

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***

(STUDI PADA PT ANUGERAH SINERGI RAYA)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**POPPY DERMAWAN
NIM. 145030201111097**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 21 Mei 2018

Jam : 09:30 – 11:00 WIB

Skripsi atas nama : Poppy Dermawan

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada PT Anugerah Sinergi Raya)

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 195912101986011001

Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA
NIP. 2013048705312001

Anggota

Anggota

Endang Siti Astuti, Prof. Dr., M.Si
NIP. 195308101981032012

Muhammad Cahyo Widyo Sulisty, SE., MBA
NIP. 2013048303181001

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 ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 27 April 2018



Poppy Dermawan
NIM 145030201111097

Lampiran 7.**CURRICULUM VITAE****DATA PRIBADI**

Nama : Poppy Dermawan
 Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 19 Januari 1996
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Kristen
 Alamat : Jalan Rawa Simprug, Jakarta Selatan
 Handphone : 081288224228
 Email : Dermawanpoppy@gmail.com

DATA PENDIDIKAN

Tahun	Institusi
2014 – 2018	Fakultas Ilmu Administrasi
2011 – 2014	SMA Negeri 24 Jakarta
2008 – 2011	SMP Tarakanita 3
2002 – 2008	SD Tarakanita 3
2000 – 2002	TK Tarakanita 3



RINGKASAN

Poppy Dermawan, 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Anugerah Sinergi Raya). Drs. Heru Susilo, M.A.; Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA

Kinerja karyawan adalah hasil prestasi kerja seseorang dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan produktifitasnya. Terdapat banyak faktor yang dapat menyebabkan kinerja seseorang menjadi lebih baik, diantaranya Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Anugerah Sinergi Raya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah 108 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* dengan mengambil sampel dari setiap bagian yang ada di PT. Anugerah Sinergi Raya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner dan dokumentasi. Peneliti menggunakan *path analisis* dengan SPSS versi 23. Hasil analisis menunjukkan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional akan berdampak positif pada motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

SUMMARY

Poppy Dermawan, 2018, The Effect of Situational Leadership Style on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable (Study at PT Anugerah Sinergi Raya). Drs. Heru Susilo, M.A.; Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA

Employee performance is the result of a person's work performance in an organization that can increase productivity. There are many factors that can lead to a better person's performance, including Situational Leadership Style and Work Motivation. This study aims to determine and analyze the influence of situational leadership style on employee performance with work motivation as intervening variable at PT. Anugerah Sinergi Raya.

The type of research used is *explanatory research*. This research explains the influence of situational leadership style variable to employee performance variable with work motivation as intervening variable. The population in this research was 108 people. The sample in this study was 52 people. The sampling technique used in this research is proportionate stratified random sampling by taking samples from each part in PT. Anugerah Sinergi Raya. The data collection method used is by distributing questionnaires and documentation. The researcher uses path analysis technique with SPSS V.23 to analyze the data. Analysis's results shows that Situational Leadership Style variable has positive and significant effect on Work Motivation, Situational Leadership Style variable has positive and significant effect on employee performance, Work Motivation variable has positive and significant effect on employee performance, and work motivation mediates the influence between the Situational Leadership Style on employee performance.

The conclusion of this research shows that Situational Leadership Style has influence on employee performance with work motivation as intervening variable. It means that the higher situational leadership style will have a positive impact on work motivation and employee performance improvement

Keywords: Situational Leadership Style, Work Motivation, employee performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada PT Anugerah Sinergi Raya)”**.

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

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bekal ilmu pengetahuan, dorongan dan bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak, peneliti tidak mungkin dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA selaku Sekretaris Jurusan Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

4. Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. Ari Darmawan, Dr., S.AB., M.AB selaku Sekretaris Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan sabar dalam penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai.
7. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan sabar dalam penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai.
8. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama menempuh perkuliahan.
9. Direktur Utama PT Anugerah Sinergi Raya yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menjadikan PT Anugerah Sinergi Raya sebagai objek penelitian skripsi ini.
10. Ibu Jessica Sebagai Head Finance yang telah banyak memberikan arahan serta bantuan selama peneliti mengambil data di PT Anugerah Sinergi Raya.
11. Seluruh karyawan PT Anugerah Sinergi Raya yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden pada penelitian ini.

12. Orangtua beserta abang yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan meraih gelar sarjana, serta seluruh keluarga besar untuk segala dukungannya kepada penulis.
13. Sahabat dan Teman-Teman Seperjuangan yang menemani selama berada di Malang Dita, Ella, Karina, Revania, Lulu, Depiana, Laura, Shierly, Niken yang selalu memberikan semangat dan bantuannya kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dan bantuannya dalam menyusun skripsi ini.

Malang, April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Tinjauan Empiris.....	11
1. Ackah (2014).....	11
2. Taghipour & Dejban (2013).....	12
3. Putra (2014).....	13
4. Azzuhri & Huda (2016)	14
5. Mahmud, dkk (2018).....	15
6. Karma, dkk (2016)	15
B. Tinjauan Teoritis	18
1. Kepemimpinan	18
a. Pengertian Kepemimpinan	18
b. Pengertian Pemimpin	19
c. Gaya Kepemimpinan.....	20
d. Jenis Kepemimpinan	20
e. Kepemimpinan Situasional	22
f. Gaya Dasar Kepemimpinan	23
2. Motivasi Kerja.....	31
a. Pengertian Motivasi Kerja.....	31
b. Tujuan Motivasi Kerja	31
c. Jenis-Jenis Motivasi Kerja	32
d. Teori Motivasi.....	33

e. Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja	36
3. Kinerja Karyawan	37
a. Pengertian Kinerja Karyawan	37
b. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	38
c. Pengukuran Kinerja Karyawan	40
C. Hubungan Antar Variabel	41
1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap motivasi Kerja	41
2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja Karyawan	43
3. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	44
D. Model, Konsep dan Model Hipotesis	45
1. Model Konsep	45
2. Model Hipotesis	46

BAB III METODE PENELITIAN 48

A. Jenis Penelitian	48
B. Lokasi Penelitian	48
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	49
1. Konsep	49
2. Variabel	50
a. Variabel <i>Independent</i> (Bebas)	51
b. Variabel <i>Dependent</i> (Terikat)	51
c. Variabel <i>Intervening</i>	51
3. Definisi Operasional	51
4. Skala Pengukuran	57
D. Populasi dan Sampel	59
1. Populasi	59
2. Sampel	60
E. Sumber Data	61
1. Data Primer	61
2. Data Sekunder	61
F. Teknik Pengumpulan Data	62
1. Kuesioner	62
2. Dokumentasi	62
G. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	62
1. Uji Validitas	62
2. Hasil Uji Validitas	63
3. Uji Reliabilitas	64
4. Hasil Uji Reliabilitas	65
H. Teknik Analisis Data	66
1. Analisis Statistik Deskriptif	66
2. Analisis Inferensial	66

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
A. Gambaran Umum Organisasi	68
1. Sejarah Singkat Perusahaan	68
2. Visi dan Misi	69
3. Lokasi Organisasi	69
4. Bagan Organisasi	70
5. Sistem Manajemen Organisasi	74
1) Pengaturan Jam Kerja	74
2) Sistem Gaji.....	74
3) Alur Proses Kerja.....	74
B. Gambaran Umum Responden	76
1. Jenis Kelamin Responden Berdasarkan usia	76
2. Jenis kelamin responden Berdasarkan Pendidikan terakhir	77
3. Pendidikan terakhir responden Berdasarkan masa kerja	77
4. Masa Kerja responden Berdasarkan Usia	79
C. Teknik Analisis Data.....	80
1. Hasil Analisis Deskriptif	80
a. Distribusi Jawaban Responden variabel Gaya Kepemimpinan situasional (X)	80
b. Distribusi jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z).....	87
c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	91
2. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	95
a. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja.....	96
b. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	97
c. Koefisien Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	98
d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Motivasi Kerja.....	99
1. Pengaruh Langsung (Direct Effect)	99
2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	99
3. Pengaruh Total	100
e. Hubungan Antar Jalur	101
f. Koefisien Determinasi (R^2)	102
D. Pembahasan.....	103
1. Gambaran Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	103
a. Gambaran Gaya Kepemimpinan Situasional	103
b. Gambaran Motivasi Kerja	105
c. Gambaran Kinerja Karyawan.....	106

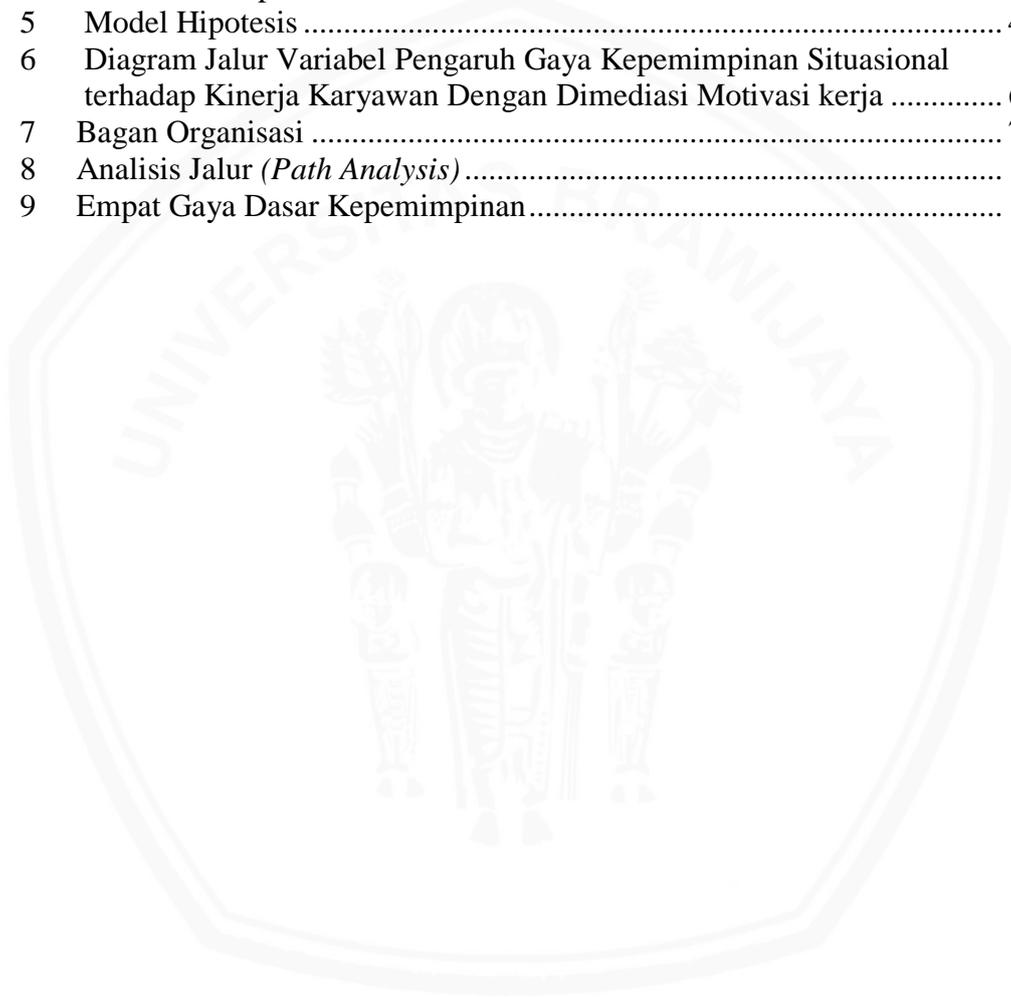
2. Pembahasan Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	107
a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) Terhadap Motivasi Kerja (Z)	107
b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	108
c. Pengaruh Gaya Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	109
d. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dengan Dimediasi Motivasi Kerja (Z)	111
BAB V PENUTUP	112
A. Kesimpulan	112
B. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	117

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Saat Ini	16
2	Tingkat Kematangan Bawahan	29
3	Konsep, Variabel, Indikator, <i>Item</i>	55
4	Pernyataan Skala <i>Likert</i>	58
5	Interpretasi Jawaban Responden	59
6	Perincian Jumlah Karyawan PT. Anuegarah Sinergi Raya.....	59
7	Rincian Sampel Penelitian	61
8	Uji Validitas Instrumen Penelitian	63
9	Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	65
10	Jenis Kelamin Responden Berdasarkan usia.....	76
11	Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	77
12	Pendidikan Terakhir Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	78
13	Masa Kerja Responden Berdasarkan Usia	79
14	Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	81
15	Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z)	87
16	Distribusi Jawaban Responden variabel Kinerja Karyawan (Y).....	91
17	Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja.....	96
18	Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan	97
19	Hasil Analisis Pngaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dengan Dimediasi Motivasi Kerja (Z).....	101
20	Koefisien Determinasi (R^2).....	102

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Empat Gaya Dasar Kepemimpinan.....	24
2	Empat Gaya Dasar Kepemimpinan dalam proses pembuatan Keputusan.....	25
3	Model Kepemimpinan Situasional.....	27
4	Model Konsep.....	46
5	Model Hipotesis.....	47
6	Diagram Jalur Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Motivasi kerja.....	67
7	Bagan Organisasi.....	70
8	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	102
9	Empat Gaya Dasar Kepemimpinan.....	104



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam sebuah perusahaan, karena itu keberadaannya tidak akan bisa digantikan dengan apapun. Dalam pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan kemauan serta tuntutan organisasi. Manusia selalu mempunyai peran dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 2013:14). Beragam teknologi yang dimiliki perusahaan tidak akan ada manfaatnya, apabila peran aktif manusia tidak diikutsertakan. Tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi tergantung dari produktivitas tenaga kerja di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dapat dipastikan bahwa terealisasinya tujuan organisasi ditunjang dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Dalam sebuah perusahaan mengatur karyawan merupakan hal yang sulit dan kompleks, karena mereka memiliki latar belakang yang heterogen, yaitu pikiran, keinginan, status, dan perasaan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Hasibuan (2013:14) menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dalam aktivitas kepemimpinan pada organisasi diperlukan seseorang

yang dapat mengembangkan karyawan serta membangun semangat kerja untuk menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi. Hasibuan (2013:170) berpendapat “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Jadi, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar melakukan sesuatu sesuai dengan kehendak pemimpin. Menurut Hasibuan (2013:13) menyatakan Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki kewibawaan dan kekuasaan dalam mengemban tugas serta bertanggung jawab untuk mempengaruhi orang yang dipimpinnya.

Adanya pemimpin dan bawahan adalah bukti bahwa kedua hal tersebut merupakan sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dari sebuah organisasi, karena melalui adanya interaksi antara pemimpin dan bawahan maka tujuan dan sasaran individu maupun organisasi akan tercapai. Setiap pemimpin dalam organisasi pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Utaminingsih (2014:99) Gaya Kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pendapat lain disampaikan oleh Thoha (2015:49) bahwa “Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Walaupun gaya kepemimpinan yang

digunakan sering kali berbeda pada setiap kesempatan, namun pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang paling dominan digunakan untuk mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang berbeda-beda membuat karyawan memiliki sikap yang berbeda pula dalam bekerja. Semakin berkembangnya jaman banyak teori gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh para ahli salah satunya adalah pendekatan kepemimpinan situasional.

