30	1,50	0,50		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator *Growth* (Y1.2). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,16 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan

mengenai "Antar rekan kerja saling mendukung". Dimana mayoritas responden sebanyak 51 orang atau 59,3% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,95 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya sudah berhubungan baik dengan atasan". Dimana mayoritas responden sebanyak 58 orang atau 67,4% menjawab Setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator *Growth* (Y1.2) sebesar 4,08. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Growth* (Y1.2) termasuk dalam kategori Tinggi.

9) Gambaran mengenai *Relatedness* (Y1.3)

Pada indikator *Relatedness* (Y1.3) diukur menggunakan 7 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator *Relatedness* (Y1.3).

Tabel 4.14
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator *Relatedness* (Y1.3)

No	Item pada <i>Relatedness</i> (Y1.3)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Pimpinan telah memberikan penghargaan terhadap pegawai atas prestas kerja.	f	9	37	23	11	6	3,37	Sedang
		%	10,5	43,0	26,7	12,8	7,0		
2	Pegawai puas atas konstribusi yang diberikan kepada perusahaan.	f	0	46	34	3	3	3,43	Tinggi
		%	0,0	53,5	39,5	3,5	3,5		
3	Pegawai merasa diakui di tempat kerja atas konstribusi yang diberikan kepada perusahaan.	f	2	44	32	3	5	3,41	Tinggi
		%	2,3	51,2	37,2	3,5	5,8		
4	Pimpinan telah memberikan perhatian langsung atas tugas yang dikerjakan	f	8	41	34	3	0	3,63	Tinggi
		%	9,3	47,7	39,5	3,5	0,0		
5	Pimpinan telah memberikan pujian langsung atas prestasi kerja yang dihasilkan	f	5	18	52	11	0	3,20	Sedang
		%	5,8	20,9	60,5	12,8	0,0		
6	Perusahaan telah memberikan peluang promosi kepada semua pegawai	f	12	30	32	9	3	3,45	Tinggi
		%	14,0	34,9	37,2	10,5	3,5		
7	Perusahaan telah memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri	f	13	41	32	0	0	3,78	Tinggi
		%	15,1	47,7	37,2	0,0	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	49	257	239	40	17	3,47	Tinggi
		%	8,14	42,69	39,70	6,64	2,82		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai indikator *Relatedness* (Y1.3). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 7, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,78 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Perusahaan telah memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri". Dimana mayoritas responden sebanyak 41 orang atau 47,7% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,2 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah

memberikan pujian langsung atas prestasi kerja yang dihasilkan". Dimana mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 60,5% menjawab Cukup.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator *Relatedness* (Y1.3) sebesar 3,47. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator *Relatedness* (Y1.3) termasuk dalam kategori Tinggi.

10) Gambaran mengenai Kualitas Hasil Kerja (Y2.1)

Pada indikator Kualitas Hasil Kerja (Y2.1) diukur menggunakan 3 pertanyaan. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator Kualitas Hasil Kerja (Y2.1).

Tabel 4.15

Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator Kualitas Hasil Kerja (Y2.1)

No	Item pada Kualitas Hasil Kerja (Y2.1)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya dapat meningkatkan mutu hasil kerja	f	26	52	8	0	0	4,21	Sangat tinggi
		%	30,2	60,5	9,3	0,0	0,0		
2	Saya dapat memberikan jaminan atas kualitas pekerjaan.	f	16	58	12	0	0	4,05	Tinggi
		%	18,6	67,4	14,0	0,0	0,0		
3	Saya dapat meminimalkan tingkat kerusakan hasil produksi.	f	24	51	11	0	0	4,15	Tinggi
		%	27,9	59,3	12,8	0,0	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	66	161	31	0	0	4,14	Tinggi
		%	25,58	62,40	12,02	0,00	0,00		

Tabel 4.1 merupakan tanggapan responden mengenai indikator Kualitas Hasil Kerja (Y2.1). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa

pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,21 (tergolong dalam kategori Sangat tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya dapat meningkatkan mutu hasil kerja". Dimana mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 60,5% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 4,05 (tergolong dalam kategori Sangat tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya dapat memberikan jaminan atas kualitas pekerjaan". Dimana mayoritas responden sebanyak 58 orang atau 67,4% menjawab Setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam indikator Kualitas Hasil Kerja (Y2.1) sebesar 4,14. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator Kualitas Hasil Kerja (Y2.1) termasuk dalam kategori Tinggi.

11) Gambaran mengenai Kuantias Hasil Kerja (Y2.2)

Pada variabel Kuantias Hasil Kerja (Y2.2) diukur menggunakan 3 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kuantias Hasil Kerja (Y2.2).

Tabel 4.16

Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator Kuantias Hasil Kerja (Y2.2)

No	Item pada Kuantias Hasil Kerja (Y2.2)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya dapat menjaga ketepatan hasil produksi	f	24	46	16	0	0	4,09	Tinggi
		%	27,9	53,5	18,6	0,0	0,0		
2	Jumlah produksi yang saya hasilkan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan.	f	21	25	40	0	0	3,78	Tinggi
		%	24,4	29,1	46,5	0,0	0,0		
3	Saya dapat mengoptimalkan hasil kerja dengan cara meminimalkan jumlah produk rusak dalam bekerja.	f	22	49	15	0	0	4,08	Tinggi
		%	25,6	57,0	17,4	0,0	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	67	120	71	0	0	3,98	Tinggi
		%	25,97	46,51	27,52	0,00	0,00		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kuantias Hasil Kerja (Y2.2). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,09 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya dapat menjaga ketepatan hasil produksi". Dimana mayoritas responden sebanyak 46 orang atau 53,5% menjawab Setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,78 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Jumlah produksi yang saya hasilkan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan". Dimana mayoritas responden sebanyak 40 orang atau 46,5% menjawab Cukup. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per *item* dalam variabel Kuantias Hasil Kerja (Y2.2) sebesar 3,98. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kuantias Hasil Kerja (Y2.2) termasuk dalam kategori Tinggi.

12) Gambaran mengenai Ketepatan Waktu (Y2.3)

Pada variabel Ketepatan Waktu (Y2.3) diukur menggunakan 3 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Ketepatan Waktu (Y2.3).

