

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(Studi pada PT. Kevindo Prima Malang)**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**Radhana Nandika Syah Putra**

**NIM : 17510214**

**PRODI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2022**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(Studi pada PT. Kevindo Prima Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam

Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



**Oleh**

**Radhana Nandika Syah Putra**

**NIM : 17510214**

**PRODI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada PT. Kevindo Prima Malang)**

**SKRIPSI**

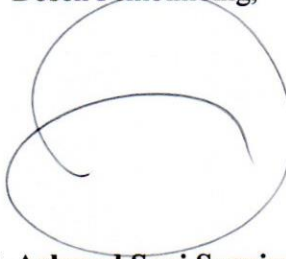
Oleh:

**RADHANA NANDIKA SYAH PUTRA**

**NIM : 17510214**

Telah disetujui pada tanggal 30 Mei 2022

Dosen Pembimbing,



**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**

NIP. 197202122003121003

Mengetahui:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, S.E., M.M**

NIP. 197406042006041002

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT. Kevindo Prima Malang)

#### SKRIPSI

Oleh:

**RADHANA NANDIKA SYAH PUTRA**

**NIM : 17510214**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada Tanggal 27 Juni 2022

#### Susunan Dosen Penguji

1. Ketua Penguji

**Ryan Basith Fasih Khan, M.M**

**NIP. 199311292020121005**

2. Sekretaris/ Pembimbing

**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**

**NIP. 197202122003121003**

3. Penguji Utama

**Setiani, M.M**

**NIP. 199009182018012002**

#### Tanda Tangan

(  )

(  )

(  )

Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, S.E., M.M**

**NIP. 197406042006041002**

## HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Radhana Nandika Syah Putra  
NIM : 17510214  
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. KEVINDO PRIMA MALANG)**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 28 Juni 2022

Hormat saya,



Radhana Nandika Syah Putra

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, saya ucapkan rasa syukur terhadap Allah SWT dengan segala kebesarannya saya bisa menyelesaikan skripsi ini.

Penelitian ini saya persembahkan pada kedua orang tua saya, yaitu Bapak Komar dan Ibu Denny yang selalu mendoakan kesuksesan bagi saya, kepada adik- adikku yang selalu mensupport sehingga skripsi ini terselesaikan.

Yang terhormat Bapak Sani, yang tidak pernah lelah untuk membimbing saya.

Terimakasih kepada teman-temanku yang telah meluangkan waktunya untuk membantu saya menyelesaikan skripsi ini.

## **HALAMAN MOTTO**

“Apapun yang menjadi takdirmu, akan mencari jalannya  
menemukanmu.” Ali bin Abi Thalib



## KATA PENGANTAR



Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Kevindo Prima Malang)”. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Para Dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan berbagi ilmu pengetahuan serta memberikan nasehat-nasehat kepada penulis selama studi di Universitas ini, beserta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Bapak Ir. Moch. Komar dan Ibu Denny Aria Baretha, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual.
7. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 2017 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis mengucapkan terimakasih atas segala motivasi dan dukungannya, serta berdo'a semoga Allah SWT melipat gandakan pahala kebaikan kalian semua. Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan skripsi ini banyak mengalami kekurangan mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu saran dan kritik dari semua pihak yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca.

Malang, 1 Juni 2022

Radhana Nandika Syah Putra

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab) .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II      KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Kajian Empiris.....	8
2.2 Kajian Teori.....	40
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	40
2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	40
2.2.1.2 Tipe Gaya Kepemimpinan.....	41
2.2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional.....	45
2.2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional.....	48
2.2.1.5 Gaya Kepemimpinan Situasional dalam	

	Perspektif Islam.....	48
2.2.2	Kinerja Karyawan.....	53
2.2.2.1	Pengertian Kinerja.....	53
2.2.2.2	Metode Penilaian Kinerja.....	55
2.2.2.3	Indikator Kinerja Karyawan.....	56
2.2.2.4	Kinerja Perspektif Islam.....	57
2.2.3	Budaya Organisasi.....	57
2.2.3.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	57
2.2.3.2	Karakteristik Budaya Organisasi.....	61
2.2.3.3	Fungsi Budaya Organisasi.....	62
2.2.3.4	Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi.....	63
2.2.3.5	Tingkatan Budaya Organisasi.....	64
2.2.3.6	Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi.....	66
2.2.3.7	Indikator Budaya Organisasi.....	67
2.2.3.8	Budaya Organisasi Prespektif Islam.....	67
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	70
2.3.1	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Budaya Organisasi.....	70
2.3.2	Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	70
2.4	Kerangka Konsep Penelitian.....	71
2.5	Hipotesa Penelitian.....	71
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>73</b>
3.1	Jenis Penelitian.....	73
3.2	Lokasi Penelitian.....	73
3.3	Populasi dan Sampel.....	73
3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	74
3.5	Data dan Jenis Data.....	74
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	74

3.7	Definisi Operasional Variabel.....	75
3.8	Skala Pengukuran.....	79
3.9	Analisis Data.....	79
3.9.1	Uji Validitas.....	80
3.9.2	Uji Realibilitas.....	81
3.9.3	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	81
3.9.4	Uji Hipotesis.....	82
3.9.5	Uji Mediasi.....	82
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>84</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	84
4.1.1	Gambaran PT. Kevindo Prima Malang.....	84
4.1.2	Gambaran Karakteristik Responden.....	84
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	88
4.1.4	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	105
4.1.5	Uji Asumsi Klasik.....	108
4.1.6	Analisis Jalur.....	111
4.1.7	Goodness of Fit Model.....	111
4.1.8	Uji Hipotesis.....	113
4.1.9	Uji Mediasi.....	114
4.2	Pembahasan.....	116
4.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Budaya Organisasi pada PT Kevindo Prima.....	116
4.2.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kevindo Prima.....	118
4.2.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi.....	120

<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>126</b>
	5.1 Kesimpulan.....	126
	5.2 Saran.....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>128</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>133</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan PT. Kevindo Prima Kawasan Jawa Timur	3
Tabel 1.2	Jumlah Karyawan PT. Kevindo Prima Kawasan Jawa Barat.	3
Tabel 2.1	Hasil Kajian Empiris.....	17
Tabel 2.2	Persamaan dan Perbedaan Kajian Empiris.....	34
Tabel 3.1	Operasional Variabel.....	75
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	85
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Karir.....	86
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir...	87
Tabel 4.5	Kriteria Intepretasi Skor.....	88
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Memberi Pengarahkan (X1).....	89
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Membimbing (X2).....	91
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel Mendukung (X3).....	93
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel Pendelegasian (X4).....	95
Tabel 4.10	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	97
Tabel 4.11	Deskripsi Variabel Inovasi (Z1).....	100
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Imbalan (Z2).....	102
Tabel 4.13	Deskripsi Variabel Kerjasama (Z3).....	104
Tabel 4.14	Uji Validitas.....	106
Tabel 4.15	Uji Reliabilitas.....	108
Tabel 4.16	Uji Kolmogrov-Smirnov.....	110
Tabel 4.17	Uji Linieritas.....	110
Tabel 4.18	Koefisien Determinasi.....	112
Tabel 4.19	Uji Hipotesis.....	113
Tabel 4.20	Uji Mediasi.....	116

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Gaya Kepemimpinan Situasional.....	46
Gambar 2.2	Tingkatan Budaya Organisasi.....	65
Gambar 2.3	Kerangka Konsep Penelitian.....	71
Gambar 4.1	Hasil Uji Normalitas P-P Plot.....	109
Gambar 4.2	Pengembangan Diagram Jalur.....	111
Gambar 4.3	Uji Sobel.....	115



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran Instrumental Penelitian
- Lampiran Jawaban Responden
- Lampiran 1 Nilai Frekuensi
- Lampiran 2 Uji Validitas
- Lampiran 3 Uji Reabilitas
- Lampiran 4 Uji Normalitas
- Lampiran 5 Uji Linieritas
- Lampiran 6 Analisis Jalur
- Lampiran 7 Uji Hipotesis
- Lampiran Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran Bukti Konsultasi
- Lampiran Biodata Peneliti

## ABSTRAK

Syah Putra, Radhana Nandika. 2022, Skripsi. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. Kevindo Prima Malang)”

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi

---

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan yang memiliki hubungan yang erat antara atasan dengan bawahan. Kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh setiap individu, sebuah proses suatu organisasi secara keseluruhan yang ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi visi maupun misi berdasarkan tingkat pencapaian hasil tugas dan standar kinerja. Budaya organisasi merupakan suatu kemampuan budaya yang memiliki perilaku karyawan memegang peranan penting di suatu perusahaan yang terdiri dari nilai, sikap, cara melakukan sesuatu, perilaku, moral, dan produktivitas, dan lingkungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kevindo Prima. Sampel pada penelitian ini diambil dengan teknik *probability sampling*, yang berjumlah 125 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, dan analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan software SPSS 16.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

## **ABSTRACT**

Syah Putra, Radhana Nandika. 2022, Undergraduate Thesis. Title: "The Influence of Situational Leadership Style on Employee Performance through Organizational Culture as a Mediation Variable (A Study on PT. Kevindo Prima Malang)"

Advisor : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Keywords : Situational Leadership Style, Employee Performance, Organizational Culture

---

Situational leadership style is a leadership style that focuses on the followers by measuring the eagerness and maturity level of employees to carry out tasks assigned by the leaders who have a close relationship with their subordinates. Performance is the result of work obtained by each individual. It is a process of an organization, as a whole, as supported by a tangible evidence both in terms of vision and mission based on the level of achievement of the task results and performance standards. Organizational culture is a cultural ability in which the employee behavior plays an important role in a company consisting of values, attitudes, ways of doing things, behavior, morals, and productivity, and the company environment. This study aims at determining the influence of situational leadership style on organizational culture, the influence of organizational culture on employee performance, and the influence of situational leadership style on employee performance through organizational culture.

The population in this study were the employees of PT. Kevindo Prima. The samples in this study were taken using the probability sampling technique; 125 people were involved. The data analysis method used is descriptive analysis, and the data analysis used is path analysis with the help of SPSS 16 software.

The results indicate that situational leadership style has a significant effect on organizational culture variable, have a significant effect on employee performance variable, and have an effect on employee performance variable.

## مستخلص البحث

شاه بوترا، رادهانا نانديكا. ٢٠٢٢، البحث الجامعي. العنوان: "تأثير أسلوب القيادة الظرفية على أداء الموظفين من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وساطة (دراسة في شركة كيفيندو برهما مالانج)"

المشرف: أ.د. الحاج أحمد ثاني سوبريانتيو

**الكلمات الرئيسية:** أسلوب القيادة الظرفية أداء الموظفين، الثقافة التنظيمية.

أسلوب القيادة الظرفية هو أسلوب قيادي يركز على الأتباع من خلال قياس مستوى استعداد ونضج الموظفين لتنفيذ المهام المكلفة إليهم من قبل القادة ذات علاقة وثيقة بين الرئيس والمرؤوس. الأداء هو نتيجة للعمل الذي يحصل عليه كل فرد، وهو عملية للمنظمة كليا تظهر أدلة ملموسة من حيث الرؤية والرسالة على أساس مستوى تحقيق نتائج المهام ومعايير الأداء. الثقافة التنظيمية هي قدرة ثقافية تجعل سلوك الموظف يلعب دورا مهما في شركة تتكون من القيم والمواقف وطرق القيام بالأشياء والسلوك والأخلاق والإنتاجية وبيئة الشركة. الهدف من هذا البحث هو التعرف على تأثير أسلوب القيادة الظرفية على الثقافة التنظيمية، وتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، وأسلوب القيادة الظرفية على أداء الموظفين من خلال الثقافة التنظيمية.

كان سكان هذا البحث هو موظفو كيفيندو برهما. تم أخذ العينات باستخدام تقنية أخذ العينات الاحتمالية، والتي بلغ عددها ١٢٥ شخصا. طريقة تحليل البيانات المستخدمة هي التحليل الوصفي ، وتحليل البيانات المستخدم هو تحليل المسار بمساعدة برنامج SPSS 16.