Thoha (2015:318) menyatakan gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu, gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang sedang terjadi di dalam perusahaan. Semua gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin semata-mata hanya untuk memberikan motivasi kepada bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Tampubolon (2012:125) yang menyatakan bahwa “Motivasi sangat berhubungan dengan performa seorang pemimpin, dan performa seorang pemimpin akan mempengaruhi motivasinya terhadap pelaksanaan tugas dalam setiap situasi”. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan Nyoman Sudita dalam Ardana, dkk (2013:30) menjelaskan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tugas tertentu. Pentingnya pemberian motivasi kepada karyawan karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, mempengaruhi, dan dapat mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja dengan giat untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Pemimpin di dalam suatu organisasi dituntut untuk dapat memberikan motivasi kepada bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi muncul ketika seseorang merasa bahwa keinginan atau kebutuhannya telah terpenuhi sehingga ia menjadi semangat untuk melakukan pekerjaannya. Apabila kebutuhan serta kepuasan karyawan baik material dan nonmaterial yang diterima karyawan semakin memuaskan, maka semangat karyawan untuk bekerja akan semakin tinggi. Semakin tepat motivasi yang diberikan pemimpin maka semakin baik kinerja karyawan namun jika karyawan merasa tidak termotivasi maka kinerjanya akan semakin rendah dan berdampak buruk terhadap keberhasilan perusahaan.

Menurut Fahmi (2016:137) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Pendapat lain dikemukakan oleh (Suntoro,1999:12) dalam Uha (2014:214) bahwa kinerja atau (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya. Mangkunegara (2011:67) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, faktor kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*), dan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat berhubungan dengan motivasi yang diberikan kepada karyawan.

Sumber daya manusia yang baik dalam setiap organisasi tidak lepas dari peran para pemimpin. Pemimpin merupakan salah satu faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk memberikan semangat agar karyawan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya. Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus bisa menempatkan diri dalam setiap situasi, mengarahkan serta membimbing karyawan dalam melakukan pekerjaan. Melalui kemampuan pemimpin dalam menggerakkan karyawan hal tersebut akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan akan semakin baik dan apabila kinerja karyawan meningkat dari waktu ke waktu, maka profit perusahaan juga akan semakin bertambah.

Dalam menyimpulkan konsep dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka pemimpin harus memperhatikan pada setiap situasi, hubungan pemimpin dengan bawahannya, struktur tugas yang diberikan serta kekuasaan dan posisi kepemimpinan harus diperhatikan. Motivasi karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi pemimpin, karena karyawan yang termotivasi maka karyawan tersebut akan semangat dalam bekerja sehingga akan terlihat peningkatan kualitas kerjanya.

Penelitian ini dilakukan di PT Anugerah Sinergi Raya yang terletak di Jl. Tekno III, Setu, Kota Tangerang, Banten. PT Anugerah Sinergi Raya adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang distribusi makanan dan minuman. Dalam mendistribusikan makanan dan minuman tersebut diperlukan kerja sama

yang saling mendukung dari setiap divisi, karena mendistribusikan produk dalam perusahaan ini menyangkut pautkan semua divisi yang saling bergantung satu dengan yang lainnya. Dalam mewujudkan visi besarnya untuk menjadi distributor terbesar dan terpercaya di Provinsi Banten bukanlah hal yang mudah, diperlukan kepercayaan serta kekuatan komitmen dalam setiap pekerja. Meningkatnya omset pada setiap tahunnya di perusahaan ini, adalah salah bukti bahwa perusahaan ini memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut merupakan peran seorang pemimpin, dimana pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya dapat berperan sesuai dengan situasi yang sedang terjadi pada perusahaan tersebut. Pemimpin dapat menjadi seorang panutan yang dapat ditiru perilakunya, terkadang pemimpin tersebut dapat menjadi seorang teman dimana karyawan dapat berkomunikasi dua arah secara terbuka. Maka dari itu diperlukan kerjasama antara pemimpin dengan bawahan maupun kerjasama tim yang akan meningkatkan kualitas kerja perusahaan dengan lebih baik lagi dari waktu ke waktu. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dengan melihat situasi yang terjadi pada perusahaan ini merupakan cara yang paling cocok untuk memberikan dukungan kepada karyawan PT Anugerah Sinergi Raya agar termotivasi untuk bekerja sehingga kualitas kinerja juga akan meningkat.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk mengambil judul skripsi **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada PT Anugerah Sinergi Raya)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT Anugerah Sinergi Raya?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Anugerah Sinergi Raya?
4. Apakah Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya?
5. Apakah Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Anugerah Sinergi Raya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang sesuai dengan permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan gambaran tentang Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja pada PT Anugerah Sinergi Raya

3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya
4. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya
5. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Anugerah Sinergi Raya

D. Kontribusi Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai dan kontribusi terkait Gaya Kepemimpinan Situasional dan hubungannya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengetahuan tambahan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut tentang Gaya Kepemimpinan Situasional, terutama kaitannya dengan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

2. Kontribusi Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi perusahaan yang terkait dengan Gaya Kepemimpinan Situasional dan dampaknya bagi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk mempermudah dalam pemahaman skripsi ini, agar pembaca dapat mengetahui pokok bahasan pada setiap bab. Adapun susunan dibagi dalam 5 (lima) bab yang masing-masing memiliki keterikatan satu sama lain.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai uraian pendahuluan dengan maksud mengantar pembaca memasuki materi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan penjelasan mengenai tinjauan empiris yang berisi tentang penelitian terdahulu dan tinjauan teoritis tentang teori – teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Tinjauan pustaka dalam skripsi ini meliputi: teori yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan antara kepemimpinan situasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai metode penelitian yang mencakup jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep variabel yang digunakan, definisi operasional dan skala pengukuran yang dapat membantu mempermudah peneliti dalam mengambil data, populasi dan sampel, menjelaskan teknik penelitian yang digunakan peneliti dalam

mengumpulkan data, dan menjelaskan teknik analisis data yang digunakan peneliti.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum mengenai hasil penelitian, pembahasan yang berisi lokasi penelitian yaitu PT. Anugerah Sinergi Raya, penyajian data fokus penelitian, beserta analisis mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, dimana hasil dari pembahasan ini akan menjawab rumusan masalah.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menguraikan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan beserta saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Tinjauan Empiris adalah hasil penelitian terdahulu yang berfungsi sebagai gambaran, kerangka berpikir dan bahan perbandingan bagi peneliti dalam menganalisis persamaan dan perbedaan serta sebagai pedoman. Adapun hasil penelitian terdahulu yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ackah (2014)

Jurnal dengan judul *The Impact of Motivation on Employee Performance (in the Manufacturing Industry in Ghana)* menggunakan populasi dan sampel sebanyak 150 responden. Peneliti mengambil semua jumlah populasi sebagai sampel untuk memperkuat penelitiannya dan peneliti menggunakan *stratified random sampling* dengan membagi tiga strata menjadi: manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah. Dalam penelitian ini data kualitatif dan kuantitatif dianalisis dengan menggunakan tabel dan grafik. Selain deskriptif, penelitian ini juga menggunakan *explanatory research* karena ada maksud untuk menjelaskan sebab dan akibat antara motivasi dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pemuda di atas 40 tahun. Berdasarkan tanggapan yang diberikan, 60 responden yang mewakili 50% telah merespon secara positif bahwa organisasi mempengaruhi peluang kemajuan mereka dalam organisasi. Hal itu juga terlihat dari 60% dari responden menunjukkan bahwa manajemen berkepentingan dalam memotivasi

karyawan untuk memberikan yang terbaik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih termotivasi dalam pekerjaan, mereka lebih puas dengan hasil kinerjanya dan cenderung tidak meninggalkan organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat memotivasi kinerja karyawan salah satunya pelatihan pengembangan, dan promosi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Taghipour & Dejban (2013)

Jurnal dengan judul *Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation*. Penelitian ini menguji pengaruh motivasi mediasi terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan dukungan supervisor yang dirasakan dan hasil kerja dari kinerja karyawan. Peserta dalam penelitian ini sebanyak 240 karyawan sebuah organisasi yang dipilih melalui *multistage random sampling* dan kemudian menyelesaikan instrumen penelitian. Dalam penelitian ini SPSS-17 digunakan untuk menganalisis data. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini didukung juga dari penelitian Oluseyi dan Ayo (2009), ketika orang termotivasi di tempat kerja, kinerja ditingkatkan. Kualitas hubungan antara atasan dan anggota kelompok berfungsi sebagai motivator bagi kelompok. Motivasi karyawan juga merupakan unsur penting untuk mencapai kemajuan bisnis, mengatasi masalah dan mencapai tujuan bisnis.

3. Putra (2014)

Penelitian yang berjudul ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)***. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada PT Bank OCBS NISP Tbk. KCP Bekasi. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 60 responden dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Pengukuran dalam sampel menggunakan *skala likert*. Penelitian ini menggunakan metode *path analysis* dengan bantuan program *SPSS* versi 21.

Hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,314. Dengan dimensi gaya kepemimpinan situasional yang paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah *delegating* sebesar 49,6%. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,222. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai *t* sebesar 2.60. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai *t* sebesar 4.57.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.314 dan

pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,667. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.222 dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,908.

4. Azzuhri & Huda (2016)

Penelitian yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja (Studi pada CV. SIRO PAGER ABADI KOTA MALANG JAWA TIMUR)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 54 responden yang diambil dari seluruh jumlah karyawan. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *sampling jenuh* (*sensus*). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *likert*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi akan semakin tinggi juga kinerja karyawan.

5. Mahmud, dkk (2018)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Pengembangan Karir yang di Mediasi oleh Motivasi pada Bidang Persidangan Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara*. Penelitian ini menggunakan seluruh pegawai pada bidang persidangan Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara yang berstatus sebagai PNS sebanyak 59 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi sebanyak 59 orang dengan menggunakan sampel jenuh/sensus. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis Partial Least Square (PLS). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antar variabel penelitian, diperoleh hasil dari tiga pengaruh langsung yang diuji yaitu: gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, serta motivasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

6. Karma, dkk (2016)

Penelitian dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung”* Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Populasi dalam penelitian ini adalah 95 karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dan seluruh unit di bawahnya yang

berstatus pegawai atau karyawan tetap. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi akan semakin tinggi juga kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas dapat, dapat disimpulkan dan dijabarkan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian pada saat ini dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1

Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Saat Ini

No	Aspek Perbedaan Penelitian			
	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Achkah (2014)	<i>The Impact of Motivation on Employee Performance (in the Manufacturing Industry in Ghana)</i>	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih termotivasi dalam pekerjaan, mereka lebih puas dengan kinerja yang mereka hasilkan dan cenderung tidak meninggalkan organisasi.
2	Taghipour (2013)	<i>Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation.</i>	<i>Cross-sectional descriptive</i>	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Saat Ini

No	Aspek Perbedaan Penelitian			
	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Putra (2014)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)</i>	<i>Path analysis</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
4	Azzhuri dan Huda (2016)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja (Studi pada CV Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur)</i>	Analisis regresi linear berganda	Kepemimpinan Situasional perilaku tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan Situasional Perilaku
5	Mahmud dkk (2018)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Pengembangan Karir yang di Mediasi oleh Motivasi pada Bidang Persidangan Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara.</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, serta motivasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.
6	Karma dkk (2017)	<i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung”</i>	Analisis regresi linear berganda	Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, dan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung.
7	Poppy (2018)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</i>	<i>Path Analysis</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap Motivasi Kerja, Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan

Lanjutan Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Saat Ini

No	Aspek Perbedaan Penelitian			
	Peneliti	Peneliti	Peneliti	Peneliti
		(Studi pada PT Anugerah Sinergi Raya)		Situasional terhadap Kinerja Karyawan dan terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Penelitian Terdahulu, 2018

B. Tinjauan Teoritis

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses utama di dalam sebuah organisasi untuk dapat mempengaruhi orang lain guna mewujudkan tujuan yang ingin dicapainya. Menurut George Terry dalam Swasto (2011:89) Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Wirawan (2002) dalam Amirullah (2015:4), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Selanjutnya (DuBrin,1993:263) dalam Tampubolon (2014:154) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi dan mengubah orang antarperseorangan (*inter personal*), lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Nimran (2004:64) bahwa “Kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki”.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuai apa yang dikehendakinya, serta serta mampu untuk mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara bersama. Keberhasilan seorang pemimpin dalam membimbing karyawan akan berdampak positif dalam kinerja karyawan, sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

b. Pengertian Pemimpin

Seperti yang telah diketahui, bahwa adanya sebuah organisasi tidak lepas dari yang namanya seorang pemimpin. Pemimpin merupakan sebuah penggerak di dalam organisasi yang mampu mengarahkan serta membawa organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi sederhana menurut (Robbins dan Coulter 1999) dalam Setyowati (2013:104) Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial. Maka dari itu kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu Amirullah (2015:6) mengatakan bahwa Pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority* (beribawa). Pendapat lain disampaikan oleh Rivai, dkk (2014:1) bahwa “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi

orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan". Berdasarkan beberapa definisi pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah sosok yang dipercaya, menjadi panutan dan memiliki kemampuan untuk dapat memengaruhi orang lain atau membuat orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya

c. Gaya Kepemimpinan

Thoha (2015:303), berpendapat bahwa Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku oranglain seperti yang ia lihat. Pendapat lain disampaikan oleh Zainal (2017:34), Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Selanjutnya Rivai (2014:42), menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang paling sering digunakan pemimpin untuk dapat mengarahkan bawahannya serta dapat mempengaruhi bawahan sesuai dengan kehendaknya.

d. Jenis Kepemimpinan

Judge dan Robbins, (2008:255), menjelaskan beberapa contoh kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh pemimpin, diantaranya:

1) Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional (SLT) menitikberatkan pada pengikutnya. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontigensi yang tepat terhadap kesiapan para pengikutnya, dan dapat dilihat pada sejauh mana pengikut bersedia dan mampu menyelesaikan suatu tugas tertentu. Teori ini menganjurkan bahwa pemimpin harus memilih salah satu dari empat perilaku yang bergantung pada kesiapan dari para pengikutnya.

2) Kepemimpinan Karismatik

Menurut teori kepemimpinan karismatik yang dikemukakan oleh House, adalah para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu, dan cenderung untuk memberikan kekuatan para pemimpin tersebut. Para pemimpin karismatik memiliki visi, dimana pemimpin bersedia untuk mengambil risiko pribadi untuk mencapai visi tersebut, yang peka terhadap kebutuhan dari pengikut, dan memperlihatkan perilaku-perilaku yang luar biasa.

3) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki keuntungan yang luar biasa terhadap para

pengikutnya. Para pemimpin transformasional sangat efektif ketika para pengikut mereka dapat melihat dampak positif dari pekerjaan mereka melalui interaksi langsung dan mendefinisikan karakter-karakter yang mendefinisikan dua pemimpin tersebut.

4) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang transaksional, merupakan pemimpin yang membimbing para pengikut mereka menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peran dan tugas yang dibutuhkan. Kepemimpinan transaksional juga merupakan kepemimpinan yang bergantung pada pemberian imbalan dapat menjadi gaya kepemimpinan yang efektif tetapi tidak akan membuat para pekerja untuk meningkat ke atas dan melampaui panggilan tugas.

e. Kepemimpinan Situasional

Judge dan Robbins (2008:64) menyatakan Kepemimpinan Situasional merupakan kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2015:317) didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- 2) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu

Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para

pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel situasional yang penting lainnya seperti misalnya: organisasi, tugas pekerjaan yang diberikan, pengawasan dari pimpinan, dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dengan pengikutnya saja. Perilaku pemimpin dan pengikutnya sangat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional.

f. Gaya Dasar Kepemimpinan

Thoha (2015:318) menyatakan dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, terdapat dua hal yang sering dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya, yaitu: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dijelaskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, pemimpin memberikan pengarahan tentang bagaimana seharusnya pengikut melakukan suatu pekerjaannya, serta pemimpin memberikan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, artinya pemimpin dapat mendengar, memberikan dorongan atau dukungan, serta melibatkan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan. Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan seperti terlihat dalam gambar dibawah ini.