Tabel 4.17
Distribusi Tanggapan Responden pada Indikator Ketepatan Waktu (Y2.3)

No	Item pada Kuantias Hasil Kerja (Y2.2)		Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Saya dapat menjaga ketepatan hasil produksi	f	24	46	16	0	0	4,09	Tinggi
		%	27,9	53,5	18,6	0,0	0,0		
2	Jumlah produksi yang saya hasilkan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan.	f	21	25	40	0	0	3,78	Tinggi
		%	24,4	29,1	46,5	0,0	0,0		
3	Saya dapat mengoptimalkan hasil kerja dengan cara meminimalkan jumlah produk rusak dalam bekerja.	f	22	49	15	0	0	4,08	Tinggi
		%	25,6	57,0	17,4	0,0	0,0		
Akumulasi Jawaban Responden		f	67	120	71	0	0	3,98	Tinggi
		%	25,97	46,51	27,52	0,00	0,00		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel Ketepatan Waktu (Y2.3). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,1 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya dapat memanfaatkan jam kerja oleh pegawai". Dimana mayoritas responden sebanyak 55 orang atau 64% menjawab Setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata

(*Mean*) terendah sebesar 4,05 (tergolong dalam kategori Sangat tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Penggunaan waktu kerja oleh karyawan sudah efektif". Dimana mayoritas responden sebanyak 48 orang atau 55,8% menjawab Setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata (*Mean*) semua jawaban per item dalam variabel Ketepatan Waktu (Y2.3) sebesar 4,08. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Ketepatan Waktu (Y2.3) termasuk dalam kategori Tinggi.

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis dan jenis data yang dikumpulkan maka metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Jalur yang sebelumnya diuji normalitas terlebih dahulu. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap endogen atau pengaruh secara tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel perantara.

D. Analisis Path

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model path mengikuti sebaran normal atau tidak. Model path yang baik adalah model dimana residualnya mengikuti distribusi normal. Metode yang digunakan dalam menguji normalitas adalah dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila nilai signifikansi uji *Kolmogorov-smirnov* lebih besar dari α yang digunakan. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.18
Hasil Pengujian Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	Signifikansi	Alpha (5%)	Keterangan
Residual Model 1	0,498	0,05	Normal
Residual Model 2	0,068	0,05	Normal

Asumsi normalitas berdasarkan nilai signifikansi dari pengujian Kolmogorov smirnov pada model 1 sebesar 0,498, model 2 sebesar 0,068 dan yang lebih besar dari α (0.05), maka dapat disimpulkan bahwa residual data pada model 1 dan model 2 berdistribusi normal (asumsi normalitas terpenuhi).

Dari hasil uji normalitas terhadap kelompok-kelompok data tersebut di atas dapat diketahui bahwa tidak terdapat pelanggaran terhadap asumsi pengujian parametrik, maka analisis jalur selanjutnya dapat dilakukan.

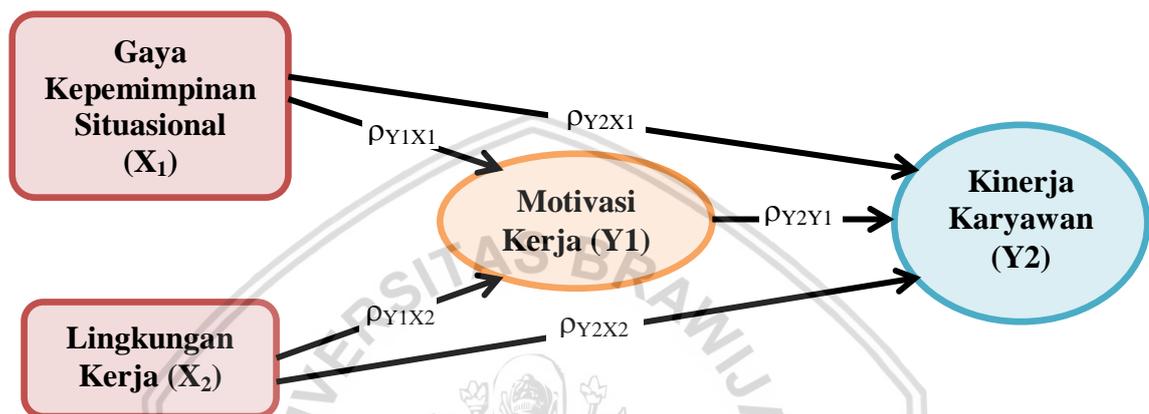
2. Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan adalah menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap endogen atau pengaruh secara tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel perantara.

3. Pengembangan Model Teoritis.

Langkah pengembangan model teoritis pada penelitian ini, dilakukan dengan cara mengeksplorasi secara ilmiah variabel dan hubungan antar variabel

melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Berdasarkan hubungan antar variabel, secara teoritis dibuat model dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut :



Gambar 4.7 *Conceptual Diagram Analisis Jalur*

Model jalur yang akan dicari untuk menjelaskan hubungan fungsional dari variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Lingkungan Kerja (X₂), terhadap Kinerja Karyawan (Y2) baik secara langsung maupun melalui variabel Motivasi kerja (Y1) sebagai variabel perantara adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
Ringkasan Pengujian Analisis Jalur

Variabel		Koefisien Jalur	Hipotesis Parsial		Kesimpulan
Eksogen	Endogen		t-value	p-value	
Gaya Kepemimpinan Situasional (X ₁)	Motivasi kerja (Y1)	0,084	1,288	0,201	Berpengaruh, namun tidak Signifikan
Lingkungan Kerja (X ₂)		0,847	13,001	0,000	Berpengaruh Signifikan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X ₁)	Kinerja Karyawan (Y2)	-0,110	-0,746	0,458	Berpengaruh, namun tidak Signifikan
Lingkungan Kerja (X ₂)		-0,254	-0,997	0,322	Berpengaruh, namun tidak Signifikan
Motivasi kerja (Y1)		0,642	2,609	0,011	Berpengaruh Signifikan