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الظرفية له تأثير كبير على متغيرات الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة الظرفية له تأثير كبير على متغير أداء الموظفين، وأسلوب القيادة الظرفية له تأثير على متغير أداء الموظفين.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kota Malang merupakan kegiatan ekonomi bagi sebagian besar masyarakat yang bermatapencarian di bidang perdagangan dan jasa. Salah satu dari sektor perdagangan dan jasa tersebut adalah PT. Kevindo Prima didirikan pada tahun 2005. PT. Kevindo Prima adalah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi produk seperti pelumas, ban, alat tulis, *horeca* dan berbagai *constumer goods*.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Dalam (Anwar, 2015), selama ini, ancaman internal di lingkungan perusahaan adalah perilaku buruk di perusahaan baik direktur, manager, maupun karyawan perusahaan. Sikap buruk yang dimiliki oleh setiap karyawan suatu organisasi dapat hubungan komunikasi semakim buruk di kalangan antar anggota organisasi. Sikap buruk yang sering terjadi di sebuah perusahaan adalah memeras, menyuap, korupsi, pungutan liar, menggertak, menipu, ketidak jujuran, intimidasi, pelanggaran privasi, pelecehan seksual, melakukan ancaman, tindak pencurian, diskriminasi terhadap karyawan, pemberian informasi yang salah, sehingga dapat mengganggu kinerja di lingkungan perusahaan.

Sebagaimana dijelaskan di atas, perilaku buruk korporasi meliputi agresi, kekerasan, kriminalitas, bullying, pelanggaran kode etik, penipuan, manipulasi, spionase, dan pencurian properti. Agresi di tempat kerja adalah seseorang yang mencari masalah dan dengan demikian merugikan orang lain yang sebelumnya bekerja untuk organisasi itu sendiri. Kekerasan fisik, pelecehan verbal, serangan aktif dan pasif (langsung atau tidak langsung). Serangan aktif biasanya saling mengancam dengan kekerasan terhadap orang tertentu, sedangkan serangan pasif biasanya mengganggu keinginan orang tersebut. Serangan langsung biasanya ketika seseorang melakukan serangan diri yang berpotensi berbahaya. Di sisi lain, secara tidak langsung, ketika orang lain mengancam terhadap karyawan dapat membahayakan bagi keselamatan karyawan. Perbuatan fitnah yang dianggap saling menghancurkan dan menghilangkan kesempatan untuk promosi karyawan. Pelanggaran kode etik perusahaan biasanya menggunakan bahasa yang kasar, tidak sopan santun, dan memandang rendah orang lain.

Pelanggaran Kode Etik adalah pelanggaran terhadap norma-norma etiket seperti membuat kritik yang buruk, mengkritik orang lain saat rapat belum selesai berbicara, tidak pernah menyapa karyawan atau bos perusahaan, berbicara secara emosional tentang serangan teroris, menggertak, tidak menanggapi ketika ditanya, tidak mau berterima kasih setelah meminta bantuan, dan lain-lain. Sanksi atas pelanggaran Kode Etik adalah peringatan langsung dari manajer atau direktur perusahaan. Pelanggaran terhadap Kode Etik dapat mengakibatkan hilangnya kenyamanan dalam bekerja.

Modus penipuan dapat menyalahgunakan informasi dan mengganggu orang lain atau kelompok dengan memanipulasi harga barang (price fraud), praktik suap, penyebaran informasi palsu dan hoax kepada perusahaan. Hal ini dapat diatasi dalam bentuk pengawasan manajemen, modifikasi harga, dan kebutuhan manajemen untuk pelaporan keuangan dan transaksi, sehingga data divalidasi untuk mengurangi penipuan dan meminimalkan persaingan. Berikut ini adalah data jumlah karyawan PT. Kevindo Prima dijelaskan dalam dua tabel berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Jumlah Karyawan PT. Kevindo Prima Kawasan Jawa Timur**

No	Jenis Karyawan	Jumlah
1	Owner Manager	2
2	Administrasi	9
3	Finance	5
4	Gudang	9
5	Delivery	24
6	Sales	33
7	Kolektor	1
8	Mekanik	1
Jumlah		84

*Data dari PT Kevindo Prima*

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Karyawan PT. Kevindo Prima Kawasan Jawa Barat**

No	Jenis Karyawan	Jumlah
1	Owner Manager	2
2	Administrasi	3
3	Gudang	6
4	Delivery	8
5	Sales	22
Jumlah		41

*Data dari PT Kevindo Prima*

Bedasarkan kedua tabel tersebut, jumlah karyawan pada PT. Kevindo Prima wilayah Jawa Timur sebanyak 84 orang. Sedangkan, jumlah karyawan pada PT. Kevindo Prima cabang wilayah Jawa Barat sebanyak 41 orang. Mengingat jumlah karyawan tersebut dibidang cukup besar, maka dengan melakukan analisis



terhadap gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan riset menurut para pendapat akan dijelaskan dibawah.

Aisyah dan Dewi (2005) gaya kepemimpinan situasional merupakan tingkat arahan dan bimbingan tugas yang diberikan pemimpin, tingkat hubungan dukungan pemimpin terhadap karyawannya, dan situasi kesiapan karyawannya dengan menyesuaikan respons perkembangan kematangan, kemampuan, dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sedangkan, kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi, tim, dan individu dengan cara mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja, tugas, peran organisasi untuk tercapainya tujuan perusahaan. (Putra & Yuniawan, 2015) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan yang memiliki hubungan yang erat antara atasan dengan bawahan. Sedangkan, kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh setiap individu, sebuah proses suatu organisasi secara keseluruhan yang ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi visi maupun misi berdasarkan tingkat pencapaian hasil tugas dan standar kinerja.

Hartono (2018) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, yang memiliki situasi yang berbeda-beda berdasarkan tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan, hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, motivasi, dan kemampuan. Gaya kepemimpinan situasional juga dapat mempengaruhi aktivitas kerja karyawan di lingkungan kerja atau organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang didasarkannya atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan, serta waktu (Nasir, Basmalah, & Murfat, 2020). (Arianty, 2014) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan tingkat pencapaian hasil tugas, perilaku karyawan, dan peran organisasi. David *et al.*

(2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar suatu organisasi yang meliputi keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai menjadi karakteristik inti untuk melakukan kegiatan dalam suatu organisasi

Raharjo, *et al.* (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu kemampuan budaya yang memiliki perilaku karyawan memegang peranan penting di suatu perusahaan yang terdiri dari nilai, sikap, cara melakukan sesuatu, perilaku, moral, dan produktivitas, dan lingkungan perusahaan.

Mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai

Research GAP menjelaskan variabel penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Aisyah dan Dewi (2005) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi tingkat dukungan dan kesiapan pemimpin terhadap karyawannya, tingkat perkembangan kematangan, kemampuan, dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Putra (2016) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi para pengikut dari tingkat kesiapan dan kematangan karyawan hubungan atasan dengan bawahan. Sedangkan, Hartono (2018) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan dari perilaku pemimpin, pemberian arahan, komunikasi dua arah, penjelasan belum tentu mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja, bawahan dalam pengambilan keputusan tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh Nasir, Basmalah, dan Murfat (2020) berpendapat bahwa kinerja mempengaruhi budaya organisasi atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan, serta waktu. Arianty (2014) berpendapat bahwa kinerja mempengaruhi budaya organisasi berdasarkan tingkat pencapaian hasil tugas setiap individu dan kelompok, perilaku karyawan, serta peran organisasi. Sedangkan, David *et al* (2019) budaya

organisasi tidak mempengaruhi signifikan semakin baik atau tinggi budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan dan komitmen organisasi dapat memberikan efek secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bertolak dari latar belakang dan penelitian terdahulu, maka peneliti mengambil kajian lebih dalam mengenai: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Kevindo Prima Malang)”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi?
2. Apakah gaya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Sejalan dengan tujuan penelitian seperti yang telah dipaparkan di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis, praktis, maupun spesifik.

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi dari Teori Gaya Kepemimpinan terdiri dari teori karakter, teori perilaku, dan teori kemungkinan mengenai tujuan pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi kepuasan kerja karyawan yang relevan dengan perkembangan zaman yang semakin cepat dan kompleks.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia khususnya bagi pimpinan PT. Kevindo Prima Malang. Pentingnya sebuah kepemimpinan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan khususnya gaya kepemimpinan, sehingga tujuan organisasi akan dapat tercapai.

### **3. Manfaat Spesifik**

1. Memahami gaya kepemimpinan situasional berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi.
2. Memahami gaya budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
3. Memahami gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Empiris**

Dalam penelitian terdahulu ini, peneliti menggunakannya sebagai inovasi dan perbandingan dalam penelitian. Hasil penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

Pertama, Diana, Supriyanto, Ekowati dan Ertanto (2021), dalam jurnal penelitiannya berjudul “*Factor Influencing Employee Performance: The Role of Organizational Culture*”. Studi ini memiliki empat temuan. Pertama, Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kedua, Kepemimpinan Demokratis juga memiliki berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Ketiga, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Keempat, budaya organisasi memediasi pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, dampak langsung dari Kepemimpinan gaya dan peran mediasi berkontribusi pada pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Kepemimpinan Demokratis didukung oleh budaya organisasi yang kondusif membimbing karyawan untuk bekerja lebih baik. Metode penelitian ini menggunakan survei dan kuesioner yang terdiri dari 106 karyawan di Dinas Pendidikan Jawa Timur, Indonesia. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *Path Analysis* dengan *software* statistik SPSS.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Pristyowati, Rahayu, Wahidmurni, dan Supriyanto (2021) dalam jurnal penelitiannya berjudul “*The Education Function of Effectiveness on Leadership Behavior, School Climate, and Teacher Performance*”. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung berpengaruh pada kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi dampak kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. temuan penelitian, perilaku kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan iklim sekolah tidak berdampak pada kinerja guru. Kepala sekolah perilaku kepemimpinan dan kinerja guru mempengaruhi efektivitas madrasah. Lain temuannya adalah bahwa efek tidak langsung antara kepemimpinan perilaku melalui guru pertunjukan. Tidak ada pengaruh langsung antara iklim sekolah melalui kinerja guru. Efektivitas sekolah ditentukan oleh pihak guru. Metode yang digunakan adalah Pendekatan kuantitatif dan korelasional. Tujuannya adalah untuk menjelaskan pengaruh antara perilaku kepemimpinan, iklim sekolah, dan kinerja guru di sekolah efektivitas. Populasi dalam penelitian ini adalah guru PAI Sekolah Dasar di Kota Malang. Teknik sampel menggunakan saturasi atau sensus sampling, sehingga semua overpopulasi menjadi sampel penelitian, kemudian analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) melalui program *Smart PLS* versi 3.0.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Idris, dkk (2020) dalam jurnal penelitiannya berjudul oleh “*Examining The Role of Political Skill In Transformational Leadership and Organizational Performance; Empirical Study From Indonesia*”. Hasil penelitian bahwa keterampilan politik dilakukan secara positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil uji mediasi dibenarkan bahwa keterampilan politik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan penampilan organisasi. Temuan akan mendorong para pemimpin di pendidikan tinggi atau organisasi lain untuk menguasai keterampilan politik yang diperlukan untuk kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Responden diidentifikasi dengan menggunakan sampel jenuh, dan kuesioner yang dibagikan langsung kepada 150 responden. Sejak 115 kuesioner dikembalikan, tingkat respons yang dilaporkan sebanyak 77%. Semua item dari setiap variabel adalah diukur pada skala *Likert* lima poin. Penelitian ini dilakukan selama satu periode enam bulan, di lokasi yang berbeda lebih tinggi lembaga pendidikan di Jawa Timur, Indonesia. Metode yang digunakan adalah metode kuisisioner dan pengambilan sampel dan hasil analisis menggunakan *Partial Least Square*.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto, Sarjana dan Gunawan (2016) dalam jurnal penelitiannya berjudul *“The effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia”*. Hasil penelitian bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan berdampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pengambilan sampel bertingkat proporsional dan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-Partial Least Square dengan IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) Perangkat lunak Statistik 22.0 dan program WarpPLS 3.0

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Arimbawa dan Dewi (2013) yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Jimbaran Puri Bali”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali. 92,4% kinerja karyawan, dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 175 karyawan berdasarkan kriteria tersebut, didapatkan 64 sampel. Metode penelitian pengambilan sampel menggunakan metode proporsional random sampling. Metode analisis menggunakan metode regresi linear berganda, dan diolah menggunakan program SPSS.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Karma, Yasa, dan Ratnadi (2016) yang berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali*

*Cabang Badung*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif secara signifikan pada kinerja karyawan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki maka menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan pada kinerja karyawan bahwa semakin tinggi pengetahuan akan budaya organisasi maka berdampak terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif secara signifikan motivasi pada kinerja karyawan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja berdampak terhadap kenaikan kinerja karyawan tersebut. Populasi penelitian ini adalah 95 orang pegawai atau 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. Metode penelitian menggunakan pengambilan sampel melalui teknik sampling jenuh. Metode analisis menggunakan regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependen.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Azizah, Thoyib, dan Irawanto (2017) dalam judul penelitiannya “*Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, koperasi perlu menyatukan pemahaman antara pimpinan dengan karyawan, yaitu dengan memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan dari segi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai tujuan yang sama. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 212 karyawan dan sampel penelitian yang digunakan sebanyak 139 responden. Metode penelitian ini menggunakan pengambilan sampel melalui metode proporsional *non random sampling*. Metode analisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*).