Dalam Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin dalam gaya

ini lebih banyak memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan pemimpin secara ketat memberikan pengawasan dalam pelaksanaan tugas mereka. Dalam gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin tetap memberikan pengawasan dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas-tugas pengikutnya



Gambar 2.1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Sumber: Thoha (2015:319)

Pada gaya 3 (G3), perilaku pemimpin lebih banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Pemimpin merasa yakin bahwa pengikut dapat menyelesaikan tugasnya tanpa banyak arahan. Selanjutnya pada gaya 4 (G4) pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Artinya adalah pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada

pengikutnya. Pemimpin memiliki kepercayaan kepada pengikut untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dari keempat gaya kepemimpinan di atas akan terlihat tipe mana seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi dan karakteristik dalam pengambilan keputusannya. Dalam melakukan proses kepemimpinan seorang pemimpin perlu melihat tipe bawahan/pengikutnya.

1) Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Gaya kepemimpinan seperti yang tertera di atas merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Empat gaya dasar dalam pembuatan pengambilan keputusan dapat dilihat dalam Gambar 2.2 di bawah ini:

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

Gambar 2

Gambar 2.2 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan

Sumber: Thoha (2015:320)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai *instruksi* karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan para pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan

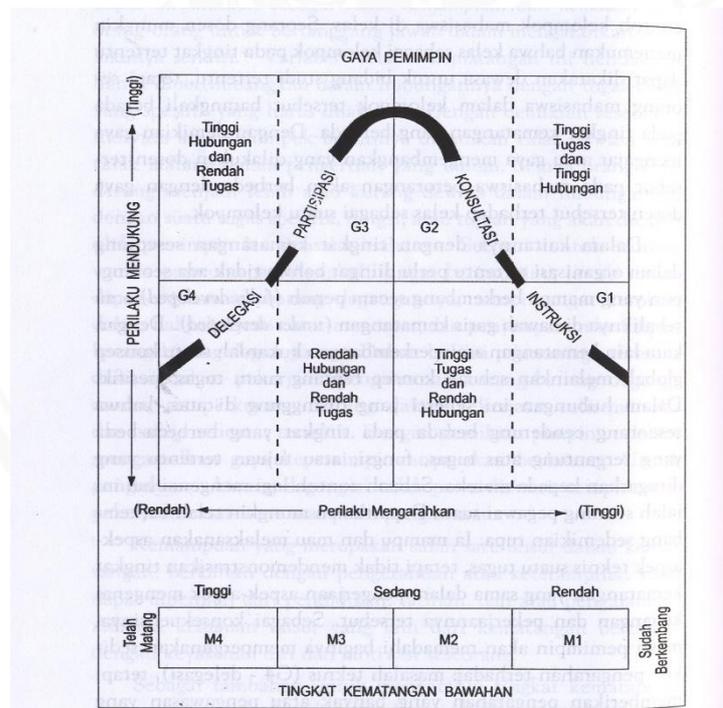
di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Dalam gaya ini pemimpin merasa bahwa pengikut belum dapat bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan, sehingga memerlukan pengawasan yang ketat.

Perilaku 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 perilaku 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. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin mau menjalin interaksi dengan pengikut, namun pemimpin tetap memegang sepenuhnya kendali atas pengikutnya.

Perilaku 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 3 ini, dapat disimpulkan bahwa pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan (G4) dirujuk sebagai *delegasi* karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan dan sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

2) Kematangan Para Pengikut



Gambar 2.3 Model Kepemimpinan Situasional

Sumber: Thoha (2015:324)

Dengan membagi kontinum tingkat kematangan bawahan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Setiap tingkat menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.3 di atas. Hubungan tersebut dapat diikuti dengan uraian penjelasan sebagai berikut:

- b) *Instruksi* diberikan bagi pengikut yang memiliki kematangan rendah. Orang yang tidak mampu tetapi mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka adalah akibat dari ketidaknyamanan atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Gaya ini dirujuk sebagai instruksi karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan orang/bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.
- c) *Konsultasi* adalah untuk pengikut dengan tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian gaya

konsultasi (G2) yang memberikan perilaku pengarahan, karena mereka kurang mampu juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai “konsultasi” karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Gaya konsultasi dilakukan melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin, melibatkan pengikut dengan mencari saran serta jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu pengikut dalam mempertahankan tingkat motivasi yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.

Tabel 2.2 Tingkat Kematangan Bawahan

Mampu dan Mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Sumber: Thoah (2015:326)

- d) *Partisipasi* adalah untuk tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Pengikut pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka

keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dengan demikian, gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, “partisipasi” (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan kematangan seperti ini. Gaya ini disebut *partisipasi* karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

- e) *Delegasi* adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin mungkin masih mampu mengidentifikasi persoalan, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana sepenuhnya diberikan kepada para pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang apa,

bagaimana, kapan, dan di mana mau melakukannya. Oleh karena itu dalam gaya ini tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Banyak faktor yang menjadi alasan seseorang tidak dapat bekerja sesuai dengan harapan karena lingkungan, keluarga, ataupun hal lain yang menjadi masalah internal/pribadi. Sebagai pemimpin harus mampu mengenal sifat dan perilaku setiap karyawan, dengan harapan ketika ada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan target perusahaan, pemimpin tersebut dapat menjadi penggerak atau pendorong untuk memberikan dukungan yang membuat karyawan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Swasto (2011:100) menyatakan “motivasi adalah suatu keadaan psikologis tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Menurut (Western dan Donoghue 1992:13) dalam Riduwan dan Kuncoro (2008:193) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan atau secara lebih singkat untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu yang harus dikerjakan secara

sukarela dan dengan baik. Sedangkan Gibson et al (1997) dalam Setyowati (2013:54) mendefinisikan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu pembentukan perilaku seseorang yang dipengaruhi oleh diri sendiri ataupun orang lain sebagai sosok pendorong untuk mencapai apa yang diinginkannya (tujuan).

b. Tujuan Motivasi Kerja

Hasibuan (2013:146) mengatakan bahwa, terdapat beberapa tujuan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 4) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi kerja.
- 5) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 6) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- 7) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 8) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 9) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

c. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2013:150) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- 1) Motivasi positif (insentif positif)
Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif,

semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) **Motivasi Negatif (Insentif Negatif)**

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

d. Teori Motivasi

1) Teori motivasi prestasi McClelland (Hasibuan (2013:162-163))

Teori Motivasi dari McClelland mengemukakan bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori kebutuhan itu antara lain sebagai berikut:

a) **Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*)**

Kebutuhan akan Prestasi (*n Ach*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b) **Kebutuhan akan afiliasi (*n Af*)**

Kebutuhan akan Afiliasi (n Af) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, n Af ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut.

- i. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - ii. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - iii. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - iv. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
- Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Jadi, seseorang termotivasi oleh n Af ini.
- c) Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow)

Kebutuhan akan Kekuasaan (n Pow) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. n Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan meninggalkan persaingan. Persaingan

ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

2) Teori Motivasi McClelland (Mangkunegara, 2011:97)

- a) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan dorongan untuk bertanggung jawab dalam pemecahan suatu masalah. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b) *Need for Affiliation*, kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk saling berinteraksi dengan orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c) *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Berdasarkan teori motivasi dari McClelland tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga teori tersebut merupakan dorongan yang dapat memberikan semangat kerja bagi karyawan. Hal tersebut dicapai melalui kebutuhan akan prestasi, misalnya kesempatan untuk mengembangkan kreativitas melalui ide-ide yang mereka miliki, kebutuhan akan afiliasi (hubungan) dimana karyawan membutuhkan pengakuan diterima di masyarakat, mendapat pengakuan bahwa ia di hormati, dimana itu adalah dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah, kebutuhan akan kekuasaan yaitu seperti kesempatan yang diberikan pemimpin secara adil melalui persaingan yang

sehat dalam perusahaan. Hal-hal tersebut memungkinkan karyawan untuk menumbuhkan semangat kerjanya untuk dapat mencapai n_{Ach} , n_{Af} , dan n_{Pow} yang dinginkannya, ketiga hal tersebut merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan semua potensi yang dimilikinya. Ketiga kebutuhan tersebut juga terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

e. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Ardana dkk (2013:31), motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal, yaitu sebagai berikut:

1) Karakteristik Individu

- a. Minat
- b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan
- c. Kebutuhan individual
- d. Kemauan atau kompetensi.
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan, dan nilai-nilai

2) Faktor-faktor pekerjaan

- a. Faktor lingkungan pekerjaan
 - 1) Gaji dan benefit yang diterima.
 - 2) Kebijakan-kebijakan perusahaan.
 - 3) Supervisi.
 - 4) Hubungan antar manusia.
 - 5) Kondisi Pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
 - 6) Budaya Organisasi.
- b. Faktor dalam pekerjaan
 - 1) Sifat pekerjaan.
 - 2) Rancangan tugas/pekerjaan
 - 3) Pemberian pengakuan terhadap prestasi.
 - 4) Tingkat/ besarnya tanggung jawab yang diberikan.
 - 5) Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan.
 - 6) Adanya kepuasan dari pekerjaan.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas serta tanggung jawabnya dalam periode tertentu sesuai dengan sasaran atau target yang ingin dicapai sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2011:67) mengatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pendapat lain disampaikan oleh Riani (2013:61) bahwa definisi *Job Performance* atau Kinerja adalah tingkat produktifitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok maupun organisasi. Selanjutnya Swasto (2011:54), menyatakan bahwa Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan *standard* dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Dapat disimpulkan dari pendapat di atas bahwa kinerja merupakan hasil keberhasilan seseorang dalam kurun waktu tertentu dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama yang dilihat dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil kerja yang dicapai seseorang dapat diukur dari tingkat produktivitasnya, melalui kuantitas ataupun kualitas yang

dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan, bisa juga melalui ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, ataupun tinggi rendahnya tingkat absensi dan lain sebagainya.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Kasmir (2016:189-192) terdapat 13 faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian
Kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang ditetapkan. Artinya kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Pengetahuan
Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
3. Rancangan kerja
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya apabila setiap karyawan memiliki rancangan pekerjaan tentang apa yang akan dituju, maka pekerjaan akan lebih mudah untuk dikerjakan. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
4. Kepribadian
Setiap orang pasti memiliki karakter yang berbeda-beda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki karakter yang baik pasti akan dengan sungguh-sungguh melakukan pekerjaannya. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja dengan tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada hasilnya akan mempengaruhi kinerja.

5. **Motivasi kerja**
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam atau luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.
6. **Kepemimpinan**
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. **Gaya kepemimpinan**
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.
8. **Budaya organisasi**
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja.
9. **Kepuasan Kerja**
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan.
10. **Lingkungan Kerja**
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan

ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat memperahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan mematuhi janji yang dibuatnya, maka karyawan akan berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan memengaruhi kinerja karyawan.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya. Secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Jadi, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan perlu untuk memperhatikan faktor-faktor yang telah dijelaskan di atas. Faktor-faktor tersebut akan berkontribusi tersendiri terhadap kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Masing-masing faktor di atas akan mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Pengukuran Kinerja Karyawan

Dharma (2004:355) menyatakan bahwa pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1) Kuantitas

Yaitu, jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2) Kualitas

Yaitu, mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan,” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3) Ketepatan waktu

Yaitu, sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja seseorang dapat diukur dengan cara menilai kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut diharapkan dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari setiap karyawan. Tanpa adanya pengukuran kinerja pihak perusahaan akan sulit untuk menentukan karyawan yang mana yang memiliki kualitas kinerja yang baik.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan yang baik merupakan salah satu faktor yang mendorong keberhasilan dalam sebuah organisasi karena dalam kepemimpinan yang baik maka program kerja yang efektif akan dicapai. Dalam gaya kepemimpinan situasional penekanan gaya kepemimpinan tergantung dari situasi yang sedang terjadi dalam sebuah organisasi. Setiap pengikut memiliki karakteristik

masing-masing dan emosional yang berbeda, oleh karena itu pemimpin harus mampu mengetahui bagaimana karakteristik masing-masing pengikutnya agar dapat menentukan cara untuk mengarahkan para pengikut sesuai dengan keinginan pemimpin itu sendiri. Melalui pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin akan mengetahui cara untuk memberikan motivasi serta mendorong semangat kerja bawahan untuk dapat meningkatkan kualitas kinerjanya. Hal ini didukung oleh pendapat dari Utaminingsih (2014:93-94) yang menyatakan bahwa “keefektifan seorang pemimpin tergantung pada seberapa tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan terhadap bawahan”. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi bawahan maka gaya kepemimpinan tersebut dianggap efektif. Sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin akan mendapat respon yang membangun motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut didukung oleh pendapat dari Jusmaliani (2014:194) yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan yang baik dan diterima secara luas dapat pula dimanfaatkan sebagai sarana menimbulkan motivasi kerja, karena pujian ataupun sekadar senyuman dari pimpinan yang kharismatik kadang cukup untuk membangkitkan semangat kerja”. Semakin pengikut merasa semangat untuk bekerja, maka semakin bagus hasil dari kinerjanya. Apabila kepemimpinan yang digunakan pemimpin tidak sesuai dengan situasi yang sedang dialami pengikut, maka akan semakin rendah kinerjanya.

Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda tidak dapat disamakan, maka dari itu dalam kepemimpinan situasional pemimpin perlu

memperhatikan bagaimana keadaan karyawannya sehingga dapat menetapkan gaya kepemimpinan seperti apa yang harus diberikan terhadap bawahannya. Maka dari itu gaya kepemimpinan situasional dapat mendorong motivasi kerja karyawan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mahmud (2018), berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja artinya dengan baiknya gaya kepemimpinan situasional maka dapat memperbaiki motivasi kerja karyawan.

2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok didalam usahanya untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Sebenarnya dalam keadaan apapun seseorang bisa mempengaruhi orang lain dalam situasi apa pun. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan itu bisa terjadi dimanapun, tidak harus di dalam sebuah organisasi tertentu. Penyesuaian situasi yang dilakukan pemimpin diharapkan dapat memberikan rasa nyaman kepada karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik.

Judge dan Robbins (2008:4) mengemukakan bahwa “Penekanan pada para pengikut dalam efektivitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut”. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seberapa besarnya kekuasaan pengikut tetap bergantung pada tindakan para pengikutnya. Maka dari itu pemimpin dan

bawahan adalah sesuatu yang saling memiliki ketergantungan satu dengan yang lainnya. Keberhasilan pemimpin dalam menerapkan sikap dan perilakunya dalam organisasi, akan mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Hal tersebut didukung penelitian dari Putra (2014) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki hubungan dengan Kinerja Karyawan.

3. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan keinginan yang kuat yang berasal dari dalam diri manusia yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti faktor biologis, emosional, sosial hingga faktor yang sifatnya external seperti keluarga dan lingkungan. Lingkungan yang kondusif adalah salah satu hal penting yang dibutuhkan karyawan untuk memacu semangat kerjanya. Namun sering kali perusahaan kurang memperhatikan bahkan mengabaikan pentingnya hubungan dengan karyawan, seperti komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan yang seharusnya sering dilakukan agar dapat saling mengenal satu sama lain.

McClelland dalam Hasibuan (2009:162-163) berpendapat bahwa terdapat tiga hal yang mendorong semangat kerja karyawan yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Hal tersebut dapat menjadi acuan yang memotivasi karyawan agar meningkatkan kualitas

kerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian dari Taghipour (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja sepenuhnya memediasi hubungan dengan kinerja karyawan. Jadi, dapat dikatakan bahwa motivasi yang diberikan oleh pemimpin berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan. Hal ini didukung juga dari penelitian Oluseyi dan Ayo (2009), yang menyatakan bahwa ketika orang termotivasi di tempat kerja, kinerja ditingkatkan.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Menurut Siregar (2016:109), Konsep adalah suatu istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu generalisasi terhadap gejala yang berlaku umum atau abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Berdasarkan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*” serta tinjauan teoritis mengenai kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, dapat dijelaskan pengertian ketiga variabel tersebut:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menggunakan cara yang berbeda-beda tergantung dari tingkat kesiapan pengikutnya.