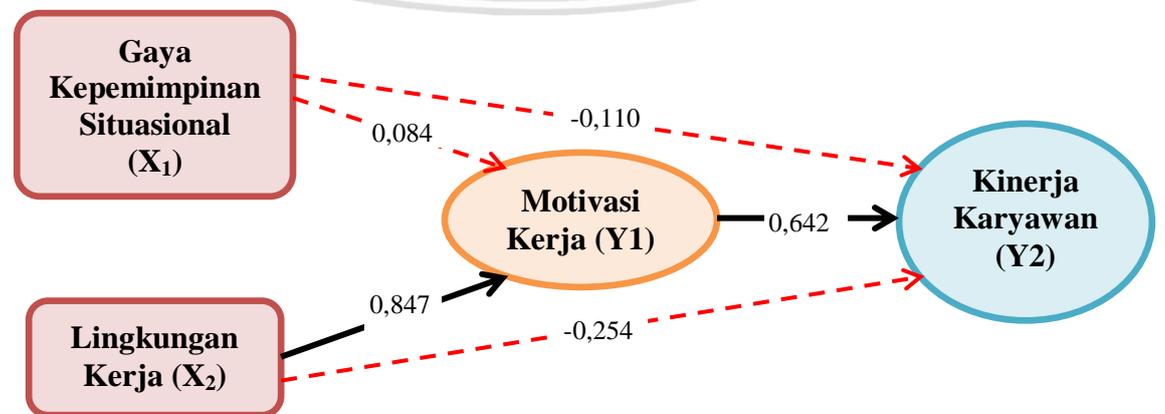
$$Y1 = \rho_{Y1X1} X_1 + \rho_{Y1X2} X_2 + e \dots\dots\dots(1)$$

$$Y2 = \rho_{Y2X1} X_1 + \rho_{Y2X2} X_2 + \rho_{Y2Y1} Y1 + e \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

- X_1 = Gaya Kepemimpinan Situasional
- X_2 = Lingkungan Kerja
- $Y2$ = Kinerja Karyawan
- $Y1$ = Motivasi kerja
- e = Kontribusi variabel lain (error)
- ρ_{Y1X1} = Koefisien jalur dari X_1 terhadap $Y1$
- ρ_{Y1X2} = Koefisien jalur dari X_2 terhadap $Y1$
- ρ_{Y2Y1} = Koefisien jalur dari $Y1$ terhadap $Y2$

Model jalur di atas menunjukkan bahwa persamaan (1) menjelaskan hipotesis H_1 dan H_2 , persamaan (2) menjelaskan hipotesis H_3 , H_4 dan H_5 . Secara detail, untuk mengetahui bagaimana hasil uji hipotesis tersebut dapat dilihat hasil secara rinci sebagai berikut.



Gambar 4.3 Diagram Analisis Jalur

E. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y_1)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil estimasi dan pengujian hipotesis pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y_1) dimana diketahui koefisien Jalur sebesar 0,084 dengan nilai *p-value* sebesar 0,201 Karena nilai *p-value* lebih kecil dari Alpha (0,05), maka hipotesis statistik menyatakan H_0 ditolak, artinya Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) Berpengaruh, namun tidak Signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1).

Hasil uji hipotesis penelitian tentang H_1 (Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional motivasi kerja karyawan pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo). Pada hasil olah data statistik sampel rata rata menganggap bahwa gaya kepemimpinan situasional dianggap penting oleh sampel akan tetapi dengan pentingnya gaya kepemimpinan situasional belum tentu berdampak terhadap motivasi bisa dilihat berdasarkan data analisa statistik bahwa beberapa sampel yang memiliki nilai X_1 yang tinggi tidak bertemu dengan nilai Y_1 yang tinggi pula. Seharusnya jika nilai X_1 tinggi maka nilai Y_1 juga tinggi pula pada kenyataanya ada beberapa sampel yang memiliki nilai X_1 yang tinggi berpasangan dengan nilai Y_1 yang rendah jadi ada kemungkinan ada variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Berdasarkan jawaban responden terhadap indikator-indikator gaya kepemimpinan situasional menunjukkan dalam indikator *telling* ($X_{1.1}$)

menunjukkan pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,77 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberitahu secara rinci kepada pegawai bagaimana tugas dikerjakan. Kemudian *selling* (X1.2) menunjukkan jawaban responden bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,01 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sebelum tugas diberikan". Dimana mayoritas responden sebanyak 51 orang atau 59,3% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 6, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,3 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai sesudah tugas diberikan". Dimana mayoritas responden sebanyak 37 orang atau 43% menjawab Setuju. Dalam indikator *participating* (X1.3).

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 3,97 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberikan solusi kepada pegawai atas masalah-masalah yang ada". Dimana mayoritas responden sebanyak 56 orang atau 65,1% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 3,66 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah memberikan *reward* atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai". Dimana mayoritas

responden sebanyak 42 orang atau 48,8% menjawab Setuju. Sedangkan dalam indikator delegating (X1.4). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa pertanyaan yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata (*Mean*) tertinggi sebesar 4,12 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pegawai dapat mengerjakan tugas sesuai dengan harapan pimpinan tanpa instruksi yang spesifik dari pimpinan". Dimana mayoritas responden sebanyak 59 orang atau 68,6% menjawab Setuju. Sedangkan pertanyaan yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata (*Mean*) terendah sebesar 2,81 (tergolong dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan telah menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai". Dimana mayoritas responden sebanyak 36 orang atau 41,9% menjawab Cukup. Dari dapat ditarik kesimpulan bahwa di dalam PG. WATOETOELIS lebih menerapkan kepemimpinan yang wewenang sebagian besar mutlak terdapat pada pemimpin seperti yang dimaksud oleh Hasibuan (2005:170) tentang gaya kepemimpinan otoriter. Bila dikaitkan dengan teori motivasi ERG dari ke empat indikator menunjukkan bahwa pimpinan harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam dan juga pentingnya *reward* atas prestasi kerja pegawai yang tidak diapresiasi oleh pemimpin.

2.Pengaruh Lingkungan Kerja (X₂) terhadap Motivasi kerja (Y₁)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil estimasi dan pengujian hipotesis pada variabel Lingkungan Kerja (X₂) terhadap Motivasi kerja (Y₁) dimana diketahui koefisien Jalur sebesar 0,847 dengan nilai *p-value* sebesar 0 Karena nilai *p-value* lebih kecil dari alpha (0,05), maka hipotesis statistik menyatakan Ho ditolak, artinya Lingkungan Kerja (X₂) Berpengaruh Signifikan terhadap Motivasi kerja (Y₁).

Hasil uji hipotesis penelitian tentang H₂ (Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo) sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:28) mengemukakan bahwa “keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien”. Pengaruh lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang penting bagi karyawan, sebab tanpa lingkungan kerja yang baik serta memadai atau nyaman maka akan menjadi sulit bagi perusahaan dalam mewujudkan produk atau jasa yang diinginkan.