Kedelapan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, Nauvila Deksi (2020) yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B Medan*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. Sampel penelitian ini berjumlah 57 orang. Metode penelitian ini dilakukan dengan metode probability sampling dimana semua anggota populasi di pilih sebagai anggota sampel dan dengan menggunakan rumus *slovin*. Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Sumarni, Dede (2011) yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan lebih mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan secara signifikan dibandingkan budaya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan 84 pemimpin secara partisipatif dalam mengelola anak buahnya sehingga hal ini mempengaruhi karyawan untuk lebih giat dalam melakukan pekerjaan. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 23,9%. Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 2,0%. Secara simultan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 27,7%. Jumlah populasi Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang yang berjumlah 614 orang. Sampel penelitian berjumlah 90 orang diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuesioner (angket).. Metode analisis yang digunakan adalah Metode analisis yang digunakan metode analisis deskripsi persentase dan regresi berganda.

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Aisyah dan Dewi (2015) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  jatuh didaerah penolakan  $H_0$  ( $t_{hitung} 2,684 > t_{tabel} 2,023$ ) sehingga sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , artinya secara parsial gaya kepemimpinan situasional direktur utama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Sarikusuma Surya. Penelitian ini bersifat improvement dari penelitian yang telah ada, dan model penelitian ini bisa digunakan oleh perusahaan di Bandung khususnya dan Indonesia pada umumnya terkait dengan sumber daya manusia dalam dunia kerja khususnya yang berhubungan dengan perilaku-perilaku tenaga kerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif.

Kesebelas, penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Yuniawan (2015) yang berjudul “*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)*”. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,314. 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. Penelitian ini dilakukan pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi. Metode penelitian yang digunakan adalah sampel dan kuesioner. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 60 responden dengan pengambilan sampel menggunakan metode simple random sampling. Pengukuran dalam kuisisioner menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah path analysis dengan bantuan program SPSS versi 21 untuk

menguji pengaruh mediasi digunakan uji Sobel. Hasil pengujian dengan uji Sobel menunjukkan nilai  $t$  lebih besar dibanding  $t$  tabel pada taraf 5% yaitu 2,00. Dari 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.

Keduabelas, penelitian yang dilakukan oleh Nasir, Basmalah, dan Murfat, (2020) yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone dan variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah komitmen organisasi. Variabel gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari ketiga variabel yang diteliti, variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, yakni suatu metode penelitian menggunakan perspektif pendekatan kuantitatif dengan tipe eksplanatori. Analisis yang digunakan adalah secara deskriptif untuk menjelaskan karakteristik responden dan deksriptif penelitian, sedangkan untuk menganalisis data kuantitatif digunakan analisis regresi berganda melalui program SPSS.

Ketigabelas, penelitian yang dilakukan oleh David *et al* (2018) yang berjudul "*Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUTR) Kabupaten Rokan Hilir*" Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1).

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (2). Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (3). Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (4). Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai(5). Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (6). Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (7). Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, (8). Motivasi berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (9). Kepuasan kerja berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja Hasil penelitian ini berinflikasi terhadap kepemimpinan, komitmen dan motivasi yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan kerja, kemudian perlu ditingkatkan agar meningkatnya kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sampel dan kuisioner sebagai pengumpul data dari 126 orang responden sebagai pegawai yang bekerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir. Dan hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan SPSS 19.0 dan Smart PLS 3.0.

Keempatbelas, penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah, Misroni (2018) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi pada PT. Manajemen Agen Eka*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Sedangkan uji pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin baik pula dengan semakin baiknya budaya organisasi. Sampel pada penelitian ini diambil dengan teknik proposional *random sampling*, yang berjumlah 54 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, dan analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 16.

Kelimabelas, penelitian yang dilakukan oleh Hartono (2018) yang berjudul penelitian “*Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, kepemimpinan situasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif berdasarkan kajian prinsip rasional *empirik*. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan metode analisis jalur atau *Path* dengan menggunakan software 2.0. PLS

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memahami dan mempertimbangkan kesepuluh variabel tersebut mengukur untuk mengembangkan kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan dan data dianalisis menggunakan data kuesioner, data primer, survei, dan observasi.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Kajian Empiris**

<b>No</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Peneliti</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil</b>
1.	Diana, Supriyanto, Ekowati dan Ertanto (2021), “ <i>Factor Influencing Employee Performance: The Role of Organizational Culture</i> ”.	a. Kepemimpinan demokratis b. Budaya organisasi c. kinerja pegawai	a. Metode analisis data yang digunakan adalah survei dan kuesioner. b. Metode analisis data menggunakan <i>Path Analysis</i> dengan <i>software</i> statistik SPSS	Hasil dari penelitian bahwa memiliki empat temuan. a. Pertama, Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. b. Kedua, Kepemimpinan Demokratis juga memiliki berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. c. Ketiga, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. d. Keempat, budaya organisasi memediasi pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan.

				e. dampak langsung dari gaya kepemimpinan dan peran mediasi berkontribusi pada pengetahuan
2.	Pristyowati , Rahayu, Wahidmurni, dan Supriyanto (2021) <i>“The Education Function of Effectiveness on Leadership Behavior, School Climate, and Teacher Performance”</i> .	a. Kepemimpinan b. Iklim sekolah c. Kinerja guru d. Efektifitas sekolah	a. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan korelasional. b. Metode analisis data yang digunakan adalah <i>Partial Least Square</i> (PLS) melalui program <i>Smart PLS</i> versi 3.0.	a. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung berpengaruh pada kinerja, dan perilaku kewarganegaaan organisasi memediasi dampak kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. b. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. temuan penelitian, perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan iklim sekolah tidak berdampak pada kinerja guru. c. Kepala sekolah perilaku kepemimpinan dan kinerja guru mempengaruhi

				<p>efektivitas madrasah. Lain temuannya adalah bahwa efek tidak langsung antara kepemimpinan perilaku melalui guru pertunjukan.</p> <p>d. Tidak ada pengaruh langsung antara iklim sekolah melalui kinerja guru. Efektivitas sekolah ditentukan oleh pihak guru.</p>
3.	<p>Idris, dkk (2020) dalam jurnal penelitiannya berjudul oleh “<i>Examining The Role of Political Skill In Transformational Leadership and Organizational Performance; Empirical Study From Indonesia</i>”</p>	<p>a. Kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Kinerja organisasi</p>	<p>a. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuesioner.</p> <p>b. Metode analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i></p>	<p>a. Hasil penelitian bahwa keterampilan politik dilakukan secara positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.</p> <p>b. Hasil uji mediasi dibenarkan bahwa keterampilan politik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan penampilan organisasi.</p> <p>c. Temuan akan mendorong para pemimpin di pendidikan tinggi atau</p>



				<p>organisasi lain untuk menguasai keterampilan politik yang diperlukan untuk kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi.</p> <p>d. Responden diidentifikasi dengan menggunakan sampel jenuh, dan kuesioner yang dibagikan langsung kepada 150 responden. Sejak 115 kuesioner dikembalikan, tingkat respons yang dilaporkan sebanyak 77%.</p> <p>e. Semua item dari setiap variabel adalah diukur pada skala <i>Likert</i> lima poin.</p> <p>f. Penelitian ini dilakukan selama satu periode enam bulan, di lokasi yang berbeda lebih tinggi lembaga pendidikan di Jawa Timur, Indonesia.</p>
4.	Pawirosumarto , Sarjana dan Gunawan (2016) “ <i>The effect of</i>	<p>a. Gaya Kepemimpinan</p> <p>b. Kinerja Karyawan</p>	a. Metode penelitian yang digunakan adalah pengambilan	a. Hasil penelitian bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya

	<i>Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia”</i>		<p>sampel bertingkat proporsional</p> <p>b. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM–<i>Partial Least Square</i> dengan IBM <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (IBM SPSS) Perangkat lunak Statistik 22.0 dan program WarpPLS 3.0</p>	<p>organisasi memiliki dampak positif dan berdampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai.</p> <p>b. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan merupakan variabel mediasi.</p>
5.	Arimbawa dan Dewi (2013) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Jimbaran Puri Bali”</i>	<p>a. Budaya organisasi</p> <p>b. Gaya kepemimpinan</p> <p>c. Motivasi kerja</p> <p>d. Kinerja</p>	<p>a. Metode penelitian yang digunakan adalah pengambilan sampel bertingkat proporsional</p> <p>b. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM–<i>Partial Least Square</i> dengan IBM <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (IBM SPSS)</p>	<p>a. Hasil penelitian bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan berdampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai.</p> <p>b. Kepuasan kerja tidak berpengaruh</p>

			Perangkat lunak Statistik 22.0 dan program WarpPLS 3.0	signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.
6.	Karma, Yasa, dan Ratnadi (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung”	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya Kepemimpinan Situasional</li> <li>b. Budaya Organisasi</li> <li>c. Motivasi</li> <li>d. Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh.</li> <li>b. Metode penelitian menggunakan pengambilan sampel melalui teknik sampling jenuh.</li> <li>c. Metode analisis menggunakan regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependen.</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif secara signifikan pada kinerja karyawan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki maka menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan,</li> <li>b. Budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan pada kinerja karyawan bahwa semakin tinggi pengetahuan akan budaya organisasi maka berdampak terhadap kinerja karyawan,</li> <li>c. Terdapat pengaruh positif secara signifikan motivasi pada kinerja karyawan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja</li> </ul>

				berdampak terhadap kenaikan kinerja karyawan tersebut. d. Populasi penelitian ini adalah 95 orang pegawai atau karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dan seluruh unit di bawahnya yang berstatus pegawai atau karyawan tetap.
7.	Azizah, Thoyib , dan Irawanto (2017) “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan Situasional</li> <li>b. Budaya Organisasi</li> <li>c. Motivasi Kerja</li> <li>d. Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metode penelitian ini menggugurkan pengambilan sampel melalui metode proporsional non random sampling.</li> <li>b. Metode analisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Analisis Jalur (Path Analysis).</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>b. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>c. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui</li> </ul>