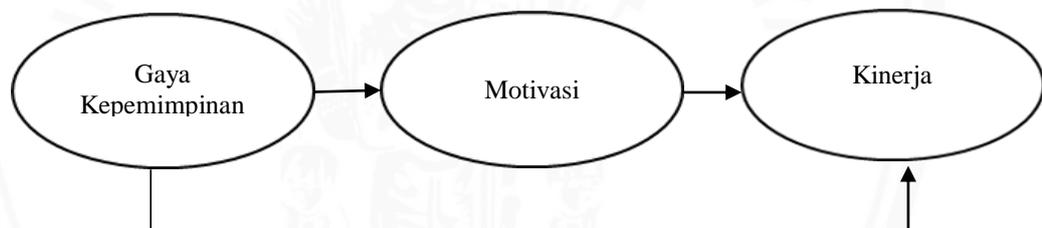
b. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar untuk dapat mempengaruhi orang lain dan memberikan semangat untuk mencapai apa yang diinginkan.

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari keberhasilan prestasi kerja karyawan secara keseluruhan baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan penjelasan konsep di atas maka dapat dirumuskan kerangka model konsep yang disajikan pada penelitian ini sebagai berikut:

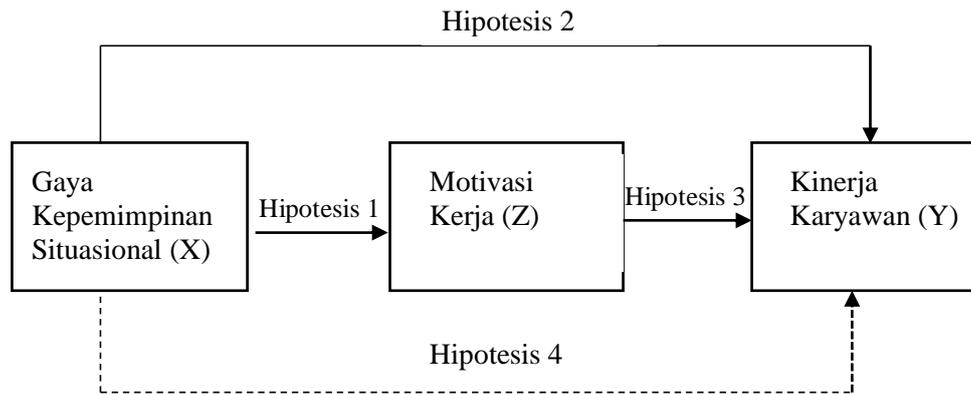


Gambar 2.4 Model Konsep
Sumber: Data diolah, 2018

2. Model Hipotesis

Menurut Siregar (2016:112), Hipotesis adalah pernyataan tentang suatu konsep yang perlu diuji kebenarannya. Jawaban. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang ada, belum didasarkan pada fakta-fakta dari pengumpulan data.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini dapat disusun sebuah model hipotesis seperti terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.5 Model Hipotesis
Sumber: Data diolah, 2018

Keterangan:

————→ : Pengaruh langsung
 - - - - -> : Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) pada karyawan PT Anugerah Sinergi Raya

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Anugerah Sinergi Raya

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Anugerah Sinergi Raya.

Hipotesis 4: Terdapat Pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja (Z) pada PT Anugerah Sinergi Raya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Zulganef (2013:11) *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu. Dalam penelitian penjelasan ini bertujuan untuk menambah dan menghasilkan pengetahuan yang sebelumnya belum ada atau belum dikenal, maupun untuk mengumpulkan data dari penelitian yang sudah ada untuk memperkuat teori yang sudah ada.

Dalam penelitian *explanatory* ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Thoifah (2015:155) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Data dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan program SPSS 23 *for windows*.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Anugerah Sinergi Raya yang beralamatkan di Jalan Tekno III, Setu, Kota Tangerang, Banten 15314. Penelitian ini menggunakan data primer yang berupa kuesioner dan melibatkan karyawan di PT.

Anugerah Sinergi Raya. Alasan dipilihnya PT Anugerah Sinergi Raya adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan tempat dilakukannya penelitian secara *survey* bersedia untuk memberikan data dan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.
2. Lokasi penelitian juga memungkinkan untuk peneliti mendapatkan data sesuai dengan sampel yang akan diuji coba.
3. Lokasi yang akan diteliti memiliki potensi tentang gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep merupakan gambaran fenomena, kejadian atau suatu keadaan yang akan diteliti, peranan konsep adalah sebagai penghubung antara teori yang sudah ada dengan realitas yang ada. Menurut Siregar (2016:109) “Konsep adalah suatu istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu generalisasi terhadap gejala yang berlaku umum atau abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu”. Dalam penelitian ini terdapat tiga konsep yang menjadi kajian yaitu konsep Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja karyawan, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan secara langsung maupun tidak langsung dengan memotivasi, menggerakkan serta mempengaruhi karyawan untuk melakukan sesuatu.

b. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang maupun dari luar untuk dapat mempengaruhi orang lain dan memberikan semangat untuk mencapai apa yang diinginkan.

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari keberhasilan prestasi kerja karyawan secara keseluruhan baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

2. Variabel

Siregar (2016:109) menyatakan bahwa variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai, berupa kuantitatif maupun kualitatif yang dapat berubah-ubah nilainya. Definisi lain dari variabel menurut Arikunto (2010:161) “variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”. Dalam penelitian ini, terdapat satu variabel bebas, satu variabel intervening dan satu variabel terikat. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu:

a. Variabel *Independent* (Bebas)

Menurut Sugiyono (2006:39), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Situasional (X).

b. Variabel *Dependent* (Terikat)

Menurut Sugiyono (2006:40), Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

c. Variabel *Intervening*

Menurut Sugiyono (2006:41), “Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Z).

3. Definisi Operasional

Menurut Zulganef (2013:28), Definisi Operasional adalah kegiatan atau proses yang dilakukan peneliti untuk mengurangi tingkat abstraksi konsep sehingga konsep tersebut dapat diukur. Maka dapat disimpulkan bahwa definisi operasional bertujuan untuk memudahkan dalam pengambilan data untuk mempermudah penelitian. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

Gaya Kepemimpinan Situasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu berusaha untuk memimpin dengan melihat situasi yang sedang terjadi dalam organisasi tersebut dan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan bawahan. Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2013:66) menyatakan gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya kepemimpinan yaitu:

1) Gaya Instruksi

- a. Pemimpin memberi instruksi kepada bawahan tentang tugas yang harus dikerjakan.
- b. Pemimpin selalu melakukan pengawasan ketat pada karyawan untuk melaksanakan tugas.
- c. Pemimpin menerapkan komunikasi satu arah kepada bawahan

2) Gaya konsultasi

- a. Pemimpin banyak memberikan pengarahan kepada bawahan tentang tugas yang dikerjakan.
- b. Pemimpin memberikan dukungan untuk pekerjaan yang dilakukan bawahan.
- c. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide-ide terkait pemecahan suatu masalah.

3) Gaya Partisipasi

- a. Pemimpin dan bawahan saling bertukar ide (diskusi) dalam pembuatan suatu keputusan.

- b. Pemimpin bersedia untuk mengikutsertakan bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam pemecahan masalah atau pembuatan kebijakan.
- c. Pemimpin memberikan wewenang kepada bawahan untuk pembuatan keputusan pada situasi tertentu.

4) Gaya Delegasi

- a. Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.
- b. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengambilan keputusan dalam pekerjaannya.
- c. Bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak arahan dari pemimpin.

b. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi Kerja merupakan keinginan yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang untuk membantu mendorong semangat seseorang dalam melakukan aktivitasnya. Motivasi yang tinggi akan membuat seseorang merasa lebih percaya diri dalam melakukan segala sesuatu, apabila dalam diri seseorang memiliki motivasi kerja yang lemah maka dalam kinerjanya pun akan kurang baik. Teori Mc. Clelland dalam (Hasibuan, 2009:162-163) menyatakan ada tiga energi yang mendorong semangat kerja karyawan, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (n Ach)
 - a. Kesempatan kepada karyawan untuk berprestasi tinggi
 - b. Pujian atas pekerjaan yang dilakukan bawahan (diakui)
 - c. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (n Af)
 - a. Hubungan antar individu atau hubungan antar rekan pekerja
 - b. Hubungan antar atasan dan bawahan yang saling terbuka
 - c. Dukungan dari pengikut dalam melaksanakan pekerjaan
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow)
 - a. Kesempatan untuk promosi
 - b. Tidak ada unsur paksaan dari atasan ataupun rekan pekerja
 - c. Diberikan kepercayaan oleh atasan untuk melakukan pekerjaan.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan merupakan hasil dari keberhasilan prestasi kerja karyawan secara keseluruhan baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Dharma (2004:355) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat diukur melalui tiga hal sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
 - a. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar kualitas yang ditetapkan.
 - b. Mutu pekerjaan yang terus meningkat
 - c. Rendahnya kesalahan dalam proses menyelesaikan pekerjaan

2) Kuantitas Kerja

- a. Menyelesaikan sejumlah kuantitas pekerjaan sesuai standar perusahaan.
- b. Meningkatkan kinerja dari target yang telah dibuat.
- c. Meningkatkan mutu pekerjaan dibandingkan waktu lalu.

3) Ketepatan waktu

- a. Ketepatan target waktu dengan tugas pekerjaan yang dibebankan
- b. Kecepatan waktu hasil kerja dibanding orang lain
- c. Konsisten waktu penyelesaian pekerjaan.

Untuk lebih jelasnya, definisi operasional digambarkan dalam bentuk operasionalisasi variabel penelitian pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan situasional	1. Gaya Instruksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberi perintah kepada bawahan tentang tugas yang harus dikerjakan 2. Pemimpin melakukan pengawasan ketat pada karyawan untuk melaksanakan tugas. 3. Pemimpin menerapkan komunikasi satu arah kepada bawahan
		2. Gaya Konsultasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin banyak memberikan pengarahan kepada bawahan tentang tugas yang dikerjakan. 2. Pemimpin memberikan dukungan untuk pekerjaan yang dilakukan bawahan.

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			3. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide-ide terkait pemecahan masalah pekerjaan.
		3. Gaya Kepemimpinan Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin dan bawahan saling bertukar ide (diskusi) dalam pembuatan suatu keputusan. 2. Pemimpin mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi dalam pemecahan 3. Pemimpin memberikan wewenang kepada karyawan untuk pembuatan keputusan pada situasi tertentu
		4. Gaya Delegasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. 2. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengambilan keputusan dalam pekerjaan. 3. Pemimpin tidak memberikan banyak arahan kepada bawahan
Motivasi	Motivasi Kerja	1. Kebutuhan akan prestasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan kepada karyawan untuk berprestasi tinggi 2. Pujian atas pekerjaan yang dilakukan bawahan (diakui) 3. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan
		2. Kebutuhan akan afiliasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antar individu atau hubungan antar rekan pekerja 2. Hubungan antar atasan dan bawahan yang saling terbuka

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

Konsep	Variabel	Indikator	<i>Item</i>
			3. Dukungan dari pemimpin dalam mengerjakan tugas
		3. Kebutuhan akan kekuasaan	1. Kesempatan untuk promosi 2. Tidak ada unsur paksaan dari atasan maupun rekan kerja 3. Diberikan kepercayaan oleh atasan untuk melakukan suatu pekerjaan
Kinerja	Kinerja Karyawan	1. Kualitas	1. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar kualitas yang ditetapkan 2. Mutu pekerjaan yang terus meningkat 3. Rendahnya kesalahan dalam proses menyelesaikan pekerjaan (teliti)
		2. Kuantitas	1. Menyelesaikan sejumlah kuantitas pekerjaan sesuai standar perusahaan 2. Meningkatkan kinerja dari target yang telah dibuat 3. Meningkatkan mutu pekerjaan dibandingkan waktu lalu
		3. Ketepatan Waktu	1. Ketepatan target waktu dengan tugas pekerjaan sesuai standar perusahaan 2. Kecepatan waktu hasil kerja dibanding oranglain 3. Konsisten waktu penyelesaian pekerjaan

4) Skala Pengukuran

Pada penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2016:134), “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”. Dalam skala *Likert* variabel dijabarkan menjadi indikator yang terukur sehingga dapat dijadikan tolak ukur membuat *item* berupa pernyataan bukan pertanyaan, yang kemudian pilihan jawaban dihitung dan

diberi skor. Skor yang diberikan pada *item* instrumen berupa angka 1-5.

Berikut contoh *item* pernyataan berisi skor dalam skala *Likert*:

Tabel 3.2
Pernyataan Skala *Likert*

No	Skala Pengukuran Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Berdasarkan tabel 3.2 besarnya kelas interval dari skor skala *likert* yang telah dijawab responden, kemudian dihitung dengan menggunakan rumus:

$$C = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan:

C = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

K = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Setelah diketahui besarnya interval maka dapat dilihat melalui tabel interpretasi jawaban responden pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3 Interpretasi Jawaban Responden

Interval Rata-Rata	Skor	Pernyataan
Sangat Setuju/Sangat Baik/Sangat Kuat/Sangat Tinggi/Sangat Besar	5	>4,2 -5
Setuju/Baik/Kuat/Tinggi/Besar	4	>3,4 – 4,2
Cukup Setuju/Cukup Baik/Cukup Kuat/Cukup Tinggi/Cukup Besar	3	>2,6 -3,4
Kurang Setuju/Buruk/Lemah/Rendah/Kecil	2	>1,8 – 2,6
Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk/Sangat Lemah/Sangat Rendah/Sangat Kecil	1	1 – 1,8

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2006:90), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Pendapat lain disampaikan oleh Sekaran (2006:121), “Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Anugerah Sinergi Raya yang berjumlah 108 karyawan.

Tabel 3.4 Perincian Jumlah Karyawan PT Anugerah Sinergi Raya

No	Divisi	Jumlah
1	Admin	15
2	Gudang/Warehouse	19
3	Delivery/Pengiriman	26
4	Salesman	41
5	Collector	7
TOTAL		108

Sumber: PT Anugerah Sinergi Raya, 2018

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2006:91) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi maka digunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau di inginkan.

Jumlah populasi pada karyawan PT Anugerah Sinergi Raya yaitu 108 orang maka jumlah sampel yang diteliti dengan batas kesalahan yang diinginkan sebesar 10% adalah:

$$n = \frac{108}{1+108(0,1)^2} = 51,9230769$$

Hasil perhitungan yang diperoleh adalah 51,9230769 atau dibulatkan menjadi 52 orang karyawan PT Anugerah Sinergi Raya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Thoifah (2015:24) menyatakan *Proportionate Stratified Random Sampling* adalah “cara pengambilan sampel secara acak dari suatu anggota populasi dan berstratum/bertingkat secara proporsional yang dilakukan jika anggota populasinya heterogen (beragam) terdiri atas kelompok-kelompok bertingkat”. Cara pengambilan sampel yang digunakan adalah membuat undian nama, dimana nama tersebut didata menurut jumlah populasi dan

kemudian nama tersebut dilinting lalu diundi sesuai dengan jumlah sampel yang diinginkan. Berikut adalah Tabel 3.5 rincian sampel penelitian:

Tabel 3.5 Rincian Sampel Penelitian

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	Admin	15/108x52	7
2	Gudang/Warehouse	19/108x52	9
3	Delivery/Pengiriman	26/108x52	13
4	Salesman	41/108x52	20
5	Collector	7/108x52	3
		Jumlah	52

Sumber: Data diolah, 2018

E. Sumber Data

1. Data Primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (2012:146), Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan angket/kuisisioner yang sudah dirancang oleh peneliti dan diisi oleh 52 orang karyawan PT Anugerah Sinergi Raya.