3.Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil estimasi dan pengujian hipotesis pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂) dimana diketahui koefisien Jalur sebesar -0,11 dengan nilai *p-*

value sebesar 0,458 Karena nilai *p-value* lebih kecil dari alpha (0,05), maka hipotesis statistik menyatakan H_0 ditolak, artinya Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) Berpengaruh, namun tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Hasil uji hipotesis penelitian tentang H_3 (Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo). Pada hasil olah data statistik sampel rata rata menganggap bahwa gaya kepemimpinan situasional dianggap penting oleh sampel akan tetapi dengan pentingnya gaya kepemimpinan situasional belum tentu berdampak terhadap kinerja karyawan bisa dilihat berdasarkan data analisa statistik bahwa beberapa sampel yang memiliki nilai X1 yang tinggi tidak bertemu dengan nilai Y2 yang tinggi pula. Seharusnya jika nilai X1 tinggi maka nilai Y2 juga tinggi pula pada kenyataannya ada beberapa sampel yang memiliki nilai X1 yang tinggi berpasangan dengan nilai Y2 yang rendah jadi ada kemungkinan ada variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Berdasarkan analisa peneliti mengenai hasil hipotesis statistik yang tidak signifikan (kesimpulan sampel tidak dapat diberlakukan secara umum terhadap parameter atau populasi) dikarenakan dalam prakteknya untuk memengaruhi kinerja diperlukan perantara yaitu motivasi apabila motivasinya meningkat maka berbanding lurus dengan kinerjanya. Bergitupun sebaliknya bila gaya kepemimpinan situasional tidak mempengaruhi motivasi maka begitupun dengan kinerja tidak akan meningkat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan

Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil estimasi dan pengujian hipotesis pada variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dimana diketahui koefisien Jalur sebesar $-0,254$ dengan nilai *p-value* sebesar $0,322$ Karena nilai *p-value* lebih kecil dari α ($0,05$), maka hipotesis statistik menyatakan H_0 ditolak, artinya Lingkungan Kerja (X2) Berpengaruh, namun tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Hasil uji hipotesis penelitian tentang H_4 (Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo) Pada hasil olah data statistik sampel rata rata menganggap bahwa lingkungan kerja dianggap penting oleh sampel akan tetapi dengan pentingnya gaya kepemimpinan situasional belum tentu berdampak terhadap kinerja karyawan bisa dilihat berdasarkan data analisa statistik bahwa beberapa sampel yang memiliki nilai X2 yang tinggi tidak bertemu dengan nilai Y2 yang tinggi pula. Seharusnya jika nilai X2 tinggi maka nilai Y2 juga tinggi pula pada kenyataanya ada beberapa sampel yang memiliki nilai X2 yang tinggi berpasangan dengan nilai Y2 yang rendah jadi ada kemungkinan ada variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Dalam

hal ini lingkungan kerja tidak bisa berpengaruh secara langsung akan tetapi harus melalui motivasi.

5. Pengaruh Motivasi kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil estimasi dan pengujian hipotesis pada variabel Motivasi kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dimana diketahui koefisien Jalur sebesar 0,642 dengan nilai *p-value* sebesar 0,011 Karena nilai *p-value* lebih kecil dari alpha (0,05), maka hipotesis statistik menyatakan H_0 ditolak, artinya Motivasi kerja (Y1) Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Hasil uji hipotesis penelitian tentang H_5 (Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo) sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

6. Analisis Pengaruh langsung dan tidak langsung dari hasil uji *intervening*

Lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana pengaruh secara tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi kerja (Y1) dan pengaruh secara tidak langsung antara

Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), maka dilakukan dekomposisi struktur, yaitu mengalikan koefisien jalur sub-struktur 1 dengan sub-struktur 2.

Tabel 4.20
Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh Tidak Langsung	Perhitungan	Hasil	t statistics	p-value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1)	$0,084 \times 0,642$	0,054	1,155	0,248	Berpengaruh, namun tidak Signifikan
Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1)	$0,847 \times 0,642$	0,544	2,573	0,010	Signifikan

Berdasarkan Tabel 4.20 diketahui pengaruh tidak langsung antar variabel sebagai berikut.

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1) adalah sebesar 0,054 dengan *p-value* sebesar 0,248 (berpengaruh, namun tidak signifikan).
- pengaruh Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1) adalah sebesar 0,544 dengan *p-value* sebesar 0,010 (berpengaruh signifikan).

Hasil uji hipotesis penelitian tentang H_6 (Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Karyawan PG.Watoetoelis Sidoarjo) bahwa seperti

yang dielaskan pada table diatas bahwa dalam pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan situasional melalui motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena kondisi dilapangan PG. WATOETOELIS lebih menerapkan gaya ototiter yang wewenang sebagian besar terdapat pada pimpinan. sesuai dengan pemaparan dari hasil olah statistik tentang pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi maupun terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan hasil yang sama yaitu berpengaruh tidak signifikan sedangkan pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi memiliki hasil berpengaruh signifikan dikarenakan motivasi adalah factor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sejalan dengan penelitian oleh Rony Prasetyo (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi CV. Jaya Abadi *Furniture* Jepara). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) baik secara langsung maupun melalui variabel Motivasi kerja (Y_1), maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) Berpengaruh, namun tidak Signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1 , hasil tersebut dikarenakan pada praktiknya pimpinan PG. WATOETOELIS menerapkan gaya kepemimpinan otoriter yang tidak sejalan dengan teori motivasi yang dimana peran karyawan lebih diikutsertakan dalam pengambilan keputusan maupun karyawan diberikan ruang untuk mengambil keputusan akan pekerjaannya sendiri dan juga pentingnya pemberian reward kepada karyawan sebagai factor penunjang kinerja sebagaimana terdapat dalam teori motivasi ERG.
2. Lingkungan Kerja (X_2) Berpengaruh Signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1).
3. Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) Berpengaruh, namun tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
4. Lingkungan Kerja (X_2) Berpengaruh, namun tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
5. Motivasi kerja (Y_1) Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

6. Kepemimpinan Situasional (X_1) berpengaruh, namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), sedangkan Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1)

5.2 Saran

1. Objek Penelitian

Saran untuk manajer di PG.Watoetoelis sesuai dengan hasil penelitian yang mengatakan bahwa dari hasil gaya kepemimpinan situasioanl indikator yang memiliki nilai mean yang paling tinggi adalah *participating* yang menunjukkan tingkat kematangan yang mampu tapi tidak mau atau ragu. Dari hasil tersebut gay kepemimpinan yang paling tepat dilakukan adalah *participating* di PG.WATOETOELIS berdasarkan teori Hersey and Blanchard menunjukkan kematangan bawahan diaman karyawan di PG.WATOETOELIS adalah mampu tspi tidak mampu. Berdasarkan itemnya yng paling rendah adalah pimpinan telah memberikan reward atau penghargaan atas prestasi kerja yang memiliki nilai yang paling rendah di dalam indikator *participating* maka diharapkan pimpingan lebih memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, untuk lebih mengembangkan lingkungan kerja, contohnya menambahkan fasilitas berupa pendingin ruangan, diharapkan dari penambahan fasilitas ini motivasi kerja karyawan bertambah dan berdampak pada kinerja. Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya

kepemimpinan situasional terhadap kinerja melalui motivasi yang berpengaruh positif tidak signifikan diharapkan pemimpin lebih mengenali karyawannya sehingga pemimpin dapat mengenali keadaan karyawan dan apa yang dapat memotivasi karyawan.