				<p>motivasi kerja.</p> <p>d. Berdasarkan hasil penelitian ini, koperasi perlu menyatukan pemahaman antara pimpinan dengan karyawan, yaitu dengan memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan dari segi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai tujuan yang sama.</p> <p>e. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 212 karyawan dan sampel penelitian yang digunakan sebanyak 139 responden.</p>
<b>8.</b>	Ramadhani, Nauvila Deksi (2017) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap	<p>a. Gaya Kepemimpinan</p> <p>b. Motivasi Kerja</p> <p>c. Budaya Organisasi</p> <p>d. Kinerja Karyawan</p>	a. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode probability sampling dimana semua anggota populasi di	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>a. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

	Kinerja Karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B Medan”.		<p>pilih sebagai anggota sampel dan dengan menggunakan rumus slovin.</p> <p>b. Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.</p>	<p>pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea &amp; Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.</p> <p>b. Sampel penelitian ini berjumlah 57 orang.</p>
9.	Sumarni, Dede (2011) “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)”.	<p>a. Kepemimpinan</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>c. Kinerja karyawan</p>	<p>a. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuesioner (angket).</p> <p>b. Metode analisis yang digunakan adalah Metode analisis yang digunakan metode analisis deskripsi persentase dan regresi berganda.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>a. Faktor kepemimpinan lebih mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan secara signifikan dibandingkan budaya organisasi.</p> <p>b. 84 pemimpin secara partisipatif dalam mengelola anak buahnya sehingga hal ini mempengaruhi karyawan untuk lebih giat dalam melakukan pekerjaan.</p> <p>c. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal</p>

				<p>Semarang dengan kontribusi 23,9%.</p> <p>d. Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 2,0%.</p> <p>Secara simultan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 27,7%.</p> <p>e. Jumlah populasi Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang yang berjumlah 614 orang.</p> <p>f. Sampel penelitian berjumlah 90 orang diambil dengan menggunakan rumus Slovin.</p>
<b>10.</b>	Aisyah dan Dewi (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional	<p>a. Gaya kepemimpinan situasional</p> <p>b. Kinerja</p>	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan jenis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai $t$ hitung jatuh di daerah penolakan $H_0$ ( $t_{hitung} 2,684 > t_{tabel} 2,023$ ) sehingga

	Terhadap Kinerja Karyawan”		penelitian deskriptif dan verifikatif	sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis adalah menolak $H_0$ dan menerima $H_a$ , artinya secara parsial gaya kepemimpinan situasional direktur utama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Sarikusuma Surya.
11.	Putra dan Yuniawan (2015) “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)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan situasional</li> <li>b. Lingkungan kerja</li> <li>c. Motivasi kerja</li> <li>d. Kinerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metode penelitian yang digunakan adalah sampel dan kuesioner</li> <li>b. Metode analisis data yang digunakan adalah path analysis dengan bantuan program SPSS versi 21 untuk menguji pengaruh mediasi digunakan uji Sobel</li> </ul>	<p>Hasil penelitian hipotesis menunjukkan bahwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,314.</li> <li>b. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,222.</li> <li>c. Pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan</li> </ul>



				<p>melalui motivasi kerja berdasarkan hasil uji menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,60. Efek positif pada</p> <p>d. lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai t adalah 4,57.</p> <p>e. Hasil uji dengan uji Sobel menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel pada taraf 5% 2.00.</p> <p>f. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh langsung terhadap</p> <p>g. kinerja karyawan sebesar 0,314 dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,667 pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,222 dan pengaruh tidak langsung melalui</p> <p>h. motivasi kerja sebesar 0,908.</p>
--	--	--	--	--

12.	Nasir, Basmath, dan Murfat, (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai”	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya Kepemimpinan Situasional</li> <li>b. Budaya Organisasi</li> <li>c. Komitmen Organisasi</li> <li>d. Kinerja pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori</li> <li>b. Analisis yang digunakan adalah secara deskriptif untuk menjelaskan karakteristik responden dan deksriptif penelitian, sedangkan untuk menganalisis data kuantitatif digunakan analisis regresi berganda melalui program SPSS.</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone dan variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah komitmen organisasi.</li> <li>b. Variabel gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone.</li> <li>c. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari</li> </ul>
-----	---	--	--	---

				ketiga variabel yang diteliti, variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone.
<b>13.</b>	David et al (2018) “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUTR) Kabupaten Rokan Hilir”	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. kepemimpinan</li> <li>b. komitmen</li> <li>c. budaya organisasi</li> <li>d. motivasi</li> <li>e. kepuasan kerja</li> <li>f. kinerja pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sampel dan kuisioner</li> <li>b. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan SPSS 19.0 dan Smart PLS 3.0.</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>b. Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>c. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja,</li> <li>d. Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>e. Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>f. Budaya organisasi berpengaruh positif</li> </ul>

				<p>tidak signifikan terhadap kinerja pegawai,</p> <p>g. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja,</p> <p>h. Motivasi berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja pegawai,</p> <p>i. Kepuasan kerja berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja</p> <p>j. Hasil penelitian ini berimplikasi terhadap kepemimpinan, komitmen dan motivasi yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan kerja, kemudian perlu ditingkatkan agar meningkatnya kinerja pegawai.</p>
<b>14.</b>	Alamsyah, Misroni (2018) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui	<p>a. Gaya kepemimpinan</p> <p>b. Budaya organisasi</p> <p>c. Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Sampel penelitian menggunakan teknik proposional random sampling.</p> <p>b. Metode analisis data yang</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>a. Uji pengaruh langsung gaya kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan</p>

	Budaya Organisasi pada PT. Manajemen Agen Eka”.		digunakan adalah analisis deskriptif, dan analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (Path Analysis) dengan bantuan software SPSS 16.	terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. b. Sedangkan uji pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin baik pula dengan semakin baiknya budaya organisasi.
15.	Hartono (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan Situasional</li> <li>b. Kepuasan kerja</li> <li>c. Organizational Citizenship Behavior</li> <li>d. Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif berdasarkan kajian prinsip rasional empiris</li> <li>b. Metode analisa data menggunakan analisis jalur menggunakan aplikasi PLS</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship</li> </ul>

	Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)”			Behaviour, b. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behaviour.
--	--	--	--	---

**Tabel 2.2**  
**Persamaan dan Perbedaan Kajian Empiris**

No	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1.	Diana, Supriyanto, Ekowati dan Ertanto (2021)	a. Budaya organisasi b. Kinerja pegawai c. Analisis data menggunakan SPSS	a. Kepemimpinan demokratis
2.	Pristyowati , Rahayu, Wahidmurni, dan Supriyanto (2021)	Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif	a. Kepemimpinan b. Iklim sekolah c. Kinerja guru d. Efektifitas sekolah e. Analisis data menggunakan PLS
3.	Idris, dkk (2020)	Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuesioner.	a. Kepemimpinan transformasional b. Kinerja organisasi c. Metode analisis data menggunakan <i>Partial Least Square</i>
4.	Pawirosumarto , Sarjana dan Gunawan (2016)	Kinerja Karyawan	a. Gaya Kepemimpinan b. Metode penelitian yang digunakan

			<p>adalah pengambilan sampel bertingkat proporsional</p> <p>c. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan <i>SEM-Partial Least Square</i> dengan IBM <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (IBM SPSS) Perangkat lunak Statistik 22.0 dan program WarpPLS 3.0</p>
5.	Arimbawa dan Dewi (2013)	<p>a. Budaya organisasi</p> <p>b. Gaya kepemimpinan</p> <p>c. Kinerja</p>	<p>a. Motivasi kerja</p> <p>b. Metode penelitian menggunakan teknik <i>sampling</i> jenuh. Metode analisis menggunakan regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel independen pada</p>



			variabel dependen.
6.	Karma, Yasa, dan Ratnadi (2016)	<p>a. Gaya Kepemimpinan Situasional</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>c. Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Motivasi</p> <p>b. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh.</p> <p>c. Metode penelitian menggunakan pengambilan sampel melalui teknik sampling jenuh.</p> <p>d. Metode analisis menggunakan regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependen</p>
7.	Azizah, Thoyib , dan Irawanto (2017)	<p>a. Kepemimpinan Situasional</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>c. Kinerja Karyawan</p> <p>d. Metode analisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan</p>	<p>a. Motivasi Kerja</p> <p>b. Metode penelitian ini menggunakan pengambilan sampel melalui metode proporsional <i>non random sampling</i>.</p>

		Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).	
8.	Ramadhani, Nauvila Deksi (2017)	<p>a. Gaya Kepemimpinan</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>c. Kinerja Karyawan</p> <p>d. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode <i>probability sampling</i> dimana semua anggota populasi di pilih sebagai anggota sampel.</p> <p>e. Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara.</p>	<p>a. Motivasi Kerja</p> <p>b. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.</p> <p>c. menggunakan rumus <i>slovin</i>.</p>
9.	Sumarni, Dede (2011)	<p>a. Kepemimpinan</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>c. Kinerja karyawan</p> <p>d. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuesioner (angket).</p>	<p>a. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskripsi persentase dan regresi berganda.</p> <p>b. Sampel penelitian menggunakan</p>

			rumus <i>Slovin</i> .
10.	Aisyah dan Dewi (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan situasional</li> <li>b. Kinerja</li> </ul>	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif.
11.	Putra dan Yuniawan (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metode penelitian yang digunakan adalah sampel dan kuesioner</li> <li>b. Gaya kepemimpinan situasional</li> <li>c. Kinerja karyawan</li> <li>d. Metode menggunakan SPSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lingkungan kerja</li> <li>b. Motivasi kerja</li> </ul>
12.	Nasir, Basmalah, dan Murfat, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya Kepemimpinan Situasional</li> <li>b. Budaya Organisasi</li> <li>c. Kinerja pegawai</li> <li>d. Metode penelitian menggunakan kuantitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Komitmen Organisasi</li> <li>b. Metode analisis menggunakan regresi linear berganda</li> </ul>

13.	David <i>et al</i> (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Budaya organisasi</li> <li>b. Kinerja pegawai</li> <li>c. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sampel dan kuisisioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan</li> <li>b. Motivasi</li> <li>c. Komitmen</li> <li>d. Kepuasan kerja</li> <li>e. Metode analisis yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan bantuan SPSS 19.0 dan Smart PLS 3.0.</li> </ul>
14.	Alamsyah, Misroni (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Budaya organisasi</li> <li>b. Kinerja Karyawan</li> <li>c. Analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (<i>Path Analysis</i>) dengan bantuan software SPSS 16</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan</li> <li>b. Sampel penelitian menggunakan teknik proposional random sampling.</li> <li>c. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif</li> </ul>
15.	Hartono (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaya kepemimpinan Situasional</li> <li>b. Kinerja</li> <li>c. Metode penelitian menggunakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepuasan kerja</li> <li>b. <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> <li>c. Metode analisa data menggunakan</li> </ul>

		penelitian kuantitatif	analisis jalur menggunakan aplikasi PLS
--	--	---------------------------	---

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

#### 2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Handoko (2003:294) dalam buku Priyono (2010:119-125) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai suatu tujuan atau maksud. Di sisi lain, Stoner dll. (1996:161) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas anggota kelompok dalam bentuk produk kerja. Artinya, kepemimpinan menggunakan pengaruh dan arah terhadap kemampuan masing-masing bawahan.

Daft (2003:50) berpendapat bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mengarah pada pencapaian tujuan. Singkatnya, kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya melalui suatu arah yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Burns (2016: 2730) Hemeffel & Koon (Gary Yulk, 2009: 4) mengklaim bahwa kepemimpinan adalah sikap individu yang mengarah pada kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Burns (Gary Yulk, 2009: 4) mengklaim bahwa seseorang dapat mengajar untuk memenuhi motivasi percayanya untuk memenuhi mobilisasi kelembagaan, politik, sumber daya psikologis, dan sumber-sumber lain yang saya bisa.

Smoke & Behling (Gary Yulk, 2009: 4) mengklaim bahwa kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi tujuan organisasi dan kegiatan kelompok untuk mendapatkan tujuan.

Jacobs & Jaques (Gary Yulk, 2009: 4) menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah proses yang memberikan instruksi dan tujuan upaya kolektif.