2. Data Sekunder

Menurut Indriantoro dan Supomo (2012:147) Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini berupa Gambaran umum perusahaan, visi misi, struktur organisasi, data karyawan, kebijakan manajemen dan sebagainya.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2016:192) “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab”. Dalam teknik kuesioner pernyataan yang diajukan tidak memiliki jawaban. Jadi responden tinggal memilih mana yang sesuai dengan keinginannya tidak ada jawaban lain selain pernyataan dalam kuesioner tersebut.

2. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dengan dokumentasi adalah metode dengan menyalin, mencatat, serta mengumpulkan data dari perusahaan baik secara lisan maupun tulisan. Dokumen yang dimaksudkan adalah seperti sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, jumlah karyawan dan lain sebagainya.

G. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Mustafa (2013:164) “Validitas atau kesahihan suatu instrumen adalah ukuran seberapa tepat instrumen itu mampu menghasilkan data sesuai dengan ukuran yang sesungguhnya yang ingin diukur”. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid (Sugiyono, 2006:137). Jadi uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah item-item dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti

yang akan diteliti. Menurut (Singarimbun & Effendy, 1995) dalam Munawaroh (2012:79) Valid atau tidaknya suatu penelitian menggunakan rumus korelasi *Product Moment*. Rumus *Product Moment* yang digunakan sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sumber: Munawaroh (2012:79)

Keterangan:

- r = korelasi *product moment*
 N = Jumlah sampel
 X = Skor variabel X
 Y = Skor variabel Y
 XY = Skor variabel X dikalikan variabel Y

2. Hasil Uji Validitas

Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan cara membandingkan *Pearson Correlation* dengan r tabel. Jika nilai *Pearson Correlation* > r tabel maka instrumen tersebut dapat dinyatakan valid. Berikut hasil Uji Validitas dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.6
Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	R tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	X.1.1	0.611	0.273	Valid
	X.1.2	0.719	0.273	Valid
	X.1.3	0.549	0.273	Valid
	X.2.1	0.686	0.273	Valid
	X.2.2	0.756	0.273	Valid
	X.2.3	0.687	0.273	Valid
	X.3.1	0.641	0.273	Valid
	X.3.2	0.638	0.273	Valid
	X.3.3	0.754	0.273	Valid

Lanjutan Tabel 3.6 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	R tabel	Keterangan
	X.4.1	0.648	0.273	Valid
	X.4.2	0.611	0.273	Valid
	X.4.3	0.568	0.273	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z.1.1	0.825	0.273	Valid
	Z.1.2	0.533	0.273	Valid
	Z.1.3	0.714	0.273	Valid
	Z.2.1	0.599	0.273	Valid
	Z.2.2	0.745	0.273	Valid
	Z.2.3	0.830	0.273	Valid
	Z.3.1	0.852	0.273	Valid
	Z.3.2	0.892	0.273	Valid
	Z.3.3	0.754	0.273	Valid
	Kinerja Karyawan (Y)	Y.1.1	0.866	0.273
Y.1.2		0.884	0.273	Valid
Y.1.3		0.639	0.273	Valid
Y.2.1		0.920	0.273	Valid
Y.2.2		0.853	0.273	Valid
Y.2.3		0.893	0.273	Valid
Y.3.1		0.791	0.273	Valid
Y.3.2		0.758	0.273	Valid
Y.3.3		0.782	0.273	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas Tabel 3.6 dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) sudah valid karena memiliki nilai *Pearson Correlation* > $r_{\text{tabel}}(0,05;52) = 0,273$ sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3. Uji Reliabilitas

Menurut Mustafa (2013:224) “Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan seberapa tinggi suatu instrument dapat dipercaya atau dapat diandalkan, artinya reliabilitas menyangkut ketepatan (dalam pengertian

konsisten) alat ukur. Mengukur reliabilitas dengan menghitung manual dapat menggunakan rumus *Alpha Cronnbach* sebagai berikut:

$$\text{Qronbach's alpha} = \left(\frac{Q}{Q-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_{qi}^2}{\sum S_x^2} \right)$$

Keterangan:

- Q : Banyaknya butir dalam satu variabel
 S_{qi} : Varians skor setiap butir
 S_x : Jumlah Varians butir
 R_{xy} : Mean korelasi antar butir

4. Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2003) dalam (Mustafa 2013:226) menyatakan jika koefisien reliabilitas hasil perhitungan menunjukkan angka $\geq 0,6$, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang bersangkutan dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan pada Tabel 3.7 sebagai berikut:

Tabel 3.7
Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional	0.867	Reliabel
Motivasi Kerja	0.887	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.938	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas Tabel 3.7 dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* atas variabel Gaya Kepemimpinan Situasional sebesar 0,867, variabel Motivasi Kerja sebesar 0,887, dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,938. Nilai koefisien *Cronbach's Alpha* ketiga variabel tersebut lebih besar dari 0,6

sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk ketiga variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

H. Teknik Analisis Data

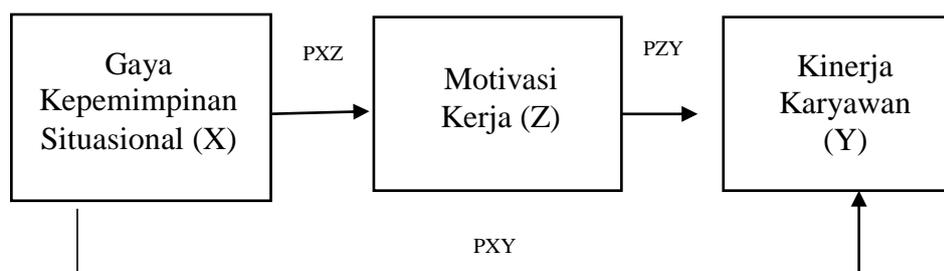
1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Siregar (2016:2), Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang berkenaan dengan bagaimana cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan, atau menguraikan data sehingga mudah dipahami. Tujuan analisis statistik adalah untuk memberikan gambaran mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami bagi yang membacanya.

2. Analisis Inferensial

a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2008:2) model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Selanjutnya langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penelitian analisis *path* adalah membuat diagram jalur untuk mengetahui hubungan antar variabel yang akan diteliti. Diagram jalur tersebut akan digambarkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.1 Diagram Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Motivasi Kerja

Keterangan:

X = Gaya Kepemimpinan Situasional

Z = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

P_{XZ} = Jalur dari Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja

P_{XY} = Jalur dari Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

P_{ZY} = Jalur dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Organisasi

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Anugerah Sinergi Raya adalah Perusahaan yang berbentuk “Perseroan Terbatas” yang dimiliki oleh pihak swasta dan didirikan pada 14 Desember 2011 pukul 10:00 WIB sesuai SK. MENKUM & HAM. RI Tanggal 30 Desember 2015 NO. C-24. HT.03.03 TH 2015. PT Anugerah Sinergi Raya bergerak dibidang distributor makanan dan minuman di wilayah Tangerang Selatan, Banten. Bapak Rivano Januar Susilo adalah Direktur sekaligus pemilik dari PT Anugerah Sinergi Raya yang merintis usaha ini dari awal. Kerjasama pertama yang dilakukan dengan memegang produk dari Sinda Budi Sentosa dengan produk andalan yaitu lasegar, kerjasama pertama ini bertahan sekitar kurang lebih 2 tahun dan akhirnya PT Anugerah Sinergi Raya ini menjalin kerjasama lain dengan perusahaan Mayora, Dua Kelinci dan perusahaan lainnya. Melalui kerjasama tersebut yang menjadikan PT Anugerah Sinergi Raya menjadi perusahaan yang diakui oleh *Principal* lainnya. Pendistribusian makanan dan minuman yang dilakukan PT Anugerah Sinergi Raya ini hanya memegang wilayah secara regional khusus di wilayah yang mencakup kota Tangerang Selatan, maupun Tangerang Kota. PT Anugerah Sinergi Raya memiliki 2 gudang yang digunakan untuk menyimpan semua makanan dan minuman yang dipercayakan oleh *principal*, kedua gudang itu terletak di kantor utama di Jalan Tekno Setu, Kota

Tangerang dan di Cikupa. Pengelolaan kedua gudang tersebut dilakukan oleh karyawan yang sama, sehingga semua karyawan dapat bekerja di dua tempat tergantung dari proses pengiriman yang akan dilakukan di hari itu. Gudang yang berada di Kota Tangerang dimaksudkan untuk memudahkan pengiriman barang kepada agen-agen atau warung yang berada di sekitaran Tangerang Kota, dan gudang yang berada di Cikupa juga dibuat untuk lebih memudahkan pengiriman barang kepada agen-agen yang berada di sekitaran Cikupa.

2. Visi dan Misi

a. Visi

- Menjadi Distributor terbesar dan terpercaya di Provinsi Banten

b. Misi

- Bisa memberikan kepuasan pelayanan ke pelanggan
- Mendapatkan kepercayaan dari *Principal* untuk tumbuh bersama menjadi besar
- Meningkatkan kemampuan SDM, Inovasi dan membangun jaringan yang kuat
- Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan profit yang maksimal

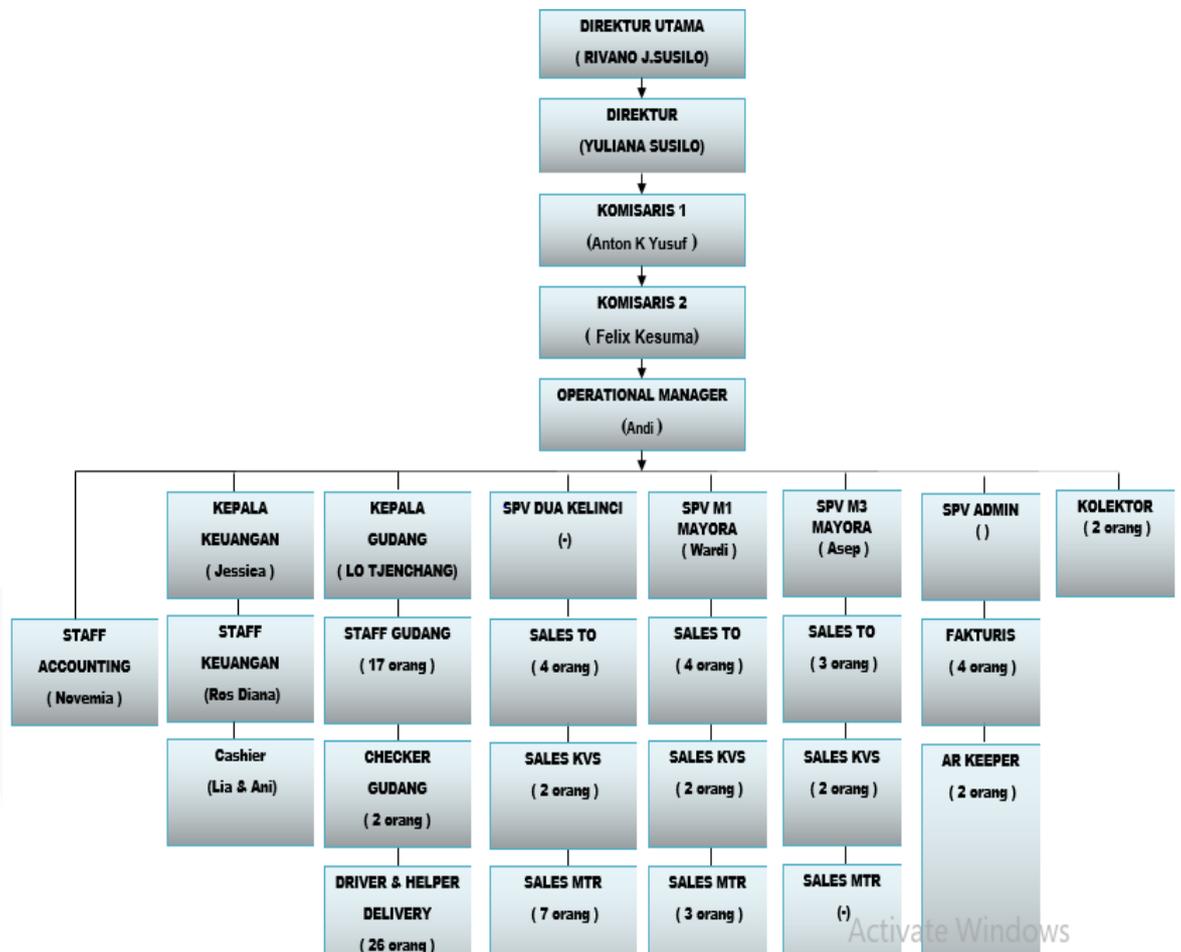
3. Lokasi Organisasi

Nama perusahaan : PT. Anugerah Sinergi Raya

Nama pemilik : Rivano Januar Susilo

Alamat : Jl. Tekno III, Setu, Kota Tangerang Banten, 15314

4. Bagan Organisasi



Gambar 4.1 Bagan Organisasi PT Anugerah Sinergi Raya

Sumber: PT Anugerah Sinergi Raya (2018)

Berdasarkan struktur organisasi di PT Anugerah Sinergi Raya di atas, berikut adalah tugas dan wewenang:

1. Direktur Utama
 - a. Memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi
 - b. Menetapkan peraturan dan kebijakan yang akan ditaati oleh seluruh karyawan
 - c. Menentukan visi dan misi perusahaan

2. Direktur
 - a. Mengkoordinasi kepala bagian dalam menjalankan tugasnya
 - b. Memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan
 - c. Memilih, menetapkan, mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian (manajer)
3. Komisaris 1
 - a. Melakukakan pengawasan terhadap kebijakan Direksi dalam menjalankan perseroan, serta memberi nasihat kepada Direksi
 - b. Pemberian nasihat. Tanggapan dana atau persetujuan secara tepat waktu dan berdasarkan pertimbangan yang menandai
4. Komisaris 2
 - a. Melakukakan pengawasan terhadap kebijakan Direksi dalam menjalankan perseroan, serta memberi nasihat kepada Direksi
 - b. Pemberian nasihat. Tanggapan dana atau persetujuan secara tepat waktu dan berdasarkan pertimbangan yang menandai
5. Operasional Manajer
 - a. Menetapkan dan mengendalikan pelaksanaan program kegiatan di seluruh unit kerja perusahaan
 - b. Mengelola dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan
 - c. Meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi dan misi perusahaan

6. Kepala Keuangan
 - a. Merencanakan, mengatur dan mengontrol perencanaan, laporan dan pembiayaan perusahaan
 - b. Merencanakan, mengatur, dan mengontrol analisis keuangan
7. Staf *Accounting*
 - a. Melakukan pengaturan administrasi keuangan perusahaan
 - b. Menyusun dan membuat surat-surat yang berhubungan dengan perbankan dan kemampuan keuangan perusahaan
 - c. Melakukan pembayaran gaji karyawan
8. Staf keuangan
 - a. Membuat, memeriksa dan mengarsip faktur, nota, *supplier*, laporan AP/AR untuk memastikan status hutang/piutang
 - b. Memeriksa rangkuman kas kecil untuk memastikan penggunaan dan ketersediaan kas kecil yang efektif
9. Kepala Gudang
 - a. Membuat perencanaan pengadaan barang dan distribusinya
 - b. Mengawasi dan mengontrol operasional gudang
10. Staf Gudang
 - a. Membuat surat jalan untuk driver melakukan pengiriman barang ke toko-toko
 - b. Melakukakan pemeriksaan barang yang akan dikirim ke toko-toko
11. *Checker* Gudang
 - a. Mengawasi semua barang yang ada di dalam gudang

- b. Menjaga kuantitas dan kualitas barang di gudang

12. *Driver & Helper*

- a. Mengantarkan produk sampai kepada toko-toko
- b. Membantu secara langsung dalam pengiriman barang ke toko-toko

13. SPV

- a. Bertugas memberikan *Job Descriptions* untuk staf bawahannya
- b. Bertugas memberi motivasi kerja kepada staff bawahannya

14. Sales TO

- a. Mencari atau mengambil orderan dari toko-toko yang sudah terdata di *customer base* PT. Anugerah Sinergi Raya
- b. Mendistribusikan setiap produk yang dijual ke toko-toko yang sesuai dengan jalur rutennya.