2. Penelitian Selanjutnya

Objek yang digunakan dalam penelitian ini merupakan perusahaan negara atau BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan didapatkan hasil tidak signifikan dari gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja, maka sebaiknya peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian pada obek perusahaan swasta dengan karakteristik sampel di umur produktif sehingga gaya kepemimpinan lebih berpengaruh dalam penerapan diperusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Talib dan Mohamed Hagi Hassan, 2015, *The Impact of Leadership Styles on Employees performance in Telecom Engineering companies Ali Orozi Sougui*.
- Arifin, Amirullah, Fauziah, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi 1, Penerbit Bayumedia, Malang.
- Alex S. Nitisemito, 1996. *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Graha Indonesia.
- Ahyari, A. 1999. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. Jakarta: BPFE.
- AA, Gondokusumo. 1997. *Komunikasi Penugasan*. Cetakan 5. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Atmosoeperto, K., 2001, *produktifitas aktualisasi budaya perusahaan*, Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Alex S .Nitisemito, 2010, *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaab*, PT. Remaja Rosadakarya, Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Azwar Saifuddin, 2001. *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Abd. Nasir, Abdul Muhith, Ideputri, 2011, *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Mulia Medika, Yogyakarta.
- Akbar, Ali. 2005. *Menggunakan SPSS bagi Peneliti Pemula*. Cetakan pertama. Bandung: M2S.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta

- Dharma, Agus, 2003. *Manajemen Supervisi*. Edisi kelima, Cetakan kelima, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Danang Sunyoto, 2012. *Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)* Penerbit Gramedia, Jakarta
- Edy Sutrisno, 2009. *Manajemen sumber daya manusia*, cetakan ketiga. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2001. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Ghozali, Imam 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19* (edisi kelima). Semarang : Universitas Diponegoro
- Ghozali Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, M. 2005. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadari Nawawi, 2007, *Administrasi Personel: Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Haji Mas Agung
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Hanafi M. Mamduh. 2003. *Manajemen* Edisi Revisi. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hasibuan, M. 2005. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Handoko, T.Hani. 2007. *Manajemen Persero*. BPFE-UGM, Jogjakarta
- Khurram Zafar Awan, 2012, *The Effective Leadership Style In Ngos: impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation*
- Miftah Toha, 2004. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mathis, Robert.L dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Sumbar Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Bandung:Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal, 2001. *Performance Appraisal*, Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rony Prasetyo, 2015, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi CV. Jaya Abadi Furniture Jepara)*
- Ria Safitri, 2016, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Universitas Boyolali)*
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta : Primada Medina.
- Roen, Ferry. 2012. Teori ERG.<http://perilakuorganisasi.com/teori-erg.html>.
- Sedarmayanti.2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Sinungan, Muchdarsyah. 2000. *Produktivitas: Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sastrohadisuwiryo, B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono.2006.*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.Bandung:Alfabeta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survai*, Edisi Revisi, Jakarta: LP3S.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi* Bandung: alfabet
- Sugiyono 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi .* Salemba Empat. Jakarta
- Santoso, S. 2006. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, Cetakan Pertama*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Solimun, 2002, *Structural Equation Modeling LISREL dan Amos*, Fakultas MIPA Universitas Brawijaya, Malang
- Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisidua. Yogyakarta: Andi
- Widiarto, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana)*
- Wursanto, IG. 2003. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta : Kanisius

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI PADA PEGAWAI PG.WATOETOELIS SIDOARJO)

Lengkapilah informasi berikut ini.

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki
 Perempuan

Masa Kerja : < 1tahun 7-9 tahun
 1-3 tahun 10-12 tahun
 4-6 tahun > 12 tahun

Tingkat Pendidikan : SD
 SMP
 SMU/ Sederajat
 Diploma
 S1

Usia : < 20 tahun
 21-30tahun
 31-40 tahun
 41-50 tahun
 > 50 tahun

Divisi :

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda Centang (√) pada jawaban yang Anda anggap benar atau sesuai dengan keyakinan Anda.

Keterangan :

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju



- N = Netral
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
X1.1						
1	Pimpinan telah memberitahu secara rinci bagaimana tugas dikerjakan pegawai.					
2	Pimpinan telah memberitahu secara rinci dimana tugas dikerjakan pegawai.					
3	Pimpinan telah memberitahu secara rinci kapan tugas dikerjakan oleh pegawai.					
4	Pimpinan telah memberitahu secara rinci mengapa tugas ini dikerjakan.					
5	Bawahan selalu menunggu instruksi dari pimpinan dalam mengerjakan tugas					
6	Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.					
X1.2						
7	Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sebelum tugas diberikan.					
8	Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai ketika tugas diberikan.					
9	Pimpinan telah memberikan nasehat secara lisan kepada pegawai sesudah tugas diberikan.					
10	Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai sebelum tugas diberikan.					
11	Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai ketika tugas diberikan.					
12	Pimpinan telah melakukan diskusi dengan pegawai sesudah tugas diberikan.					
13	Pemimpin telah menetapkan tujuan yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan					
14	Pimpinan telah memberi tahu hasil yang diharapkan atas pekerjaan yang diberikan					
X1.3						
15	Pimpinan telah memberikan fasilitas kepada pegawai					



16	Pimpinan telah memberikan solusi kepada pegawai atas masalah-masalah yang ada					
17	Pimpinan telah melibatkan pegawai dalam proses pemecahan masalah					
18	Pimpinan telah memberikan <i>reward</i> atau penghargaan atas prestasi kerja pegawai					
X1.4						
19	Pemimpin telah menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai.					
20	Pemimpin telah menetapkan tugas sesuai dengan jabatan.					
21	Pemimpin telah menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada pegawai sesuai jabatan.					
22	Pegawai dapat mengerjakan tugas sesuai dengan harapan pimpinan tanpa instruksi yang spesifik dari pimpinan					