Draf & Palus (Gary Yulk, 2009: 4), kepemimpinan mengklaim untuk memahami manfaat bekerja sama dengan orang lain, dan mengklaim bahwa itu adalah proses yang memberikan instruksi kepada orang yang memahami manfaat melakukan hal itu. House, *et. al.* (Gary Yulk, 2009: 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi.

Kotter (Gary Yulk, 2009: 7), mengemukakan bahwa Kepemimpinan upaya untuk menyusun perubahan suatu organisasi dengan cara

- a. Menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan;
- b. Mengkomunikasikan dan menjelaskan visi; dan
- c. Memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi.

Gary Yulk (2009: 8) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses memahami dan mempengaruhi orang lain untuk setuju bahwa tugas dilakukan secara efektif dan dipromosikan untuk keuntungan yang lebih besar antara individu dan kelompok..

Payaman (1999: 261) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan bawahan untuk bekerja sama dan produktif dalam mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Stogdill (Wahjosumidjo, 1987: 2223) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian yang memberikan pengaruh, sifat, dan kepribadian kepada bawahan sebagai bentuk bujukan dan inspirasi melalui himbauan dan bujukan, bukan paksaan.

#### **2.2.2.2 Tipe Gaya kepemimpinan**

Menurut Gordon (1997:345) dalam (Purwanggono, 2020) lima tipe gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan *otoriter*, gaya kepemimpinan *paternalistic*, gaya kepemimpinan *laissez faire*, gaya kepemimpinan *demokratis*, dan gaya kepemimpinan kharismatik akan dijelaskan secara detail sebagai berikut :

### 1. Gaya kepemimpinan otoriter

Pemimpin otoriter biasanya memiliki ciri-ciri yang umumnya dipandang negatif dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan membutuhkan suasana demokratis. Ciri khas dari jenis ini adalah:

- a. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi, cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik sekaligus sebagai penguasa tunggal dalam organisasi.
- b. Pemimpin yang otoriter biasanya dijuluki *megalomaniac* (gila kehormatan), dan menggemari berbagai upacara atau yang mengenakan pakaian kebesaran menggunakan atribut simbol-simbol kehebatan dan kesuksesannya.
- c. pengabdian terhadap bawahannya diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat
- d. Pemimpin yang otoriter menetapkan disiplin organisasi yang keras dengan menjalankannya dengan sikap yang kaku, dan tidak adanya kritik dan saran pada saat mengambil keputusan
- e. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya memimpin lebih efisien apabila menerapkan pengawasan yang ketat membuat bawahannya ketakutan

### 2. Gaya kepemimpinan *paternalistik*

Ciri-ciri dari pemimpin paternalistik merupakan kombinasi antara beberapa ciri negatif dan ciri positif. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Penonjolan diri sebagai simbol organisasi sebagai "*figure head*".
- b. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui sehingga tidak membuka pintu bagi para bawahannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasi
- c. Memperlakukan para bawahan dianggap orang-orang yang belum dewasa, berakibat merugikan bagi organisasi jika tidak akan berhasil merasa tidak pernah berbuat kesalahan.

- d. Sifat melindungi yang tidak mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko yang menimbulkan negatif bagi organisasi.
  - e. Sentralisasi pengambilan keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi.
  - f. Melakukan pengawasan yang ketat terhadap karyawan
3. Gaya kepemimpinan *laissez faire*
- Ciri-ciri yang bisa dikatakan agak aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional dan digunakan secara efektif seperti, organisasi yang tidak pernah menghadapi krisis, bawahan yang mau dan mampu mengambil keputusan sendiri-sendiri tidak ada ketentuan arahan dan situasi lainnya. Tetapi situasi tersebut bersifat sangat sementara sehingga ciri ini tetap tidak tepat untuk diterapkan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah:
- a. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tanpa masalah yang serius dan tidak pernah mengalami krisis.
  - b. Pemimpin tidak mengambil resiko dan lebih cenderung mempertahankan *status quo*.
  - c. pemimpin yang melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan bawahanlah yang mengambil keputusan dan bertanggungjawab terhadap organisasi lebih bersifat suportif.
  - d. tidak ada ketentuan mengenakan sanksi (apalagi yang keras) terhadap bawahan yang menampilkan perilaku menyimpang.
  - e. Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis.
  - f. Keserasian dalam interaksi organisasional ditetapkan sebagai etos yang perlu dipertahankan.
4. Gaya kepemimpinan demokratis
- Tidak sedikit orang yang mendambakan pemimpin yang demokratis dan dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang paling ideal. Ciri-ciri pemimpin yang demokratis antara lain:
- a. Mengakui harkat dan martabat manusia dengan memperlakukan para bawahan secara manusiawi.



- b. Pemimpin yang demokratis mampu membaca situasi yang dihadapi dengan cara menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
  - c. Pemimpin rela dan siap mengambil keputusan kepada para bawahannya tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
  - d. Mendorong para bawahan mengembangkan kreativitas, inovatif, dan berkarya.
  - e. Pemimpin bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan apabila berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat memberikan sanksi.
5. Gaya kepemimpinan kharismatik

Faktor pembeda antara manajer dan pemimpin adalah bahwa manajer adalah kepala dengan bawahan dan pemimpin adalah orang dengan pengikut. Selain itu, kualitas pemimpin karismatik, yaitu ketertarikan mereka yang kuat kepada orang lain dan kesediaan mereka untuk mengikuti mereka, tidak perlu dijelaskan penyebab kesediaan mereka. Pemimpin karismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memiliki rasa percaya diri yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
- b. Seorang pemimpin memiliki visi dan dapat merumuskan tentang masa depan yang akan dicapai suatu organisasi.
- c. Memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi agar meningkatkan kemampuan para anggota organisasi pada produktivitas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan.
- d. Seorang pemimpin memiliki keyakinan yang kuat terhadap kepada para bawahan yang bersedia seperti membuat komitmen, mengambil resiko pribadi, mempertaruhkan reputasi, membayar ongkos tinggi dan memberikan pengorbanan agar terwujudnya visi yang telah ditetapkan.
- e. Perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang stereotip yang bersifat tidak konvensional, tidak sekadar mengikuti arus, dan sering melakukan

tindakan yang berani, serta meningkatnya kesediaan pengikut pemimpin yang bersangkutan.

### **2.2.2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional**

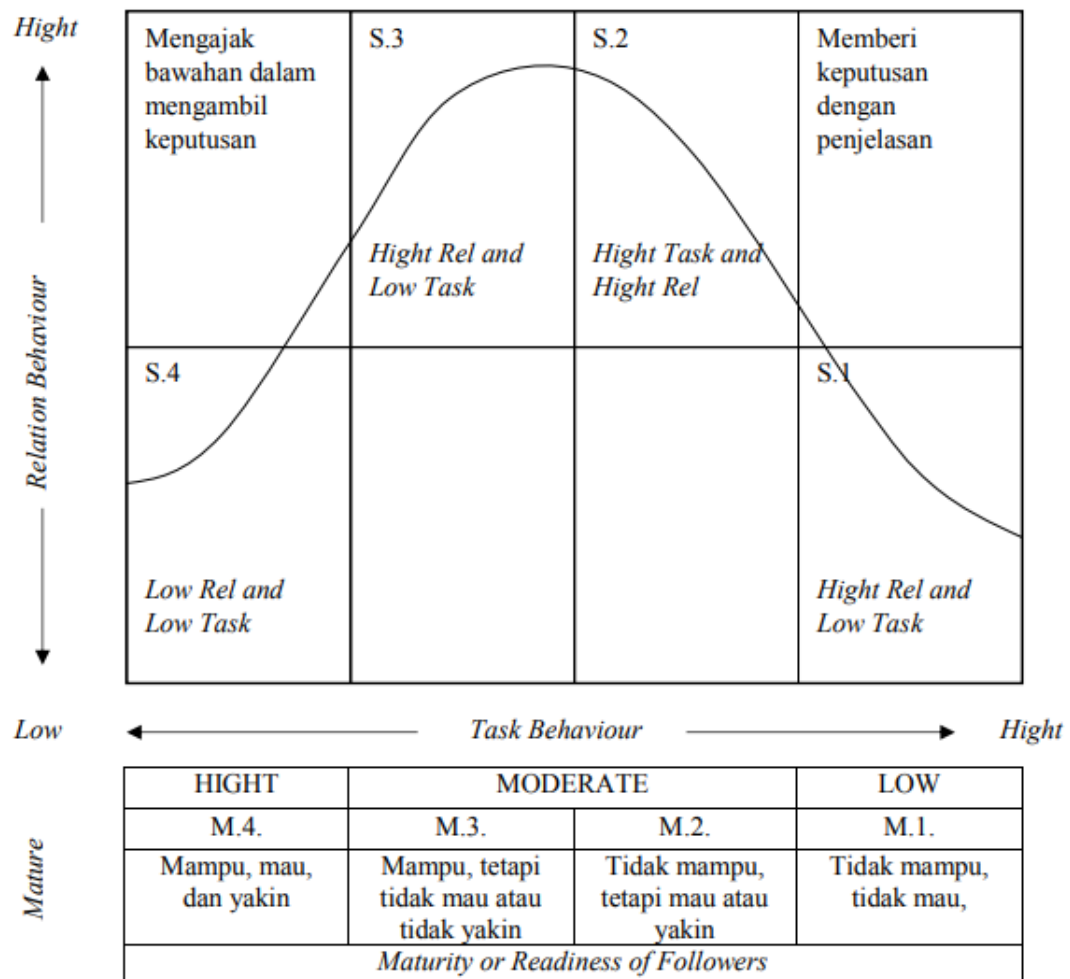
Dalam (Thoha, 1983) Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin,
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin:
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsep ini dirancang untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan memperhatikan peran yang lebih efektif dalam interaksi sehari-hari mereka dengan orang lain. Secara konseptual, memberikan para pemimpin pemahaman tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan kedewasaan karyawan. Oleh karena itu, sementara ada banyak variabel situasional penting lainnya seperti organisasi, tugas pekerjaan, pengawasan, jam kerja, dll., kepemimpinan situasional hanya berfokus pada perilaku pemimpin dan bawahannya. Perilaku orang percaya atau bawahan ini sangat penting untuk diketahui pemimpin dalam situasi tersebut.

Dalam Haryono Siswyo (2015:73) pemimpin yang efektif menerapkan perilaku kerja tingkat tinggi di sebagian besar situasi, tetapi hanya dalam situasi lain. Perilaku relasi memanfaatkan komunikasi dua arah, mendengarkan, motivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, dan memberikan dukungan emosional kepada mereka. Perilaku hubungan juga berbeda tergantung pada situasinya. Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan diidentifikasi dalam 4 notasi, S1 sampai S4 yang merupakan kombinasi dari dua perilaku pada gambar dibawah.

**Gambar 2.1**  
**Model Gaya Kepemimpinan Situasional**



Sumber: *data diolah sendiri*

Dalam (Purwanggono, 2020) Gaya kepemimpinan ini diterapkan dalam empat tingkat kematangan anak buah yang dikemukakan oleh Miftah Thoha dalam bukunya Kepemimpinan dalam Manajemen adalah sebagai berikut :

1. S1 (Instruksi)

Instruksi atau pengarahan yaitu perilaku pemimpin yang memiliki pengarahan yang tinggi dan memiliki dukungan yang rendah, sebab gaya ini hanya memberikan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, kapan, dan

dimana melaksanakan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan yang diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. S2 (Konsultasi)

Konsultasi atau bimbingan yaitu perilaku pemimpin yang memiliki pengarahan dan dukungan yang tinggi, sebab gaya ini, pemimpin dapat memberikan pengarahan dan membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, untuk mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun adanya peningkatan dukungan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. S3 (Partisipasi)

Partisipasi atau dukungan adalah perilaku pemimpin dengan dukungan tinggi dan arah rendah dalam mengambil posisi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan secara bergantian. Dalam gaya ini, pemimpin dan pengikut bertukar ide untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Para pemimpin perlu memainkan peran mendengarkan secara aktif karena mereka perlu meningkatkan komunikasi dua arah. Tanggung jawab untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terletak terutama pada para pengikut. Karena pengikut memiliki kemampuan untuk melakukan tugas.