15. Sales KVS

- a. Menjual produk-produk ke toko dengan cara penjualan *cash* dengan menggunakan mobil
- b. Mendistribusikan setiap produk yang dijual ke toko-toko

16. Sales MTR (Motoris)

- a. Menjual produk-produk ke toko dengan cara penjualan *cash* dengan menggunakan sepeda motor
- b. Mendistribusikan setiap produk yang dijualnya ke toko-toko

17. Spv Admin

- a. Mengontrol dan mengevaluasi kinerja bawahan

- b. Menyampaikan kebijakan yang disampaikan oleh jabatan di atasnya kepada seluruh karyawan dan grupnya

18. Fakturis

- a. Fakturis Membuat faktur penjualan (*invoice*) dari setiap orderan yang diberikan oleh salesman
- b. Membuat retur penjualan yang di retur dari toko-toko
- c. Membuat laporan-laporan untuk *principle/supplier* baik itu *daily report*, *Weekly report*, maupun *Monthly report*

19. AR Keeper

- a. Mencatat dan mengarsip seluruh transaksi penjualan dengan benar
- b. Bertanggung jawab terhadap keberadaan faktur-faktur kredit

20. Kolektor

- a. Melakukan monitoring / penagihan / penarikan unit atas faktur yang sudah mengalami *over due*
- b. Melakukan penagihan atas seluruh bukti setoran (faktur) yang diterima dari Fakturis.

5. Sistem Manajemen Operasi

1. Pengaturan jam kerja

Setiap organisasi memiliki pengaturan jam kerja agar proses bisnis dapat berjalan sesuai target waktu yang ditetapkan. Pengaturan jam kerja di PT Anugerah Sinergi Raya dimulai pukul 08.00 WIB – 16.30 WIB, istirahat pukul 12.00 WIB – 13.00 WIB. Diterapkan system 5 hari kerja

yaitu pada hari Senin s/d Jumat. Hari Sabtu/Minggu dan hari besar lainnya ditetapkan sebagai hari libur.

2. Sistem gaji

Sistem pengupahan karyawan di PT Anugerah Sinergi Raya dihitung setiap bulan (gaji pokok). Karyawan juga mendapatkan uang makan yang diberikan secara mingguan, untuk insentif didapatkan secara bulanan tergantung pencapaian sales jika sampai target maka akan mendapatkan insentif jika tidak maka tidak dapat insentif.

3. Alur Proses Kerja di PT. Anugerah Sinergi Raya

- a. Pembayaran pembelian produk ke *Principal*
- b. Kemudian barang dikirim ke Subdist PT. Anugerah Sinergi Raya dari *principle*
- c. Setelah semua *item & quantity* sesuai dengan *invoice* surat jalan maka dilakukan pembongkaran barang untuk di masukan ke dalam gudang utama.
- d. Setelah sales memberikan orderan dari toko ke fakturis kemudian dibuatlah *invoice* dan diberikan ke gudang untuk dilakukan pemuatan ke dalam mobil yang sudah siap dikirim ke toko-toko yang memesan barang ke PT Anugerah Sinergi Raya.

B. Gambaran Umum Responden

1. Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum jenis kelamin responden berdasarkan usia di PT Anugerah Sinergi Raya dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Usia

Jenis Kelamin	Usia				
	< 21 tahun	21 – 30 tahun	31 – 40 tahun	> 40 tahun	Total
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Laki-laki	1 (1,92)	29 (55,77)	10 (19,23)	4 (7,69)	44 (84,62)
Perempuan	0 (0,00)	6 (11,54)	2 (3,85)	0 (0,00)	8 (15,38)
Total	1 (1,92)	35 (67,31)	12 (23,08)	4 (7,69)	52 (100,00)

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas diketahui jumlah responden sebesar 52 orang dengan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang (84,62%) dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 8 orang (15,38%). Selanjutnya, terdapat 1 orang (1,92%) responden berjenis kelamin laki-laki berusia < 21 tahun. Selanjutnya, terdapat 29 orang (55,77%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 6 orang (11,54%) responden berjenis kelamin perempuan yang masing-masing berusia antara 21 – 30 tahun. Selanjutnya, terdapat 10 orang (19,23%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 2 orang (3,85%) responden berjenis kelamin perempuan yang masing-masing berusia antara 31 – 40 tahun. Selanjutnya, terdapat 4 orang (7,69%) responden berjenis kelamin laki-laki berusia antara > 40 tahun.

2. Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran umum jenis kelamin responden berdasarkan Pendidikan Terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir			
	SMA/SMK	Diploma	Sarjana	Total
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Laki-laki	39 (75,00)	2 (3,85)	3 (5,77)	44 (84,62)
Perempuan	3 (5,77)	0 (0,00)	5 (9,62)	8 (15,38)
Total	42 (80,77)	2 (3,85)	8 (15,38)	52 (100,00)

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas diketahui jumlah responden sebesar 52 orang dengan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang (84,62%) dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 8 orang (15,38%). Selanjutnya, terdapat 39 orang (75,00%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 3 orang (5,77%) responden berjenis kelamin perempuan yang masing-masing memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK. Selanjutnya, terdapat 2 orang (3,85%) responden berjenis kelamin laki-laki memiliki pendidikan terakhir diploma. Selanjutnya, terdapat 3 orang (5,77%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 5 orang (9,62%) responden berjenis kelamin perempuan yang masing-masing memiliki pendidikan terakhir sarjana.

3. Pendidikan Terakhir Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran umum pendidikan terakhir responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pendidikan Terakhir	Masa Kerja				
	1 tahun	2 tahun	3 tahun	> 3 tahun	Total
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
SMA/SMK	5 (9,62)	9 (17,31)	5 (9,62)	23 (44,23)	42 (80,77)
Diploma	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	2 (3,85)	2 (3,85)
Sarjana	0 (0,00)	1 (1,92)	3 (5,77)	4 (7,69)	8 (15,38)
Total	5 (9,62)	10 (19,23)	8 (15,38)	29 (55,77)	52 (100,00)

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas diketahui jumlah responden sebesar 52 orang dengan responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 42 orang (80,77%), pendidikan terakhir diploma sebanyak 2 orang (3,85%), dan pendidikan terakhir sarjana sebanyak 8 orang (15,38%). Selanjutnya, terdapat 5 orang (9,62%) responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK memiliki masa kerja 1 tahun. Selanjutnya, terdapat 9 orang (17,31%) responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK dan 1 orang (1,92%) responden yang berpendidikan terakhir sarjana masing-masing memiliki masa kerja 2 tahun. Selanjutnya, terdapat 5 orang (9,62%) responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK dan 3 orang (5,77%) responden yang berpendidikan terakhir sarjana masing-masing memiliki masa kerja 3 tahun. Selanjutnya, terdapat 23 orang (44,23%) responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK, 2 orang (3,85%) responden yang berpendidikan terakhir diploma, dan 4 orang (7,69%) responden yang berpendidikan terakhir sarjana masing-masing memiliki masa kerja > 3 tahun.

4. Masa Kerja Berdasarkan Usia

Gambaran umum masa kerja responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Masa Kerja Responden Berdasarkan Usia

Masa Kerja	Usia				Total
	< 21 tahun	21 – 30 tahun	31 – 40 tahun	> 40 tahun	
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	
1 tahun	1 (1,92)	3 (5,77)	0 (0,00)	1 (1,92)	5 (9,62)
2 tahun	0 (0,00)	7 (13,46)	2 (3,85)	1 (1,92)	10 (19,23)
3 tahun	0 (0,00)	7 (13,46)	1 (1,92)	0 (0,00)	8 (15,38)
> 3 tahun	0 (0,00)	18 (34,62)	9 (17,31)	2 (3,85)	29 (55,77)
Total	1 (1,92)	35 (67,31)	12 (23,08)	4 (7,69)	52 (100,00)

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas diketahui jumlah responden sebesar 52 orang dengan responden memiliki masa kerja 1 tahun sebanyak 5 orang (9,62%), masa kerja 2 tahun sebanyak 10 orang (19,23%), masa kerja 3 tahun sebanyak 8 orang (15,38%), dan masa kerja > 3 tahun sebanyak 29 orang (55,77%). Selanjutnya, terdapat 1 orang (1,92%) responden yang masa kerja 1 tahun berusia < 21 tahun. Selanjutnya, terdapat 3 orang (5,77%) responden yang masa kerja 1 tahun, 7 orang (13,46%) responden yang masa kerja 2 tahun, 7 orang (13,46%) responden yang masa kerja 3 tahun dan 18 orang (34,62%) responden yang masa kerja > 3 tahun yang masing-masing berusia 21 – 30 tahun. Selanjutnya, terdapat 2 orang (3,85%) responden yang masa kerja 2 tahun, 1 orang (1,92%) responden yang masa kerja 3 tahun dan

9 orang (17,31%) responden yang masa kerja > 3 tahun yang masing-masing berusia 31 – 40 tahun. Selanjutnya, terdapat 1 orang (1,92%) responden yang masa kerja 1 tahun, 1 orang (1,92%) responden yang masa kerja 2 tahun dan 2 orang (3,85%) responden yang masa kerja > 3 tahun yang masing-masing berusia > 40 tahun.

C. Teknik Analisis Data

1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan *item-item* dari setiap variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Responden yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 52 orang responden. Berikut hasil dari pernyataan yang sudah dijawab oleh responden:

a. Distribusi Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

Data yang terkumpul melalui angket mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional (X) akan disajikan berdasarkan Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, dan Gaya Delegasi terdapat 12 pernyataan yang diberikan kepada responden. Berikut pernyataan yang akan dijawab oleh responden dapat dilihat pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Mean Item	Mean Indikator
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%		
X.1.1	0	0	2	3,8	2	3,8	26	50	22	42,3	4,30	4,12
X.1.2	0	0	2	3,8	5	9,6	26	50	19	36,5	4,19	
X.1.3	3	5,8	3	5,8	4	7,7	29	55,8	13	25	3,88	
X.2.1	0	0	1	1,9	2	3,8	27	51,9	22	42,3	4,34	4,38
X.2.2	0	0	1	1,9	1	1,9	29	55,8	21	40,4	4,34	
X.2.3	0	0	0	0	1	1,9	26	50	25	48,1	4,46	
X.3.1	0	0	0	0	5	9,6	30	57,7	17	32,7	4,23	4,16
X.3.2	0	0	1	1,9	5	9,6	31	59,6	15	28,8	4,15	
X.3.3	0	0	2	3,8	4	7,7	32	61,5	14	26,9	4,11	
X.4.1	0	0	0	0	2	3,8	37	71,2	13	25	4,21	4,20
X.4.2	0	0	0	0	1	1,9	40	76,9	11	21,2	4,19	
X.4.3	0	0	0	0	3	5,8	36	69,2	13	25	4,22	
<i>Grand Mean Gaya Kepemimpinan Situasional</i>												4,21

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Keterangan *item* pada tabel 4.5 adalah:

X.1.1: Saya selalu diberikan instruksi tentang tugas apa yang harus dikerjakan

X.1.2: Saya selalu diberikan pengawasan ketat oleh pemimpin tentang tugas yang diberikan

X.1.3: Saya selalu diberitahu pemimpin tentang cara melakukan pekerjaan tanpa ada *feedback*

X.2.1: Saya selalu diberikan pengarahan tentang tugas apa yang dikerjakan

X.2.2: Saya selalu diberikan dukungan untuk pekerjaan yang dilakukan

X.2.3: Saya diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide terkait pemecahan suatu masalah

X.3.1: Saya dan pemimpin saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat suatu keputusan

X.3.2: Saya selalu diikutsertakan untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah

atau pembuatan keputusan

X.3.3: Saya diberikan wewenang untuk pembuatan keputusan pada situasi tertentu

X.4.1: Saya diberikan kebebasan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan

X.4.2: Saya selalu diberikan kesempatan untuk pengambilan keputusan dalam pekerjaan

X.4.3: Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak arahan dari pemimpin

Berdasarkan Tabel 4.5, *item* X.1.1 dari 52 responden, terdapat 22 responden atau 42,31% menyatakan sangat setuju pemimpin memberikan

instruksi tentang tugas apa yang harus dikerjakan, sebanyak 26 responden atau 50,00% menyatakan setuju, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu, 2 responden atau 3,85% menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,31 yang menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju bahwa pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya selalu memberikan instruksi tentang tugas yang harus dikerjakan. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang selalu diberikan penjelasan atau arahan pada saat *briefing* pagi dilakukan.

Pernyataan pada *item* X.1.2 “pemimpin selalu memberikan pengawasan ketat untuk tugas yang dikerjakan” menunjukkan bahwa terdapat 19 responden atau 36,54% menyatakan sangat setuju, 26 responden 50,00% menyatakan setuju, 5 responden atau 9,62% menyatakan ragu-ragu, 2 responden atau 3,85% menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,19 yang berarti karyawan setuju bahwa Pemimpin selalu memberikan pengawasan ketat kepada karyawan. Hal ini dibuktikan dengan pemasangan setiap cctv pada wilayah kantor sehingga tidak ada tindak kecurangan yang dapat dilakukan oleh karyawan.

Responden menjawab pernyataan pada *item* X.1.3 “pemimpin memberitahu suatu pekerjaan tanpa ada *feedback*” menunjukkan bahwa terdapat 13 responden atau 25,00% menyatakan sangat setuju, 29 responden atau 55,77% menyatakan setuju, 4 responden atau 7,69% menyatakan ragu-ragu, 3 responden atau 5,77% menyatakan tidak setuju

dan 3 responden atau 5,77% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden sebesar 3,88 yang berarti karyawan setuju bahwa pemimpin pada PT anugerah Sinergi Raya selalu dberitahu mengenai tugas tanpa ada *feedback*. Hal tersebut dibuktikan dengan karyawan yang tidak dapat memberikan saran atau ide ketika *briefing* dilakukan pada saat gaya instuksi tersebut diterapkan.

Pada pernyataan *item* X.2.1 “Pemimpin memberikan pengarahan tentang tugas apa yang dikerjakan” terdapat 22 responden atau 42,31% menyatakan sangat setuju, 27 responden atau 51,92% menyatakan setuju, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 1,92% menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden yaitu 4,35, yang berarti karyawan sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya memberikan arahan terlebih dahulu sebelum karyawan memulai aktivitasnya masing-masing.

Responden menjawab pernyataan pada *item* X.2.2 “Bawahan selalu diberikan dukungan untuk melakukan pekerjaan yang dilakukan” Diketahui terdapat 21 responden atau 40,38% menyatakan sangat setuju, 29 responden atau 55,77% menyatakan setuju, 1 responden atau 1,92% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 1,92% menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden yaitu 4,35, yang menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan komunikasi dua arah yang dilakukan pemimpin, sehingga karyawan dapat menyampaikan

keluh kesahnya sehingga pemimpin tersebut dapat memberikan dukungan sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan.

Pada *item* selanjutnya mengenai *item* X.2.3 “Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide-ide terkait pemecahan suatu masalah” yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 48,08%, 26 responden atau 50,00% menyatakan setuju, 1 responden atau 1,92% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden adalah 4,46, yang berarti karyawan sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan ketika ada masalah yang terjadi dalam perusahaan misalnya ketika pengiriman suatu barang yang terkendala, karyawan dapat menyampaikan saran atau ide untuk penyelesaian masalah tersebut.

Pada *item* X.3.1 terdapat 17 responden atau 32,69% menyatakan sangat setuju pemimpin dan bawahan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam pembuatan suatu keputusan, 30 responden atau 57,69% menyatakan setuju, 5 responden atau 9,62% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden 4,23 yang masuk dalam kriteria sangat setuju. Hal ini dibuktikan ketika ada suatu masalah yang memerlukan pemikiran dari bawahan, maka pemimpin mengizinkan karyawan untuk menyampaikan ide (berdiskusi) seputar keputusan yang akan diambil.