LINGKUNGAN KERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
X2.1						
1	Penerangan yang ada di perusahaan sudah memadai.					
2	Temperatur atau suhu udara di tempat kerja baik.					
3	Kelembaban udara di tempat kerja baik.					
4	Perusahaan telah melakukan tindakan pengendalian kebisingan suara di tempat kerja					
5	Perusahaan telah melakukan tindakan pengendalian getaran di tempat kerja.					
6	Perusahaan telah melakukan tindakan pengendalian bau tidak sedap di tempat kerja.					
7	Perusahaan telah memberikan jaminan keamanan atau alat pelindung diri dalam bekerja.					
X2.2						
8	Saya sudah merasa aman dari bahaya yang timbul dalam melaksanakan aktivitas					
9	Saya sudah merasa aman dari pemutusan hubungan kerja sepihak oleh perusahaan					
10	Saya sudah merasa puas ketika pekerjaan yang berjalan baik					
11	Saya telah menciptakan kepercayaan antar elemen yang ada di perusahaan.					
12	Saya sudah membangun hubungan baik antar karyawan					
13	Saya sudah merasa puas karena kebutuhan yang terpenuhi dalam menjalankan tugas					

MOTIVASI KERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Y1.1						
1	Perusahaan telah memberikan makan pada waktu istirahat					
2	Gaji pegawai sesuai dengan jabatan.					
3	Perusahaan telah memberikan asuransi kepada pegawai.					
4	Perusahaan telah memberikan Jaminan fasilitas keamanan kerja atau alat pelindung diri kepada pegawai					
5	Perusahaan telah memberikan kebijakan waktu istirahat makan siang					
6	Gaji pegawai sudah sesuai dengan kebutuhan hidup saat ini.					
7	Perusahaan telah memberikan program pensiun kepada pegawai					
8	Perusahaan telah memberikan program tunjangan kesehatan kepada pegawai.					
Y1.2						
9	Saya sudah berhubungan baik dengan rekan kerja.					
10	saya sudah berhubungan baik dengan atasan.					
11	Saya sudah berhubungan baik dengan lingkungan sekitar perusahaan.					
12	Saya sudah berhubungan baik dengan pegawai antar divisi					
13	Antar rekan kerja saling mendukung					
14	Komunikasi langsung dengan atasan bersifat terbuka					
15	Saya sudah memelihara kerjasama dengan rekan kerja					
Y1.3						
17	Pimpinan telah memberikan penghargaan terhadap pegawai atas prestas kerja.					
18	Pegawai puas atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.					
19	Pegawai merasa diakui di tempat kerja atas konstibusi yang diberikan kepada perusahaan.					
20	Pimpinan telah memberikan perhatian langsung atas tugas yang dikerjakan					
21	Pimpinan telah memberikan pujian langsung atas prestasi kerja yang dihasilkan					
22	Perusahaan telah memberikan peluang promosi					

	kepada semua pegawai					
23	Perusahaan telah memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri					

KUESIONER KINERJA PEGAWAI

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Y2.1 Kualitas Hasil Kerja						
1	Saya dapat meningkatkan mutu hasil kerja					
2	Saya dapat memberikan jaminan atas kualitas pekerjaan.					
3	Saya dapat meminimalkan tingkat kerusakan hasil produksi.					
Y2.2 Kuantitas Hasil Kerja						
4	Saya dapat menjaga ketepatan hasil produksi					
5	Jumlah produksi yang saya hasilkan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan.					
6	Saya dapat mengoptimalkan hasil kerja dengan cara meminimalkan jumlah produk rusak dalam bekerja.					
Y2.3 Ketetapan Waktu						
7	Penggunaan waktu kerja oleh karyawan sudah efektif					
8	Saya dapat memanfaatkan jam kerja oleh pegawai.					
9	Waktu penyelesaian pekerjaan saya sudah konsistern					



Lampiran Output SPSS Correlations (X1)

Correlations		Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)
X1.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,726 ,000 86
X1.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,878 ,000 86
X1.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,824 ,000 86
X1.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,651 ,000 86
X1.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,313 ,003 86
X1.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,459 ,000 86
X1.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,663 ,000 86
X1.10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,561 ,000 86
X1.11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,749 ,000 86
X1.12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,439 ,000 86
X1.13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,564 ,000 86
X1.14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,480 ,000 86
X1.15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,758 ,000 86
X1.16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,771 ,000 86
X1.19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,520 ,000 86
X1.20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,835 ,000 86
X1.21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,625 ,000 86
X1.22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,695 ,000 86
X1.23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,356 ,001 86
X1.24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,643 ,000 86
X1.25	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,481 ,000 86
X1.27	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,353 ,001 86

Correlations (X2)

Correlations		Lingkungan Kerja (X2)
X2.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,430 ,000 86
X2.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,681 ,000 86
X2.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,731 ,000 86
X2.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,675 ,000 86
X2.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,772 ,000 86
X2.6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,780 ,000 86
X2.7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,801 ,000 86
X2.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,699 ,000 86
X2.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,543 ,000 86
X2.10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,444 ,000 86
X2.11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,607 ,000 86
X2.12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,735 ,000 86
X2.13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,541 ,000 86

Correlations (Y1)

Correlations

		Motivasi kerja (Y1)
Y1.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,813 ,000 86
Y1.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,863 ,000 86
Y1.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,740 ,000 86
Y1.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,775 ,000 86
Y1.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,337 ,002 86
Y1.6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,572 ,000 86
Y1.7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,777 ,000 86
Y1.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,674 ,000 86
Y1.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,675 ,000 86
Y1.10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,670 ,000 86
Y1.11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,584 ,000 86
Y1.12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,664 ,000 86
Y1.13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,839 ,000 86
Y1.14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,795 ,000 86
Y1.15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,726 ,000 86
Y1.16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,786 ,000 86
Y1.17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,817 ,000 86
Y1.18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,708 ,000 86
Y1.19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,679 ,000 86
Y1.20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,559 ,000 86
Y1.21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,878 ,000 86
Y1.22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,726 ,000 86

Correlations (Y2)

Correlations

		Kinerja karyawan (Y2)
Y2.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,797 ,000 86
Y2.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,738 ,000 86
Y2.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,853 ,000 86
Y2.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,833 ,000 86
Y2.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,744 ,000 86
Y2.6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,736 ,000 86
Y2.7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,797 ,000 86
Y2.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,824 ,000 86
Y2.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,857 ,000 86

Reliability (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	86	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	9

Reliability (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	86	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	13

Reliability (Y1)