4. S4 (Delegasi)

Delegasi yaitu perilaku pemimpin yang memiliki dukungan dan pengarahan yang rendah, sebab pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan masalah dan proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. bawahan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan penunjukan mereka sendiri yang memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka itu sendiri.

#### **2.2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional**

Menurut Hersey dan Blanchard (1996), indikator-indikator yang akan diukur dalam kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

1. Mengarahkan
  - a. Batas waktu dalam pelaksanaan kerja,
  - b. Pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai
  - c. Keberhasilan organisasi akan tercapai karena ada prosedur kerja yang jelas
  - d. Efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan kontrol terhadap setiap aktivitas kerja.
2. Membimbing
  - a. Memberikan pengarahan kepada setiap pegawai,
  - b. Memberikan informasi
  - c. Memberikan dukungan
  - d. Memperhatikan aspirasi pegawai saat pengambilan keputusan
3. Mendukung
  - a. Memperhatikan keluhan pegawai
  - b. Kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan
  - c. Menerima masukan dan usulan dari bawahan dalam pengambilan keputusan
  - d. Memperhatikan kesejahteraan pegawai
4. Pendelegasian
  - a. Memberikan tanggung jawab pekerjaan
  - b. Percaya terhadap kemampuan pegawai
  - c. Mempunyai pengalaman yang cukup bagi terhadap pekerjaan yang ditangani setiap pegawai
  - d. Menetapkan mekanisme kerja yang jelas dan terstruktur

#### **2.2.2.5 Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Perspektif Islam**

Di dalam pespektif Islam dalam jurnal (Charis, Ammar, Wijokongko, & Al Hafizd, 2020), kepemimpinan dalam bahasa Arab adalah *Zimamah* atau *Imamah*, yang berarti menggerakkan dan mengarahkan motivasi dan loyalitas mereka

yang terlibat suatu kelompok tertentu. Islam bertujuan untuk menanamkan keterampilan di dunia ini dan di alam mereka yang bercita-cita untuk mencapai Allah SWT di dunia dan di masa depan. Kepemimpinan merupakan kegiatan memimpin, membimbing, dan mengarahkan kepada Allah SWT. Maka dijelaskan ayat Al Quran sebagai berikut::

وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِّنْ غِلٍّ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَن هَدَانَا اللَّهُ ۚ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلٌ رَبِّنَا بِالْحَقِّ ۗ وَنُودُوا أَن تِلْكَ الْجَنَّةُ  
أُورِثَتْمُوهَا بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ - ٤٣

Artinya:

*dan Kami mencabut rasa dendam dari dalam dada mereka, di bawahnya mengalir sungai-sungai. Mereka berkata, “Segala puji bagi Allah yang telah menunjukkan kami ke (surga) ini. Kami tidak akan mendapat petunjuk sekiranya Allah tidak menunjukkan kami. Sesungguhnya rasul-rasul Tuhan kami telah datang membawa kebenaran.” Diserukan kepada mereka, “Itulah surga yang telah diwariskan kepadamu, karena apa yang telah kamu kerjakan.” (QS Al A’raf 7:43)*

Firman Allah seperti di atas akan dijelaskan bahwa untuk sampai ke jalan yang Allah SWT membutuhkan para pemimpin menjalankan kepemimpinan sesuai dengan petunjuk-Nya. Kepemimpinan perspektif Islam bersumber dari Al Quran dan Hadits. Pertama, di dalam Al Quran akan dijelaskan QS Al Baqarah Ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَن يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ  
الدِّمَآءَ ۗ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ - ٣٠



Artinya:

*(Allah berfirman), “Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (QS Shad 38:36)*

Menjadi pemimpin yang ideal bagi umat Islam adalah keinginan semua orang, karena mereka mungkin dibutuhkan untuk kepentingan umat. Imam al-Mawlawi mengatakan bahwa dari sudut pandang Islam, membangun kepemimpinan merupakan kewajiban dalam kehidupan bermasyarakat dan memegang peranan yang sangat penting. Tidak mengherankan, kepemimpinan memiliki dua tujuan.:

- a. Nilai-nilai dalam agama merupakan dari misi kenabian bertujuan untuk melindungi umat dan agama;
- b. kepemimpinan bertujuan untuk menciptakan rasa aman, keadilan, dan ketenangan, menegakkan Ammar Maarouf Nahi Munkar, memiliki rasa kepedulian, dan mampu mengatur serta menyelesaikan berbagai masalah masyarakat.
- c. Berbiara tentang kepemimpinan Islam adalah hukumnya wajib

Sedangkan Kepemimpinan Islam dasar terdiri dari:

- a. Fondasi Tauhid,
- b. Fondasi kesetaraan manusia,
- c. Fondasi persatuan Islam,
- d. Fondasi nasehat tentang konsensus atau kedaulatan rakyat.
- e. Dasar keadilan dan kesejahteraan untuk semua.

Dalam bukunya *Sharia Management in Practice*, Didin Hafidudin mengemukakan bahwa kepemimpinan Islami merupakan standar keberhasilan dalam suatu organisasi. Pertama-tama, pemimpin dicintai oleh bawahannya.



Kedua, pemimpin dapat menyampaikan keinginan bawahannya. Sebagaimana dijelaskan oleh Nabi SAW, bersabda yang artinya:

*Jika Allah bermaksud menjadikan seorang pemimpin yang berhasil maka, Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik” (HR Nasa’i).*

Penjelasan hadits di atas, bahwa pembantunya adalah orang baik, maka bawahannya selalu mendukungnya, tetapi jika pemimpinnya curang, bawahannya selalu menghakiminya.

Ketiga adalah pemimpin yang selalu siap menerima dan menerima Tausiyah dan kritik. Dengan kata lain, musyawarah memiliki kebebasan berbicara dan berpikir, sehingga dapat memberikan pendapat dan saran dari bawahannya.

Ahmad Ibrahim dalam buku Manajemen Syariah berpendapat bahwa Fungsi atau kepemimpinan dalam Islam adalah;

- a. Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, berarti seorang pemimpin mampu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat, memiliki prinsip keadilan, dan memiliki hak persamaan atau kesetaraan
- b. Seorang pemimpin tidak cenderung terhadap kekerasan dengan melakukan tindakan sewenang-wenang
- c. Seorang pemimpin memiliki jiwa nilai-nilai kemanusiaan
- d. Seorang pemimpin harus konsisten terhadap kehidupan rakyatnya tanpa membedakan mereka kecuali tanggung jawab dari seorang pemimpin.
- e. Seorang pemimpin memiliki tujuan dan memberikan kepuasan kepada bawahan dengan memberikan suri tauladan yang baik agar bermotivasi semangat serta rela berkorban
- f. Memiliki keterampilan strategis, menangani faktor internal dan eksternal di sekitar organisasi dan perusahaan.

Sofyan S. Harahap berpendapat Rasulullah SAW dalam memimpin memiliki beberapa karakter utama yang bisa dijadikan suri tauladan untuk kepemimpinan saat ini. Sifat wajib yang dimiliki Rasulullah SAW menjadi seorang pemimpin yaitu:

- a. Siddiq  
Seorang pemimpin yang selalu jujur dan memiliki integritas pribadi yang tinggi.
- b. Amanah  
Seorang pemimpin harus dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan tugas kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya secara memuaskan tanpa memikirkan suatu imbalan
- c. Fathanah  
Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan, profesionalitas, berwawasan yang luas, kebijaksanaan, dan kompeten untuk menghadapi berbagai masalah.
- d. Tabligh  
Seorang pemimpin mampu menyampaikan kebenaran, berkomunikasi secara benar, dan mampu mendidik dan memberi pengarahan orang yang taat peraturan.

Sementara itu, gaya kepemimpinan Islami yang tergambar pada sosok Nabi Muhammad SAW menjadi pemimpin. Tidak hanya dia seorang utusan dari Allah SWT, dia juga seorang pemimpin dan kepala rumah tangga yang luar biasa. Ia bahkan seorang pemimpin kharismatik yang mampu menarik banyak orang untuk memeluk Islam. Selain itu, ia memiliki pengaruh yang begitu besar pada para pengikutnya sehingga mantan musuh Muslimnya menjadi pembela dan pejuang Islam yang kuat. Kepemimpinan dalam Islam sangat mirip dengan mengikuti Nabi Muhammad SAW dalam hal itu adalah pemimpin, penguasa, dan pemimpin Islam (*khalifah*). Dengan demikian, gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai nilai sikap dan nilai perilaku, dan kemampuan untuk memimpin.

## **2.2.2 Kinerja**

### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja**

Dalam Adamy (2016:9194), Bangun (2012:231) mengemukakan bahwa prestasi (performance) adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dengan persyaratan kerja (work requirements) yang berbeda. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebagai standar kerja, maka pekerjaan tersebut harus memenuhi

persyaratan tertentu. Oleh karena itu, standar kerja adalah tingkat yang diharapkan dari suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh karyawan di seluruh dunia organisasi.

Wirawan (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari indikator fungsi atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Singkatnya, pekerjaan adalah pekerjaan menyelesaikan sesuatu dengan menuntut pekerjaan dan keterampilan dari pekerja yang tidak berpengalaman seperti sopir bus, pelayan, dan lain-lain.

Menurut Rivai (2011: 548), kinerja adalah perilaku aktual yang dilihat setiap orang sebagai kinerja pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan kontribusi karyawan terhadap organisasi dan mencakup jumlah pengeluaran, kualitas pengeluaran, waktu yang dihabiskan, kehadiran, dan daya banding.

Mathis dan Jackson (2001) menemukan bahwa kinerja karyawan adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan yang percaya diri dengan keterampilan, motivasi, dan pekerjaan yang mereka capai dan yang memiliki koneksi organisasi dengan karyawan.

Robbins (2003) pada Thoyib (2005:10) beropini bahwa kinerja merupakan human kemampuan yg bisa diukur menurut produktivitas, absensi, turnover, citizenship, & satisfaction. Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang diperoleh karyawan atau organisasi yang berlaku dalam suatu waktu tertentu. Berarti, jika aktivitas seseorang memperoleh hasil sesuai standar, maka dinilai kinerja yang baik dan sebaliknya berarti dinilai kinerja yang buruk. Untuk mengetahui kriteria kinerja karyawan atau organisasi, maka dilakukan dengan penilaian. Sistem penilaian kinerja biasanya memberikan informasi yang bermanfaat dan termasuk pengambilan keputusan bagi perusahaan atau organisasi yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan.

Bernadin & Russell (1998 : 239) mengemukakan bahwa batasan mengenai performance sebagai catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan dari periode waktu tertentu. Sedangkan penilaian performance adalah proses mengukur hasil kontribusi dari masing-masing individu anggota organisasi kepada pihak organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh dari seorang karyawan sesuai tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, yang terdiri dari kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan hasil kerjasama.

Bangun (2011), berpendapat bahwa sistem manajemen kinerja sebagai proses untuk mengukur, menilai, dan mengevaluasi kemampuan kinerja karyawan di suatu perusahaan atau organisasi.

### **2.2.3.2 Metode Penilaian Kinerja**

Robbins (2003) dalam buku Wibowo (2017:65-66) mengemukakan bahwa metode penilaian kinerja dapat diukur dari hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap.

#### **1) Pendekatan Sikap**

Pendekatan sikap mengukur dari penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu dalam bentuk inisiatif, kecepatan keputusan, dan ketergantungan. Pendekatan ini ditetapkan sebagai pendekatan yang paling lemah. Ciri-ciri seseorang adalah memiliki sikap baik dapat menunjukkan tingkat percaya yang tinggi, menjadi ketergantungan, kaya pengalaman tetapi tidak memiliki korelasinya dengan hasil pekerjaan.