Pada *item* X.3.2 pernyataan “Karyawan selalu diikutsertakan untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah atau pembuatan kebijakan” terdapat 15 responden atau 28,85% menyatakan sangat setuju bahwa bahwa, 31 responden atau 59,62% menyatakan setuju, 5 responden atau

9,62% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 1,92% menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden 4,15, yang berarti setuju. Hal ini dibuktikan ketika ada kendala ketidaksesuaian barang yang dikirim dengan jumlah uang yang diterima pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya mau bersama-sama dengan bawahan mencari solusi dari masalah yang sedang terjadi.

Jawaban responden mengenai *item* X.3.3 “Pemimpin memberikan wewenang untuk pembuatan keputusan pada situasi tertentu” Diketahui sebanyak 14 responden atau 26,92% menyatakan setuju, 32 responden atau 61,54% menyatakan setuju, 4 responden atau 7,69% menyatakan ragu-ragu, 2 responden 3,85% menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden 4,12, yang menunjukkan bahwa karyawan setuju. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam kerjasama dengan salah *principal* agar karyawan ikut serta dalam membuat keputusan pada situasi tertentu.

Pada tabel 4.8 menunjukkan pada *item* X.4.1 diketahui terdapat 13 responden atau 25,00% menyatakan sangat setuju, 37 responden atau 71,15% menyatakan setuju, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden sebanyak 4,21, yang masuk dalam sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin yang memberikan kebebasan penyelesaian waktu tugas dengan catatan karyawan dapat bertanggung jawab atas pemenuhan target harian yang diberikan.

Selanjutnya pada *item* X.4.2 terdapat 11 responden atau 21,15% menyatakan sangat setuju, 40 responden atau 76,92% menyatakan setuju, 1 responden atau 1,92% menyatakan setuju. Rata-rata jawaban responden 4,19, yang berarti karyawan setuju. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin yang memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan kepada karyawan yang dilihat sudah mampu bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Perolehan untuk pernyataan *item* X.4.3 “Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak arahan dari pemimpin.” Diketahui terdapat 13 responden atau 25,00% menyatakan sangat setuju bahwa, 36 responden atau 69,23% menyatakan setuju, 3 responden atau 5,77% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden 4,19, yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin PT Anugerah Sinergi raya memberikan kepercayaan kepada karyawan yang dianggap dapat bertanggung jawab atas pekerjaannya sehingga tidak perlu lagi untuk diberikan pengawasan secara ketat.

Kesimpulan dari seluruh pernyataan di atas, menunjukkan bahwa *mean* untuk variabel gaya kepemimpinan situasional menunjukkan nilai sebesar 4,21 yang artinya karyawan sangat setuju gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya sudah diterapkan dengan baik. Dengan indikator yang paling dominan yang digunakan pemimpin yaitu gaya konsultasi dengan *mean* sebesar 4,38 yang berarti pemimpin banyak memberikan pengarahan tentang

tugas yang akan dikerjakan serta memberi banyak dukungan untuk pekerjaan yang akan dilakukan karyawan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan PT Anugerah Sinergi Raya.

b. Distribusi Frekuensi dari Variabel Motivasi Kerja (Z)

Data yang terkumpul melalui angket mengenai Motivasi Kerja (Z) terdapat 9 pernyataan yang diberikan kepada responden. Berikut pernyataan yang akan dijawab oleh responden dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Mean Item	Mean Indikator
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%		
Z.1.1	0	0	0	0	1	1,9	32	61,5	19	36,5	4,34	4,07
Z.1.2	1	1,9	4	7,7	6	11,5	33	63,5	8	15,4	3,82	
Z.1.3	1	1,9	3	5,8	3	5,8	30	57,7	15	28,8	4,05	
Z.2.1	0	0	0	0	0	0	25	48,1	27	51,9	4,51	4,35
Z.2.2	0	0	0	0	2	3,8	31	59,6	19	36,5	4,32	
Z.2.3	0	0	0	0	4	7,7	32	61,5	16	30,8	4,23	
Z.3.1	0	0	0	0	8	15,4	28	53,8	16	30,8	4,15	4,2
Z.3.2	0	0	1	1,9	4	7,7	33	63,5	14	26,9	4,15	
Z.3.3	0	0	0	0	1	1,9	34	65,5	17	32,7	4,30	
<i>Grand Mean</i> Motivasi Kerja											4,20	

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Keterangan item pada tabel 4.6 adalah:

- Z.1.1 : Saya diberikan kesempatan untuk berprestasi tinggi
- Z.1.2 : Saya selalu mendapat pujian atas pekerjaan yang dilakukan (diakui)
- Z.1.3 : Saya diberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan
- Z.1.4 : Saya selalu menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja
- Z.1.5 : Saya selalu menjalin hubungan yang terbuka dengan pemimpin
- Z.1.6 : Saya selalu mendapat dukungan dari pemimpin
- Z.1.7 : Saya mendapat kesempatan untuk promosi
- Z.1.8 : Saya tidak pernah mendapat paksaan dari pemimpin maupun rekan kerja
- Z.1.9 : Saya diberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan

Berdasarkan tabel 4,6, *item* Z.1.1 tentang “Kesempatan untuk berprestasi tinggi” dapat diketahui bahwa dari 52 orang responden,

terdapat 19 responden atau 36,54% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden 61,54%, 1 responden atau 1,92% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,34 yang berarti karyawan sangat setuju. Hal

Pada *item* Z.1.2 pernyataan mengenai “Bawahan selalu mendapat pujian atas pekerjaan yang dilakukan (diakui)”. Diketahui bahwa 8 responden atau 15,38% menyatakan sangat setuju, 33 responden atau 63,46 menyatakan setuju, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 11,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 7,69, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%. Rata-rata jawaban responden adalah 3,83 yang berarti karyawan setuju apabila pemimpin memberikan pujian atas pekerjaan yang dilakukan (diakui).

Perolehan yang didapat dari *item* Z.1.3 “Karyawan diberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan” dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 15 responden atau 28,85% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 57,69%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 5,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 atau 5,77% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92. Rata-rata jawaban responden adalah 4,06 yang berarti karyawan setuju. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian target yang dicapai karyawan, mereka akan diberikan imbalan berupa insentif sesuai dengan kebijakn perusahaan.

Jawaban responden pada *item* Z.2.1 pernyataan “Bawahan selalu menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja”. Diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 27 responden atau 51,92% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 48,08%, Rata-rata jawaban responden adalah 4,52, yang berarti karyawan sangat setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan karyawan yang saling mengenal satu sama lain rekan beda divisi dan berhubungan baik satu dengan yang lainnya.

Tanggapan responden pada *item* Z.2.2 pernyataan tentang “Karyawan selalu menjalin hubungan yang terbuka dengan pemimpin” dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 19 responden atau 36,54% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 59,62%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 3,85%. Rata-rata jawaban responden adalah 4,33, hal tersebut menunjukkan karyawan sangat setuju bahwa pemimpin dan atasan memiliki hubungan yang saling terbuka. Hal ini dibuktikan dengan bawahan dan pemimpin yang saling berkomunikasi apabila karyawan tidak dapat memahami mengenai tugas yang diberikan.

Jawaban responden mengenai *item* Z.2.3, diketahui bahwa dari 52 responden terdapat 16 atau 30,77% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 32 atau 61,54%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 7,69%. Rata-rata jawaban responden adalah 4,23 yang berarti karyawan setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan ketika ada ide yang karyawan suarakan kepada pemimpin dan ide itu baik

pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk membuktikan ide tersebut.

Selanjutnya pada *item* Z.3.1 diketahui bahwa dari 52 responden terdapat 16 responden atau 30,77% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 53,85%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 15,38%. Rata-rata jawaban responden adalah 4,15 hal tersebut menunjukkan karyawan setuju. Hal ini dibuktikan bahwa pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya memberikan kesempatan kepada karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik dapat memiliki kesempatan untuk naik jabatan.

Jawaban responden pada *item* Z.3.2, diketahui bahwa dari 52 responden terdapat 14 responden atau 26,92% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 63,46%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 7,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%. Rata-rata jawaban responden adalah 4,15 yang artinya karyawan setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan karyawan merasa nyaman bekerja pada perusahaan karena mereka tidak pernah mendapatkan paksaan dari pemimpin maupun dari rekan kerja.

Item Z.3.3 yaitu “karyawan diberikan kepercayaan untuk melalukan pekerjaan” diketahui bahwa dari 52 responden terdapat 17 responden atau 32,69% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 65,38%, yang menyatakan ragu-ragu

sebanyak 1 responden atau 1,92%. Rata-rata jawaban responden adalah 4,31, yang artinya karyawan sangat setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan karyawan yang diberikan delegasi oleh pemimpin dalam mendistribusikan barang kepada agen-agen baru yang menjadi target baru dalam perusahaan tersebut.

Kesimpulan dari kesembilan *item* tersebut berdasarkan jawaban dari responden atau skor dari masing-masing *item*, untuk variabel Motivasi Kerja (Z) rata-rata menunjukkan nilai 4,20, artinya angka tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja karyawan yang ada pada PT Anugerah Sinergi Raya adalah baik.

c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Data yang terkumpul melalui angket mengenai Kinerja Karyawan (Y) terdapat 9 pernyataan yang diberikan kepada responden. Berikut pernyataan yang akan dijawab oleh responden dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

<i>Item</i>	STS		TS		RR		S		SS		<i>Mean Item</i>	<i>Mean Indikator</i>
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%		
Y.1.1	0	0	0	0	2	3,8	36	69,2	14	26,9	4,23	4,29
Y.1.2	0	0	0	0	2	3,8	33	63,5	17	32,7	4,28	
Y.1.3	0	0	0	0	2	3,8	29	55,8	21	40,4	4,36	
Y.2.1	0	0	0	0	1	1,9	35	67,3	16	30,8	4,28	4,24
Y.2.2	0	0	0	0	2	3,8	38	73,1	12	23,1	4,19	
Y.2.3	0	0	0	0	2	3,8	34	65,4	16	30,8	4,26	
Y.3.1	0	0	0	0	1	1,9	33	63,5	18	34,6	4,32	4,29
Y.3.2	0	0	0	0	0	0	35	67,3	17	32,7	4,32	
Y.3.3	0	0	0	0	1	1,9	37	71,2	14	26,9	4,25	
<i>Grand Mean Kinerja Karyawan</i>											4,27	

Sumber: Data primer diolah. 2018

Keterangan item pada tabel 4.7 adalah:

- Y.1.1 : Saya memiliki hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan
- Y.1.2 : Mutu pekerjaan saya meningkat dibandingkan waktu yang lalu
- Y.1.3 : Saya bekerja dengan teliti untuk menghindari kesalahan dalam penyelesaian tugas
- Y.1.4 : Saya dapat menyelesaikan sejumlah kuantitas pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan
- Y.1.5 : Saya mampu meningkatkan hasil pekerjaan dari target yang diberikan oleh perusahaan
- Y.1.6 : Saya dapat memberikan hasil kerja yang optimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan
- Y.1.7 : Saya menggunakan waktu dengan efisien dalam menyelesaikan tugas yang diberikan
- Y.1.8 : Saya dapat menggunakan waktu dengan baik sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan
- Y.1.9 : Saya konsisten dalam ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan

Berdasarkan tabel 4.7, pada *item* Y.1.1, dapat diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 14 responden atau 26,92% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden 69,23%, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,23, yang artinya karyawan sangat setuju. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan di PT Anugerah Sinergi Raya memiliki hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini dibuktikan dengan setiap target penjualan yang diberikan dalam satu hari dapat dipenuhi melalui penjualan ke toko-toko.

Tanggapan responden pada *item* Y.1.2 pernyataan “Mutu pekerjaan meningkat dibandingkan waktu yang lalu”. Diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 17 responden atau 32,69% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden 63,46%, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,29, artinya karyawan sangat setuju. Hal ini

menggambarkan bahwa mutu pekerjaan karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya meningkat dibandingkan waktu yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya hasil penjualan setiap harinya.

Tanggapan responden pada *item* Y.1.3 pernyataan “Karyawan bekerja dengan teliti untuk menghindari kesalahan dalam penyelesaian tugas” dapat diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 21 responden atau 40,38% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden 55,77%, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,37, yang berarti karyawan sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang melakukan pencatatan dalam pengiriman barang dilakukan dengan berhati-hati agar tidak terjadi kerugiaan pada perusahaan tersebut.

Pada pernyataan *item* Y.2.1, diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 16 responden atau 30,77% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden 67,31%, 1 responden atau 1,92% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,29, hal ini memiliki arti bahwa karyawan sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan orderan pengiriman barang dengan target agen-agen baru setiap harinya yang semakin bertambah dari waktu lalu.

Jawaban responden pada *item* Y.2.2 pernyataan “Karyawan mampu meningkatkan hasil pekerjaan dari target yang diberikan oleh perusahaan” dapat diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 12 responden atau 23,08% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak

38 responden 73,08%, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,19, yang berarti karyawan setuju. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang mampu melakukan penjualan ke warung atau agen yang baru (berbeda dari waktu sebelumnya).

Pada *Item Y.2.3*, diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 16 responden atau 30,77% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden 65,38%, 2 responden atau 3,85% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,27, hal ini menggambarkan bahwa karyawan sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya dapat memberikan hasil kerja yang optimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Dari hasil tanggapan responden pada *item Y.3.1*, yaitu diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 18 responden atau 34,62% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden 63,46%, 1 responden atau 1,92% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,33, memiliki arti bahwa karyawan sangat setuju. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya dapat menggunakan waktu dengan efisien dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Selanjutnya pada *item Y.3.2* diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 17 responden atau 32,69% menyatakan sangat setuju,

yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden 67,31%. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,33, yang artinya karyawan sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya dapat menggunakan waktu dengan baik sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan.

Jawaban responden pada item Y.3.3 pernyataan “Karyawan konsisten dalam ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan”. Diketahui bahwa dari 52 orang responden, terdapat 14 responden atau 26,92% menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden 71,15%, 1 responden atau 1,92% menyatakan ragu-ragu. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4,25, yang artinya sangat setuju. Hal ini dibuktikan dengan selesainya pekerjaan yang sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan jawaban responden dari kesembilan *item* tersebut atau skor dari masing-masing item, untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) rata-rata menunjukkan nilai 4,27. Hal ini menggambarkan karyawan pada PT. Anugerah Sinergi Raya memiliki Kinerja yang baik

2. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil perhitungan dari analisis jalur dapat dilihat pada Tabel berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Analisis pertama dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.8 Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁: Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 4.8 Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja

coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	β		
1 (Constant)	7.973	4.166		1.914	.061
Gaya Kepemimpinan Situasional	.591	.082	.715	7.225	.000

a. Dependent Variabel: Motivasi Kerja

Sumber: Hasil analisis data (2018)

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan angka t hitung sebesar 7,225 > t tabel sebesar 1,675 ($\alpha=0,05$; df residual=52) dan hasil signifikansi yang tertera pada kolom Sig sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hasil tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Besarnya variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel motivasi kerja dapat diketahui dari nilai koefisien beta ialah sebesar 0,715 atau 71,5%. Hasil positif tersebut menunjukkan apabila semakin baik Gaya kepemimpinan situasional maka akan semakin meningkat juga motivasi kerja karyawan.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Analisis kedua dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.9 Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂: Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.9 Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

C		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	9.399	3.530		2.663	0.010
1	Gaya Kepemimpinan Situasional	0.235	0.096	0.319	2.455	0.018
	Motivasi Kerja	0.455	0.116	0.511	3.930	0.000

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Analisis Data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan angka t hitung sebesar 2,455 > t tabel sebesar 1,675 ($\alpha=0,05$; df residual 52) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0,018 ($0,018 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien beta ialah sebesar 0,319 atau 31,9%. Hasil positif tersebut menunjukkan apabila gaya kepemimpinan

situasional semakin baik maka akan semakin baik pula meningkatkan kinerja karyawan.

c. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.9 Hipotesis ketiga dalam penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₃: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, menunjukkan angka t hitung sebesar 3,930 > t tabel sebesar 1,675 ($\alpha=0,05$; df residual=52) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0,000 ($0,000<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien beta ialah sebesar 0,511 atau 51,1%. Hasil positif tersebut menunjukkan apabila semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan meningkat pula kinerjanya.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Motivasi Kerja

Pada hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung merupakan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel lain. Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh langsung (DE)} = \text{PXY}$$

$$\text{Pengaruh Langsung (DE)} = 0,319$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,319. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,319. Kesimpulannya adalah variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan.

2) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan sebuah efek dari variabel perantara. Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel perantara Motivasi Kerja dapat dilakukan dengan cara mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (\text{PXZ}) (\text{PZY})$$

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (0,715) (0,511) = 0,365$$

Berdasarkan perhitungan di atas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan

Situasional terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Motivasi Kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,365. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel perantara Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif.

3) Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total merupakan pengaruh keseluruhan dari berbagai hubungan, dengan demikian untuk mengetahui pengaruh total dari variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, variabel Motivasi Kerja, dan variabel Kinerja Karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahkannya. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

$$TE = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

$$TE = 0,319 + 0,365$$

$$TE = 0,684$$

Hasil perhitungan dari pengaruh total sebesar 0.684. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan sebesar 0,684.

Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dengan Dimediasi Motivasi Kerja (Z)

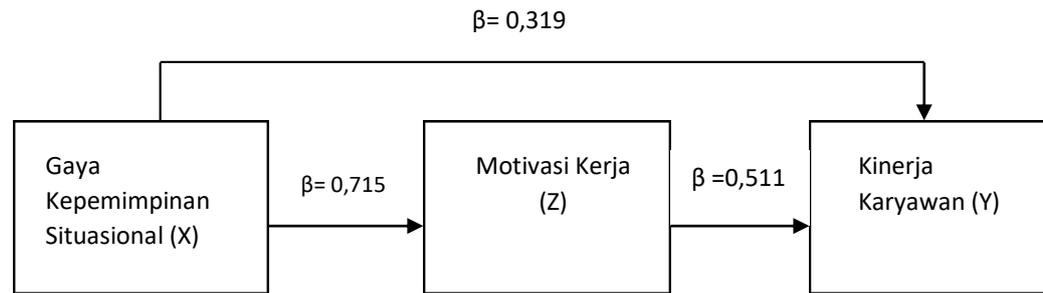
Pengaruh Variabel	Hasil Pengaruh Langsung	Hasil Pengaruh Tidak Langsung
X terhadap Z	0,715	-
Z terhadap Y	0,511	-
X terhadap Y	0,319	$0,715 \times 0,511 = 0,365$

Sumber: Hasil Analisis Jalur, (2018)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa hasil pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar 0,715, hasil langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,319, dan hasil pengaruh langsung Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,511. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,365. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,365.

e. Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien antar variabel. Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Berdasarkan gambaran di atas menjelaskan bahwa:

- Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,715
- Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,319
- Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,511

f. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Motivasi Kerja (Z) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) digunakan nilai R^2 , nilai R^2 dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.595	.579	2.440

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,595 atau 59,5%. Hal tersebut memiliki arti bahwa 59,5% variabel Kinerja Karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebas yakni variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja (Z), sedangkan sisanya sebesar 40,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

D. Pembahasan

1. Gambaran Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

a. Gambaran Gaya Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT Anugerah Sinergi Raya, mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional di PT Anugerah Sinergi Raya memiliki *grand mean* sebesar 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional PT Anugerah Sinergi Raya yang diukur dari indikator gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi dan gaya delegasi masuk dalam kategori baik, dengan dimensi gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya konsultasi. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,38. Hal tersebut dibuktikan dari *item* pernyataan bahwa dalam gaya konsultasi pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada bawahan tentang cara melakukan suatu pekerjaan, pemimpin juga memberikan dukungannya dan kesempatan diberikan kepada bawahan untuk

menyampaikan ide-ide terkait pemecahan suatu masalah dalam organisasi tersebut. Hasil tersebut membuktikan bahwa gaya konsultasi merupakan gaya kepemimpinan yang paling sering dilakukan pemimpin dan merupakan gaya yang paling kuat dalam mempengaruhi motivasi kerja serta kinerja karyawan. Dengan demikian gaya dasar kepemimpinan yang sesuai adalah dengan menggunakan gaya konsultasi (G2), hal tersebut dapat dilihat melalui gambar di bawah ini:



Gambar 4.2 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan
 Sumber: Thoha (2015:319)

Dalam Gaya Konsultasi (G2) pemimpin memiliki sikap yang tinggi akan pengarahan serta tinggi dukungan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya selalu membutuhkan pengarahan serta dukungan dari pemimpinnya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan keinginan organisasi. Gaya konsultasi tersebut sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan PT Anugerah Sinergi Raya. Komunikasi dua arah yang dilakukan pemimpin membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi

pengikut yang tinggi, dan pada waktu yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.

b. Gambaran Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT Anugerah Sinergi Raya, mengenai motivasi kerja karyawan PT Anugerah Sinergi Raya. Hasil *grand mean* dari variabel gaya motivasi kerja karyawan (*Z*) sebesar 4,20 yang menunjukkan persepsi responden (karyawan) bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan PT Anugerah Sinergi Raya berada pada kategori tinggi. Nilai *mean* tertinggi dalam variabel ini adalah pada item *Z.2.1* mengenai “karyawan selalu menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja” yaitu sebesar 4,51. hubungan yang baik tersebut dibuktikan dengan karyawan saling menolong satu sama lain, membantu pada setiap pekerjaan yang tidak dipahami tanpa ada rasa sungkan. Melalui hubungan yang baik tersebut karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja. Dapat disimpulkan motivasi tertinggi karyawan PT Anugerah Sinergi Raya adalah hubungan yang terjalin baik dengan sesama rekan kerja. Sedangkan nilai *mean* terendah pada variabel motivasi kerja adalah pada item *Z.1.2* “pujian atas pekerjaan yang dilakukan karyawan” sebesar 3,82. Hal tersebut membuktikan bahwa pemimpin kurang memperhatikan karyawan yang dapat mengerjakan tugas dengan baik, karena karyawan merasa kurangnya pujian atas apa yang telah mereka lakukan. Pemimpin yang bersikap demikian membuat karyawan PT Anugerah Sinergi Raya memiliki semangat kerja yang

rendah karena tidak adanya dorongan dari pemimpin untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

c. Gambaran Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT. Anugerah Sinergi Raya, mengenai kinerja karyawan PT Anugerah Sinergi Raya. *Grand Mean* dari variabel gaya kinerja karyawan (Y) sebesar 4,27 yang menunjukkan persepsi responden (karyawan) bahwa karyawan PT Anugerah Sinergi Raya memiliki kinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Menurut jawaban responden mereka telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan, mampu untuk menggunakan waktu secara efisien. Hal tersebut dibuktikan dengan ketepatan waktu dalam mendistribusikan barang sesuai dengan waktu yang diberikan oleh perusahaan, sehingga target yang harus dicapai dapat tercapai karena kinerja karyawannya baik. Nilai *mean* tertinggi pada variabel kinerja adalah pada item Y.1.3 “Karyawan bekerja dengan teliti untuk menghindari kesalahan dalam penyelesaian tugas” sebesar 4,36, hal ini dibuktikan dengan karyawan selalu berhati-hati dalam mencatat setiap barang yang akan didistribusikan untuk menghindari kesalahan dalam penghitungan. Nilai *mean* terendah pada variabel kinerja karyawan adalah pada item Y.2.2 sebesar yaitu “karyawan mampu meningkatkan hasil pekerjaan dari target yang diberikan oleh perusahaan”.

2. Pembahasan Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hipotesis pertama dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,715. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Gaya Kepemimpinan Situasional semakin baik atau meningkat maka variabel motivasi kerja juga akan semakin meningkat. Dalam Gaya Kepemimpinan Situasional terdapat gaya yang paling dominan digunakan pemimpin yaitu gaya konsultasi dengan nilai *mean* sebesar 4.38. Dalam penerapan gaya konsultasi pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada karyawan tentang tugas apa yang dikerjakan, pemimpin juga memberikan banyak dukungan agar karyawan menjadi semangat dalam bekerja, adanya kesempatan-kesempatan yang diberikan untuk karyawan menyampaikan ide-ide terkait pemecahan suatu masalah membuat karyawan merasa dihargai dan membangkitkan motivasinya dalam bekerja. Melalui motivasi karyawan yang tinggi ia menjadi lebih bertanggung jawab dalam mengemban tugas yang diberikan. Maka dari itu apabila semakin baik Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan maka semakin baik pula motivasi kerja karyawan. Hal tersebut didukung pernyataan (Kartono,2008) bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab

keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Azzuhri & Huda (2016) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dapat dikemukakan bahwa apabila penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional dilakukan dengan tepat sesuai dengan kebutuhan bawahan maka akan memberikan semangat dalam memotivasi kerja karyawan.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis kedua dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,319. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif tersebut menunjukkan apabila semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Situasional maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang paling dibutuhkan karyawan adalah gaya konsultasi dengan nilai *mean* tertinggi sebesar 4.38. Pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada karyawan dalam pengerjaan tugas sehingga karyawan dapat bertanya apabila ia tidak mengerti dalam suatu hal, karyawan juga diberikan kesempatan untuk dapat menyampaikan

pendapatnya berupa ide-ide terkait dalam pemecahan suatu masalah. Dengan demikian karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja dan mereka menjadi mampu mengerjakan tugas dengan lebih teliti untuk menghindari kesalahan, karena sudah diberikan pengarahan yang jelas oleh pemimpin. Karyawan juga menggunakan waktu dengan efisien serta waktu yang digunakan karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai dengan standar yang diberikan oleh perusahaan. Maka dari itu apabila gaya kepemimpinan situasional telah diterapkan dengan baik maka akan berdampak baik pula pada peningkatan kinerja karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Kartono (2011:14) yang menyatakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien serta terpadu. Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan pemimpin pada PT Anugerah Sinergi Raya maka semakin tinggi pula hasil kinerja karyawan.

c. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ketiga dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,511 yang menyatakan Motivasi

Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Motivasi Kerja semakin baik atau tinggi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Dalam variabel motivasi kerja yang menjadi alasan terkuat motivasi kerja pada karyawan PT Anugerah Sinergi Raya adalah hubungan yang terjalin baik antar rekan kerja, artinya adalah karyawan dapat saling bekerja sama satu dengan yang lain dan tidak ada rasa sungkan untuk saling menolong, selain itu karyawan juga memiliki hubungan yang saling terbuka dengan pemimpin yang berarti karyawan dapat berbagi pikiran dengan pemimpin melalui motivasi tersebut kinerja karyawan semakin meningkat. Hal tersebut dibuktikan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja dengan teliti agar terhindar dari kesalahan dalam pengerjaan tugas. Karyawan juga menjadi menghargai waktu dan bekerja dengan efisien sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang baik sesuai standar yang ditentukan oleh perusahaan. Jadi apabila Motivasi kerja semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Oluseyi dan Aryo (2009) menyatakan bahwa ketika orang termotivasi di tempat kerja, maka kinerja ditingkatkan. Jadi dapat dikatakan bahwa motivasi yang diberikan oleh pemimpin berpengaruh terhadap hasil kerjanya. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Triatna (2015:92) yang menyatakan “Motivasi dan

Kinerja memiliki hubungan yang erat, di mana keduanya memiliki keterkaitan satu sama lain”.

d. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dengan Dimediasi Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebesar $0,715 \times 0,511 = 0,365$, lebih besar dibandingkan pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya. Gaya Kepemimpinan Situasional yang baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan, dengan tingkat Motivasi Kerja yang tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja cukup bermakna sebagai variabel mediator. Dengan demikian, semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan pemimpin, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dan motivasi itulah yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori Kasmir (2016:182) yang menyatakan bahwa kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT Anugerah Sinergi Raya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*, maka secara umum dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional pada PT Anugerah Sinergi Raya telah dilakukan dengan baik, sesuai dengan hasil *grand mean* yang dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi. Tingkat Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya juga berada dalam kategori tinggi dan Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Sinergi Raya berada dalam ketegori baik.
2. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama terbukti atau diterima.
3. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti atau diterima.
4. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.

5. Pengaruh Tidak Langsung antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berperan sebagai perantara variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan. hasil ini membuktikan bahwa hipotesis keempat terbukti atau diterima.

B. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan dari penelitian ini, maka peneliti memberikan saran, yaitu sebagai berikut:

1. Pemimpin diharapkan untuk memberikan pengarahan secara jelas sehingga mudah untuk dipahami oleh pengikut, agar ketika pengarahan satu arah dilakukan tidak terjadi kesalahan informasi.
2. Pemimpin perlu untuk memberikan pujian atau pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, hal tersebut bisa dilakukan dengan sekadar memberikan senyuman apabila karyawan melakukan prestasi yang baik ataupun ungkapan terima kasih yang dapat mendorong motivasi karyawan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackah, David. 2014. The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. *Global Journal of Management Studies and Researches*, Vol 1, Issue 5: pp 291-310.
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Ardana, Mujiati dan Ayu Sriathi. 2013. *Perilaku Keorganisasian*. Cetakan kedua: Denpasar: Graha Ilmu
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Rajawali Press
- Fahmi, Irham. 2016: *Pengantar Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Huda, Amirullah & Misbahuddin Azzuhri. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja (Studi pada CV. Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur). *Journal Of Economic And Business*. Vol 1, Issue 10: Pp 1-23
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo, 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Jusmaliani. 2014. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Karma Kadek, Yasa Gerianta, Ratnadi Ni Made. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol 5, Issue 11: 3823-3856.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetakan ke-18. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mahmud, Amir, Bakhtiar Abbas, Rahmatia. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Pengembangan Karir yang di Mediasi oleh Motivasi pada Bidang Persidangan Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Economic and Business*, vol 1 Issue (1): Pp 1-23.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan kedelapan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munawaroh. 2012. *Metodologi Penelitian*, Jombang: Intimedia
- Mustafa, Zainal. 2013. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nawawi, Ismail. 2014. *Manajemen Perubahan: Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi*, Malang: Laros
- P. Siagian, Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Putra, Brahma Sakra. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pt Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi). *Journal Of Management*. Vol 4, Issue 1: pp 1-13.
- Riani, Laksmi Asri. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Cetakan Pertama. Surakarta: Graha Ilmu
- Riduwan, Kuncoro, dan Achmadi. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur Path (Path Analysis)*, Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Rivai Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai Veithzal, Bachtiar, dan Boy Rafli Amar. 2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Terj. Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Setyowati. 2013. *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*. Cetakan pertama. Purwokerto: Graha Ilmu.
- Siregar, Syofian. 2016. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. Cetakan Ke-5. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit cv. Alfabeta.

- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Malang: UB Press.
- Taghipour, Azin dan Reihane Dejban. 2013. Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Journal Of Social And Behavioral Sciences*. Vol 84: pp 1601-1605.
- Tampubolon, Manahan. 2012. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Ketiga, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan Ke-18. Yogyakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2015. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan Ke-24. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Thoifah, I'anatut. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*: Malang: Madani.
- Triatna, Cepi. 2015. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Zainal, V.R., M.D. Hadad, dan M Ramly. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Keempat. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zulganef. 2013. *Metode Penelitian & Bisnis*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.