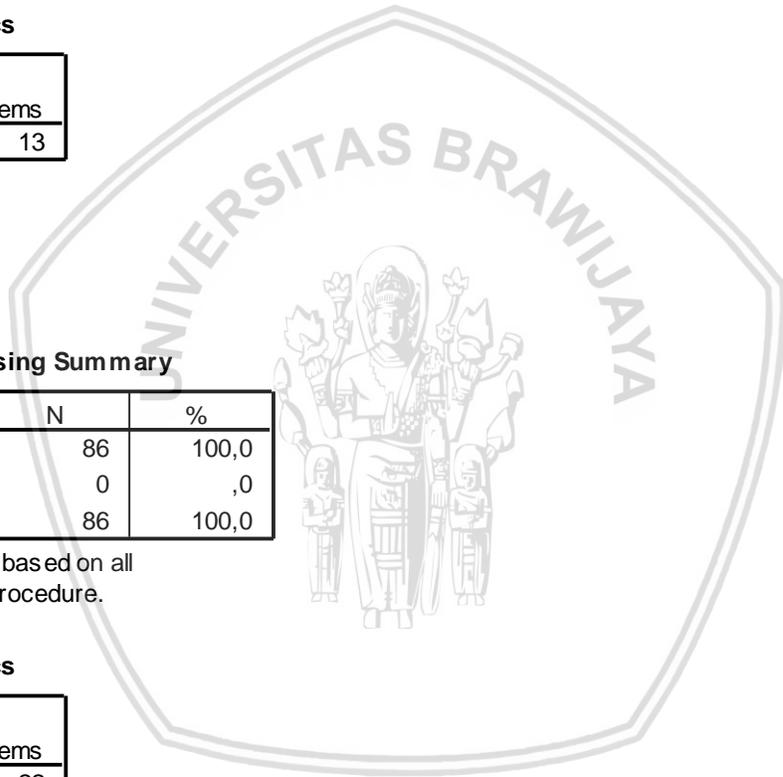
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	86	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	22



Reliability (Y2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	86	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.





PATH ANALYSIS

Regression (SUB-1)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,909 ^a	,826	,822	5,20163

- a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)
- b. Dependent Variable: Motivasi kerja (Y1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10652,799	2	5326,400	196,859	,000 ^a
	Residual	2245,724	83	27,057		
	Total	12898,523	85			

- a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)
- b. Dependent Variable: Motivasi kerja (Y1)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,172	4,354		2,107	,038
	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	,098	,076	,084	1,288	,201
	Lingkungan Kerja (X2)	1,457	,112	,847	13,001	,000

- a. Dependent Variable: Motivasi kerja (Y1)

Regression (SUB-2)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,369 ^a	,136	,104	4,52709

- a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja (Y1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Lingkungan Kerja (X2)
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	264,205	3	88,068	4,297	,007 ^a
	Residual	1680,551	82	20,495		
	Total	1944,756	85			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja (Y1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Lingkungan Kerja (X2)
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,503	3,889		7,072	,000
	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	-,050	,067	-,110	-,746	,458
	Lingkungan Kerja (X2)	-,170	,170	-,254	-,997	,322
	Motivasi kerja (Y1)	,249	,096	,642	2,609	,011

a. Dependent Variable: Kinerja Karyaw an (Y2)

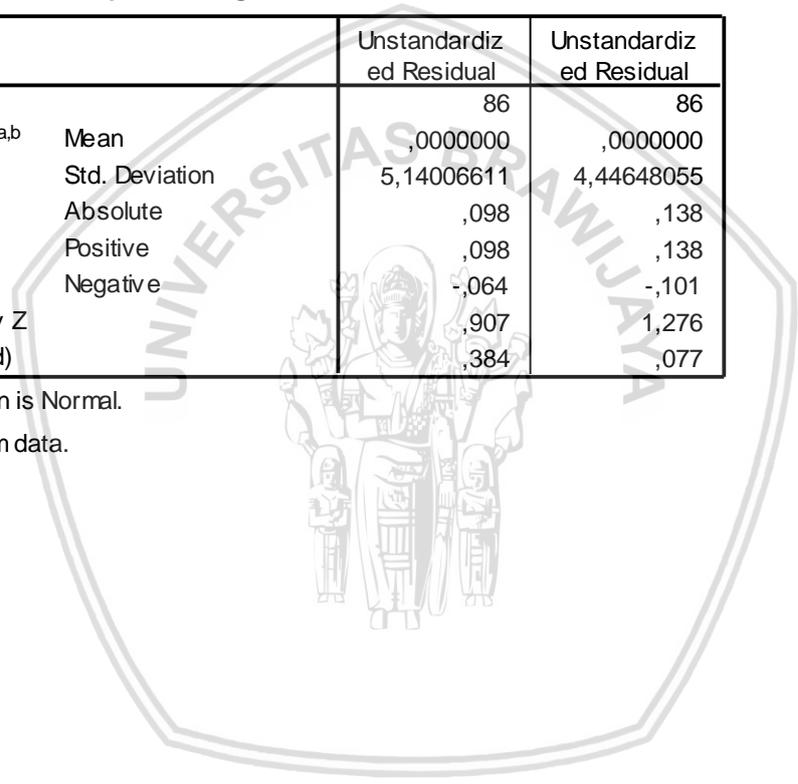
NPar Tests (Normalitas)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		86	86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	5,14006611	4,44648055
Most Extreme Differences	Absolute	,098	,138
	Positive	,098	,138
	Negative	-,064	-,101
Kolmogorov-Smirnov Z		,907	1,276
Asymp. Sig. (2-tailed)		,384	,077

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





No.	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)															
	X1.1 Telling						X1.2 Selling									X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	
1	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	5	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
11	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
13	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
14	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	4	4	4	4	3	2	3	3	3	5	5	3	4	4	4	
19	2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
20	2	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	2	2	2	3	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	4	4	4	4	3	2	3	3	3	5	5	3	4	4	4	
23	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
24	2	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	2	2	2	3	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	4	4	4	4	3	2	3	3	3	5	5	3	4	4	4	
27	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	2	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	2	2	2	3	
29	5	4	3	3	3	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	
30	4	3	3	3	2	3	4	2	2	4	4	2	4	4	4	
31	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	
32	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	
33	4	3	3	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	
34	4	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	
35	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	
36	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	
37	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
38	4	3	2	2	2	4	4	2	2	3	4	2	2	4	4	
39	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	
40	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	
41	4	3	3	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	
42	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
43	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
44	4	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	
45	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	
46	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	