#### **2) Pendekatan Perilaku**

Pendekatan ini dilihat dari cara orang yang berperilaku. Kemampuan seseorang untuk bertahan meningkat jika hasil penilaian kinerja diikuti dengan nilai perilaku kerja dan dikaitkan dengan tindakan pekerja. Sehingga, penugasan individu dapat disatukan dengan kelompok. Kinerja kelompok tersebut harus dievaluasi, meskipun kontribusi masing-masing anggota belum sepenuhnya

diidentifikasi lebih detail. Dalam kondisi tersebut, tidak semua manajemen mengevaluasi perilaku pekerja.

### 3) Pendekatan Hasil

Pendekatan ini dapat dilihat dari perilaku yang memfokuskan pada proses hasil usaha atau produk yang diselesaikan seorang tenaga penjualan dan dapat diukur dari volume penjualan, peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang dapat diciptakan.

### 4) Pendekatan Kontingensi

Pendekatan ini dapat dilihat dari kondisi yang sedang berkembang. Pendekatan tersebut harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan yang berbeda, sedangkan pendekatan hasil dibatasi oleh kegagalan tujuan penilaian tersebut tidak tercapai.

## **2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Tsui et. al. (1997), indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan bagi setiap individu terdiri dari lima, yaitu:

1. Kuantitas kerja karyawan
2. Kualitas kerja karyawan
3. Tingkat efisiensi karyawan
4. Standar kualitas karyawan
5. Target usaha karyawan
6. Standart profesionalitas karyawan
7. Tingkat kemampuan melaksanakan pekerjaan
8. Tingkat kemampuan akal sehat dalam pelaksanaan kerja bagi karyawan
9. Tingkat pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan
10. Tingkat kreativitas karyawan dalam melaksanakan kerja

#### 2.2.3.4 Kinerja Perspektif Islam

Di dalam perspektif Islam dalam Maguni, Wahyudin dan Maupa, Haris (2018:115), kinerja sebagai, baik pekerja, pebisnis, bahkan seorang pribadi, melakukan penilaian terhadap diri sendiri. Maka, Allah memerintahkan kita untuk melakukan hal itu, Allah SWT berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ - ١٠٥

Artinya:

*Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS At-Taubah 9: 105)*

Kata “*amalakum*” berarti amalmu atau pekerjaan, artinya “amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia”. menurut bahasa manajemen, hasil dari katan amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja. Jadi, kalimat “*sayarallâhu ‘amalakum wa rasûlûhû wal mu’minûn*” adalah pelaksanaan kinerja appraisal. Yang perlu diketahui, pengungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin” (dalam bahasa Arab menggunakan *i’rab rafa’*, adalah subjek), berarti para penilai itu tidak hanya Allah SWT, melainkan juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum Mukmin.

### 2.2.3 Budaya Organisasi

#### 2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut bahasa, kata budaya atau kebudayaan berasal dari Bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah*, berasal dari bentuk kata jamak dari *buddhi* artinya budi atau akal diartikan sebagai akal budi manusia. Kebudayaan dalam Bahasa Inggris adalah *culture*, berasal dari kata *colere*, berarti mengolah, jadi bisa dikatakan sebagai mengolah tanah atau bercocok tanam. Sehingga istilah *culture* diterjemahkan ke bahasa Indonesia adalah kultur.

Koentjaraningrat (1998:5) berpendapat bahwa budaya adalah keseluruhan dari sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia yang terdiri dari seni, arsitektur, pakaian adat, tari adat, musik tradisional, barang-barang lain, kearifan lokal, nilai-nilai perilaku, adat istiadat, kepercayaan-kepercayaan, dan nilai-nilai yang mendasari dari atasannya.

Sedangkan menurut Edward Burnett Tylor (dalam Koentjaraningrat:2005) adalah suatu budaya memiliki teknografis yang luas yang meliputi pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat-istiadat, dan segala kebiasaan yang diperoleh manusia dari masyarakat setempat.

Kebudayaan merupakan segala sesuatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi untuk diajarkan kepada para anggota baru dengan cara memahami, memikirkan dan merasakan berkaitan dengan permasalahan tersebut (Sadiartha 2015:2-3).

Dalam buku Sadiartha (2015:5) Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekumpulan individu yang saling berinteraksi yang terdiri dari anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, agar memperoleh tujuan bersama, dan terpisah dari lingkungannya (Davis, Raphl, 1951).

J.R.Schermerhorn berpendapat bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerjasama untuk memperoleh tujuan bersama. Philip Selznick berpendapat bahwa organisasi adalah pengaturan para anggota guna mempermudah proses pencapaian tujuan melalui fungsi dan tanggung jawab bersama. Unsur-unsur organisasi, terdiri dari sekumpulan individu, kerjasama, tujuan bersama, sistem koordinasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, sumber daya organisasi.

Menurut Gibson (1989:23) dalam Dewi (2006:12) berpendapat bahwa organisasi merupakan kesatuan terdiri dari orang-orang yang bekerja sama untuk memperoleh tujuan bersama. Sedangkan Robbins (1994:5) berpendapat bahwa

organisasi merupakan kesatuan sosial yang terdiri dari sekumpulan orang, dengan sebuah batasan yang berpartisipasi untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Sondang P. Siagian berpendapat bahwa organisasi ialah suatu gabungan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan bersama yang terdiri dari atasan dan bawahan. Malayu S.P Hasibuan mengatakan organisasi merupakan suatu sistem koordinasi yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sebagai alat dan wadah suatu kelompok.

Budaya organisasi adalah kebersamaan para anggota untuk berperilaku yang sama, baik di luar maupun di dalam organisasi. Maka, pengertian organisasi dikemukakan berbagai pendapat para ahli sebagai berikut:

1. Ouchi (1981) Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan kepada para bawahannya.
2. Miller (1984) berpendapat bahwa Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai primer yang terdiri atas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, empiris, kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagai nilai norma dan perilaku bagi para anggota korporat dan mampu memecahkan berbagai masalah korporat.
3. Charles Hampden Turner (1994) berpendapat bahwa Budaya Organisasi merupakan perilaku, motivasi, dan solusi apabila adanya kemenduaan sebagai langkah-langkah dari organisasi memperoleh informasi, internal organisasi, dan nilai-nilai yang ada.

Budaya Organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan dan manager untuk meningkatkan kualitas kinerja dan mempertahankan nilai-nilai kebersamaan. Colquitt et.all. (2009 : 546) dalam buku Haryono (2013:8-9) berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai ilmu pengetahuan sosial dalam suatu organisasi yang bersangkutan dengan aturan, norma, dan nilai-nilai sikap dan perilaku bawahannya.



Budaya organisasi adalah persamaan pengetahuan sosial dalam suatu organisasi terhadap nilai dan norma yang terbentuk sikap dan perilaku setiap anggota organisasi. Sehingga definisi tersebut memberikan gambaran terkait budaya organisasi.

Pertama, budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama oleh para anggotanya. Para anggota mempelajari tentang aspek-aspek terpenting budaya organisasi dari anggota lainnya, sehingga ilmu ini dapat diterapkan melalui komunikasi yang bersifat sederhana dengan cara kegiatan sehari-hari. Dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi adalah sebuah berbagi pengetahuan antaranggota yang mana setiap anggota telah memahami dan menyepakati tentang budaya yang telah dibentuk.

Kedua, budaya organisasi dapat ditetapkan sebagai pedoman di suatu organisasi atau perusahaan dari bagi para anggota yang mengenai aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di suatu organisasi. Sehingga, adanya pedoman-pedoman tersebut akan memungkinkan para anggota mampu beradaptasi budaya organisasi. Budaya organisasi menghasilkan pekerjaan suatu organisasi, nilai perilaku organisasi selama bekerja, dan tata cara berpakaian dan berperilaku dalam bekerja suatu individu. Jadi para anggotanya tetap berperilaku sesuai dengan budaya yang ada di suatu organisasi.

Ketiga, budaya organisasi dapat bersifat memaksa dan membentuk sikap dan perilaku yang mengontrol terhadap para anggotanya. Sehingga, nilai-nilai dan tujuan individu anggota organisasi akan mampu beradaptasi dengan budaya organisasi tempat bekerja.

Schein (1996:12) berpendapat budaya sebuah organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh kelompok untuk menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang dianggap valid dan mengarkan kepada anggota baru dengan cara memahami, berpikir, dan merasakan yang berkaitan berbagai permasalahan. Dapat disimpulkan bahwa ada kemungkinan tiga hal yang penting :

- 1) Masalah sosialisasi disebabkan oleh budaya dapat diwariskan kepada generasi berikutnya atau loyalitas anggota organisasi,
- 2) Permasalahan sikap dan tingkah laku
- 3) Adanya budaya suatu organisasi

Hodge (266) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan dua tingkat konstruksi yang meliputi karakteristik organisasi yang bisa diamati dan tidak dapat diamati.

Maksud dari pengertian tersebut, tingkat yang bisa diamati adalah:

- 1) Pakaian
- 2) Perilaku
- 3) Peraturan

Sedangkan tingkat budaya yang tidak bisa diamati:

- 1) Nilai
- 2) Norma
- 3) Kepercayaan bersama
- 4) Anggota organisasi

### **2.2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Luthans (2006) dalam buku Marbawi Adamy (2016:33-34) berpendapat bahwa karakteristik Budaya Organisasi terdiri dari:

- 1) Aturan perilaku yang diamati; seperti cara pemakaian bahasa yang sama.
- 2) Norma; seperti perilaku yang ada di lingkungan organisasi
- 3) Nilai yang dominan; seperti kualitas produk dan efisiensi yang tinggi.
- 4) Filosofi; seperti kebijakan perlakuan terhadap pekerja
- 5) Aturan; seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi
- 6) Iklim Organisasi (Organizational Climate); seperti langkah-langkah para anggota

organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal (secara fisik)

Robbin & Judge (2013) berpendapat bahwa ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko,
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci
- 3) Orientasi hasil
- 4) Orientasi pada orang
- 5) Orientasi tim
- 6) Keagresifan
- 7) Stabilitas

### **2.2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam buku Marbawi (2016:33-34), Fungsi budaya organisasi terdiri dari dua adalah adaptasi eksternal dan adaptasi internal. Oleh maka itu, akan dibahas sebagai berikut:

#### 1. Adaptasi Eksternal.

##### a. Misi dan Strategi

Menghasilkan tugas pokok yang tampak dan tersembunyi.

##### b. Tujuan

Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang djabarkan dalam misi tersebut.

##### c. Cara

Proses pengembangan konsensus yang digunakan untuk memperoleh tujuan organisasi.

##### d. Ukuran

Untuk menegembangkan konsensus dilihat dari kriteria dalam mengukur tentang sejauh mana yang dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan, dalam bentuk sistem informasi dan sistem kepegawaian.

##### e. Koreksi

Untuk menegembangkan konsensus dengan cara memperbaiki strategi yang tepat dari strategi yang digunakan apabila tujuannya tidak tercapai

## 2. Adaptasi Internal

### a. Bahasa bersama dan kategori konsep

Apabila karyawan tidak berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, maka suatu kelompok tidak bisa untuk didefinisikan.

### b. Batas dan kriteria kelompok

Suatu bidang dari budaya ditetapkan sebagai konsensus bersama, bagi orang yang termasuk dan tidak termasuk dalam kriteria untuk menentukan keanggotaan.

### c. Kekuasaan dan status

Suatu organisasi bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria, dan aturan cara karyawan mendapatkan, mempertahankan, dan kehilangan kekuasaan, untuk membantu karyawan mengendalikan diri dari sifat agresif.

#### **2.2.3.4 Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi**

Koentjaraningrat (1974) dalam Furqon, Chairul (2007:6-9) mengemukakan bahwa nilai merupakan perilaku yang dimiliki bagi setiap individu dalam alam pikiran suatu masyarakat/organisasi yang dianggap berarti dalam hidup. Di dalam budaya organisasi, nilai berarti pedoman yang dijadikan acuan dalam menjalankan tugas organisasi yang terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, nilai ideologi, cita-cita, dan keyakinan.