47	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5
48	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
49	4	4	4	4	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5
50	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
53	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
54	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
55	2	3	2	1	1	2	4	4	2	4	3	3	1	4	4
56	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
58	4	5	5	4	4	3	5	4	2	4	4	2	4	5	5
59	5	5	5	5	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
60	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
61	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
62	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
63	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
64	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
65	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3
66	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
67	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
68	3	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
69	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
70	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
71	4	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
72	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
73	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4
76	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
77	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
78	2	3	2	1	1	2	4	4	3	4	3	3	1	4	4
79	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
81	4	4	5	4	4	3	5	4	2	4	4	2	4	5	5
82	5	5	5	5	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
83	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
84	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
85	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
86	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3





							Lingkungan Kerja (X2)								
.3 Participating			X1.4 Delegating				X2.1 lingkungan Kerja Fisik						X2.2 Ling		
X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2
4	2	1	2	2	2	4	4	1	1	1	1	2	2	1	1
2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2
2	4	1	2	2	2	4	4	1	1	1	1	2	2	1	1
2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2
2	4	1	2	2	2	4	4	1	1	1	1	2	2	1	1
2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	4	3	2
4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	2
3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	3	3	4	4	2
3	4	2	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	1	1	1
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	2	2	2	3	2	4	4	3	2	2	3	3	4	3	2
3	4	2	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	1	1	1
4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	2	2	2	3	2	4	4	3	2	2	3	3	4	3	2
3	4	2	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	1	1	1
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	2
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3
4	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	2
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2

4	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	2
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	4	4	2	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	2
5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4
5	5	4	1	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2
4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3
5	5	4	3	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1
4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2
5	5	3	3	3	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2
5	5	4	3	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1
5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2
5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	3
4	4	4	2	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	1
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	2
5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4
5	5	4	1	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3



4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	2	3	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4
3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4
2	5	5	2	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	2	5	3	3	3	4
2	5	5	2	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5
3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	2	5	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	2	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	2	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	5	5	2	3	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4
3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4
2	5	5	2	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4



Y1)										Kinerja karyawan (Y2)					
vth			Y1.3 Relatedness							.1 Kualitas Hasil lKe		.2 Kuantias Hasil Ke			
Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21	Y1.22	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	2	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3
5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	2	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3
5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	4	1	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	4	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	4	1	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	4	1	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	5	5	5	4	4	4
2	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4
5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3
2	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4
5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4



5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	3	1	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5
5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	3	1	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5
5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4



2.3 Ketepatan Waktu			Total Skor			
Y2.7	Y2.8	Y2.9	X1	X2	Y1	Y2
4	4	4	85	46	82	34
5	5	5	68	43	77	44
4	5	5	87	54	101	43
5	5	5	68	43	77	44
4	5	5	87	54	101	43
5	5	5	68	43	77	44
4	5	5	87	54	101	43
5	5	5	95	44	88	41
5	5	5	68	48	81	45
4	4	4	81	43	81	36
4	4	4	84	44	82	34
5	5	5	67	48	81	45
4	4	4	81	42	76	36
5	5	5	84	48	88	41
5	5	5	67	48	81	45
4	4	4	86	50	87	36
4	4	4	84	44	83	34
4	4	4	79	41	81	34
5	5	5	65	29	61	45
3	2	3	56	36	69	29
4	4	4	86	50	88	36
4	4	4	79	41	81	34
4	4	4	47	28	61	36
3	2	3	56	38	70	29
4	4	4	86	50	88	36
4	4	4	79	41	81	34
5	5	5	46	28	61	45
3	2	3	56	37	70	29
2	4	3	75	49	94	32
4	4	4	74	48	90	36
5	5	5	66	40	68	42
4	4	4	69	24	44	32
4	4	4	76	52	90	36
2	4	3	70	47	94	32
3	2	3	69	39	68	28
4	4	4	69	24	45	32
3	3	3	80	42	76	27
3	4	3	69	47	95	33
5	4	5	69	39	68	43
4	4	4	69	24	46	32
4	4	4	76	48	89	36
3	3	3	80	42	76	27
4	4	4	84	44	82	34
5	5	5	99	56	103	42
5	5	4	91	54	99	41
4	4	4	84	46	85	35



5	5	4	91	54	99	41
4	4	4	84	47	85	35
4	4	4	85	56	90	35
4	4	4	85	46	85	35
4	4	4	85	48	85	35
4	4	4	85	48	85	35
3	4	4	80	43	79	35
3	4	4	80	43	79	35
4	4	3	71	48	95	33
4	4	4	93	52	88	34
4	4	4	86	51	85	37
4	5	5	89	58	98	39
5	4	4	87	48	97	43
4	4	4	84	48	85	35
3	4	4	79	45	78	35
5	4	4	90	48	97	43
3	4	4	79	44	78	35
4	4	4	85	47	85	35
5	5	5	88	47	97	45
4	4	4	85	47	85	35
5	4	4	90	46	97	43
5	5	5	97	57	103	42
4	4	4	84	47	85	35
4	4	4	84	47	87	35
5	5	5	99	57	103	42
4	4	4	86	57	90	35
4	4	4	85	47	85	35
4	4	4	85	47	85	35
4	4	4	85	48	85	35
3	4	4	80	43	79	35
3	4	4	80	43	79	35
4	4	3	72	47	95	33
4	4	4	93	52	88	34
4	4	4	86	50	86	37
4	5	5	88	55	98	39
5	4	4	87	46	97	43
3	3	3	77	44	75	30
4	4	4	75	44	77	32
4	3	3	76	48	76	32
4	3	3	77	44	73	30



CURRICULUM VITAE

Data Pribadi

Nama : Rizky Prasetya Hadi
Tempat/Tgl Lahir : Gresik/20 September 1993
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Status : Belum Menikah
Alamat Asal : Dusun Kedung Sumber Barat, Desa Kedung Sumber Kec. Balongpanggung, Kab. Gresik RT 003/RW 001
Alamat di Malang : Jl. Kedawung VIIID No.56
Agama : Islam
No.HP : 081333149391
Email : Rizkyprasetyahadi@gmail.com

Data Pendidikan Formal

SD : SDN 1 Kedungsumber (1999-2005)
SMP : SMPN 1 BALONGPANGGANG (2005-2008)
SMA : SMAN 1 CERME (2008-2011)
PT : UNIVERSITAS BRAWIJAYA (2011-2018)

Data Pendidikan Non Formal

1. Test of English as a Foreign Language (2017)
2. Test IT (2017)