Robbins (2002) berpendapat bahwa budaya merupakan faktor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Pada hakikatnya, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang berkaitan dengan nilai-nilai yang dianut bersama. Sistem makna bersama ini, berarti karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Karakteristik bersama merupakan esensi dari budaya organisasi, akan dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Inovasi dan pengambilan resiko

Setiap anggota organisasi mengarah ke inovatif dan siap mengambil resiko.

#### b. Perhatian ke rincian

Anggota organisasi diharapkan tingkat ketelitian, kecermatan, analisis, dan

perhatian kepada rincian.

c. Orientasi hasil

Manajemen dapat memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang diterapkan untuk memperoleh hasil tersebut.

d. Orientasi orang

Orientasi yang bersifat pengambilan sebuah keputusan manajemen yang memperhitungkan dampak dari hasil keputusan kepada sekumpulan orang suatu organisasi.

e. Orientasi tim

Orientasi yang memiliki aktivitas kerjasama antar tim, tidak bersifat antar individu dalam suatu organisasi

f. Keagresifan

Karakteristik ini yang dimiliki setiap individu yang memiliki keagresifan dan bersikap kompetitif di suatu organisasi.

g. Kemantapan

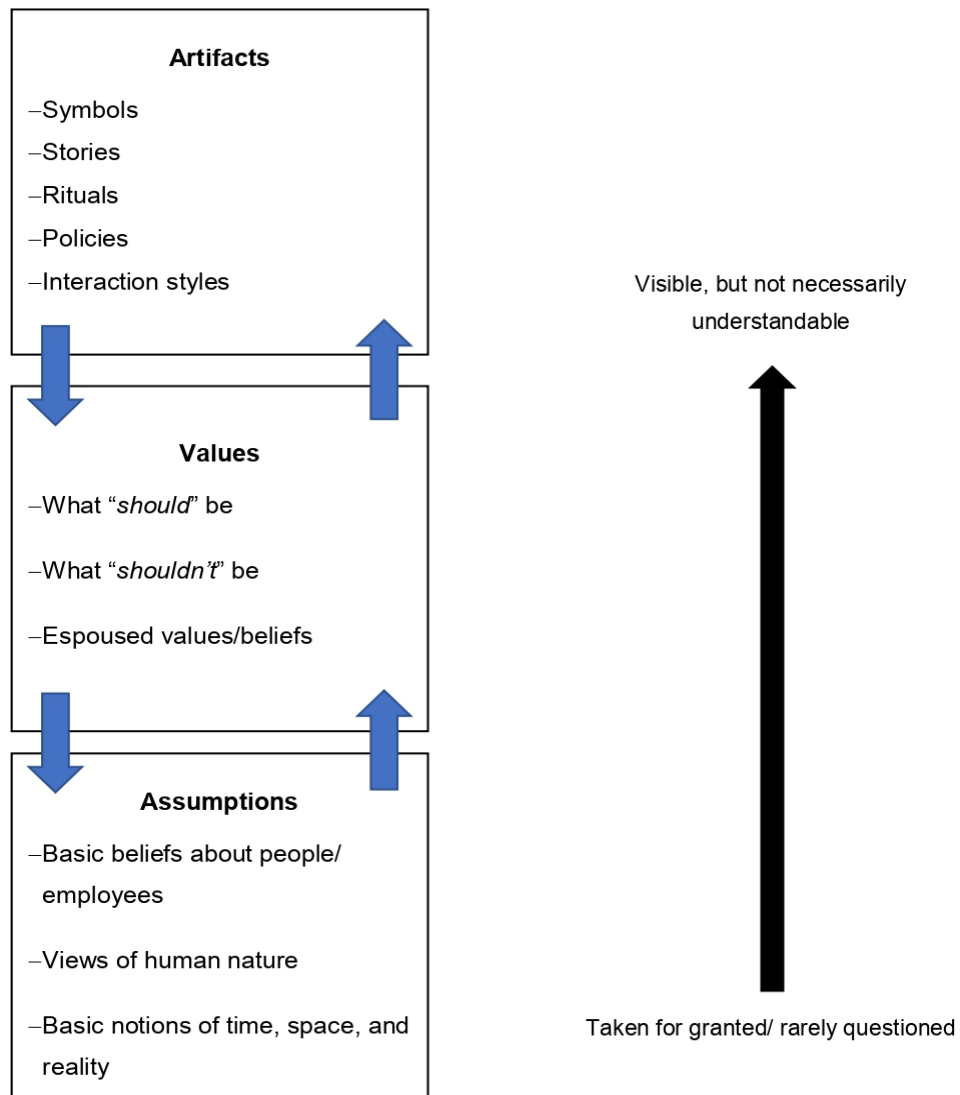
Kegiatan organisasi yang terlibat seluruh anggota untuk mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu tingkatan mulai dari rendah ke yang tinggi dan dianggap cukup komprehensif mengenai organisasi dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut dan ditetapkan sebagai dasar pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, penyelesaian urusan internal organisasi, dan tata cara perilaku anggota-anggota organisasi.

### **2.2.3.5 Tingkatan Budaya Organisasi**

Tingkatan budaya organisasi merupakan tingkatan fenomena budaya yang dapat terdiri dari tingkatan yang paling nyata dapat dilihat dan dirasakan sampai tingkatan yang tertanam ditetapkan sebagai hakikat budaya.

Schein (dalam Sweeney & McFarlin, 2002: 336) menjelaskan bahwa tingkatan budaya organisasi dalam yang dijelaskan pada gambar 2.2. dibawah:



Gambar 2.2. Tingkatan budaya organisasi

*Sumber: data diolah sendiri*

Tingkatan budaya organisasi ini terdiri atas tiga tingkat atau level sebagai berikut:

a. *Artifacts* (artefak)

Berkaitan dengan simbol-simbol, cerita, ritual, dan sebagainya.

b. *Values* (nilai-nilai)

Berkaitan dengan apa yang seharusnya, apa yang tidak seharusnya, dan nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung.

c. *Assumptions* (asumsi-asumsi)

Berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia, dan sebagainya.

Artefak merupakan suatu peninggalan yang dapat dilihat dan didengar berdasarkan nilai dan asumsi-asumsi suatu budaya. Nilai-nilai (*values*) merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya. Sedangkan asumsi merupakan suatu individu yang meyakini dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu.

### 2.2.3.6 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Dalam jurnal (Saripuddin, 2015), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah :

1) Asumsi dasar

Di dalam budaya organisasi, terdapat asumsi dasar sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi.

2) Keyakinan yang dianut

Di dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, berarti keyakinan memiliki nilai – nilai dalam bentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi atau perusahaan, serta prinsip – prinsip menjelaskan usaha.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi diciptakan dan dikembangkan oleh seorang pemimpin organisasi atau kelompok yang bersangkutan.

4) Pedoman mengatasi masalah

Di dalam organisasi ada dua-dua permasalahan pokok adalah masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua permasalahan tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dimiliki seluruh anggota organisasi.

5) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Menurut budaya organisasi terdiri dari nilai yang paling diinginkan atau berharga bagi setiap individu.

6) Pewarisan (*sharing of value*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada loyalis dan para anggota baru dalam organisasi untuk bertindak dan berperilaku di lingkungan organisasi.

7) Penyesuaian (adaptasi)

Di dalam budaya organisasi, penyesuaian anggota kelompok terhadap norma yang berlaku di lingkungan organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

### 2.2.3.7 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Organ, Dennis W. (1998), indikator-indikator untuk mengukur budaya organisasi akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi
  - a. Mendorong untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas
  - b. Usaha menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas
  - c. Memberi peluang untuk mengimplementasikan ide baru
  - d. Memberikan keleluasaan untuk bertindak lebih fleksibel dalam bekerja
  - e. Memberikan keleluasaan dalam berimprovisasi untuk mencapai tujuan.
2. Imbalan
  - a. Besarnya imbalan yang diterima sesuai dengan harapan
  - b. Memberikan imbalan sesuai dengan pengorbanan
  - c. Memberikan penghargaan serta pengakuan hasil kerja jika berhasil meningkatkan perbaikan dan melaksanakan pekerjaan
3. Kerjasama
  - a. Karyawan menerima organisasi membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas
  - b. Kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan
  - c. Menerima masukan dan usulan dari bawahan dalam pengambilan keputusan
  - d. Memperhatikan kesejahteraan pegawai.

### 2.2.3.8 Budaya Organisasi Prespektif Islam

Di dalam Islam dalam jurnal Hakim (2016:190-191), budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang berasal dari Allah dan RasulNya



Muhammad Saw yang dianut bersama yang di aplikasikan dalam bekerja dan perilaku berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi. Assyofa (2018:126) Budaya organisasi berlandaskan Islam dan harus didasarkan pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Tauhid dan implikasinya terhadap manusia merupakan memandang suatu pekerjaan sebagai ibadah dan usaha membangun Islam

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ

تُفْلِحُونَ - ١٠

Artinya:

*Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung. (QS. Al-Jumu'ah 62:10)*

- b. *Ukhuwah Islamiyah* (persaudaraan Islami)

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ - ١٠

Artinya:

*Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat (QS. Al Hujurat 49:10)*

- c. Pedoman sosial Islami, seperti tidak memfitnah, tidak menyebarkan rumor dan berbuat jahat

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ

الْمُحْسِنِينَ - ٥٦

Artinya:

*Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi setelah (diciptakan) dengan baik. Berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut dan penuh harap. Sesungguhnya rahmat Allah sangat dekat kepada orang yang berbuat kebaikan.* (QS. Al A'raf 7:56)

- d. Peningkatan kemampuan Islami pada karyawan, contohnya pelatihan dan peningkatan pengetahuan serta kemampuan lainnya

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ

وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ - ١٢٢

Artinya:

*Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.* (QS. At-Taubah : 122)

Budaya organisasi Islami adalah budaya organisasi yang berdasarkan nilai-nilai yang disepakati dalam Islam yang diambil dari sumber-sumber hukum Islam yaitu Al Quran dan hadist Rasulullah SAW. Kemudian, dijabarkan melalui struktur yang berlandaskan pelimpahan wewenang yang bersumber dari Allah SWT. dengan keterampilan yang pantas sebagai *khalifatullah fil 'ard* (pemimpin di muka bumi).

Sistem tersebut berpegang pada dua tali yaitu vertikal kepada Allah dan horizontal kepada sesama manusia dengan satu arahan untuk memperoleh tujuan sasaran dengan strategi amr ma'ruf nakhi munkar (Adnan, Putra, 1999). Perilaku organisasi kemudian terbagi menjadi 3 bagian yaitu: perilaku individu Alamsyah (2002) mengatakan bahwa perilaku suatu organisasi bernafaskan Islam dapat beragam namun muncul dari sesuatu yang sama. Semuanya berawal dari hakikat

nafsu manusia (*haqiqotul nafsun insaniyah*) yang muncul dalam bentuk akhlak Islamiyah (*akhlaqul islamiyah*).

Perilaku organisasi terdiri dari 3 bagian yaitu:

- a. perilaku individu anggota organisasi (*As suluk al fardi*),
- b. perilaku antar individu (*As suluk al jama"i*),
- c. perilaku manajerial/kepemimpinan (*As suluk al mudir*).

Seluruh perubahan baik organisasi maupun perusahaan harus dimulai dari perubahan individu. Apabila membentuk suatu budaya organisasi yang islami yang tidak lain adalah dengan merubah individu-individu didalamnya menjadi lebih Islami.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Budaya Organisasi**

Harsey dan Blanchard dalam (Robbins, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan situasional adalah teori kontinjensi yang memusatkan perhatian pada para pengikut bersifat tingkat kesiapan atau kedewasaan terhadap para pengikutnya. Mwai (2011) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, berupa pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada pegawai. Bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan menuntut seorang pemimpin untuk terus memberikan pengaruh bagi karyawan sebagai bentuk budaya organisasi.

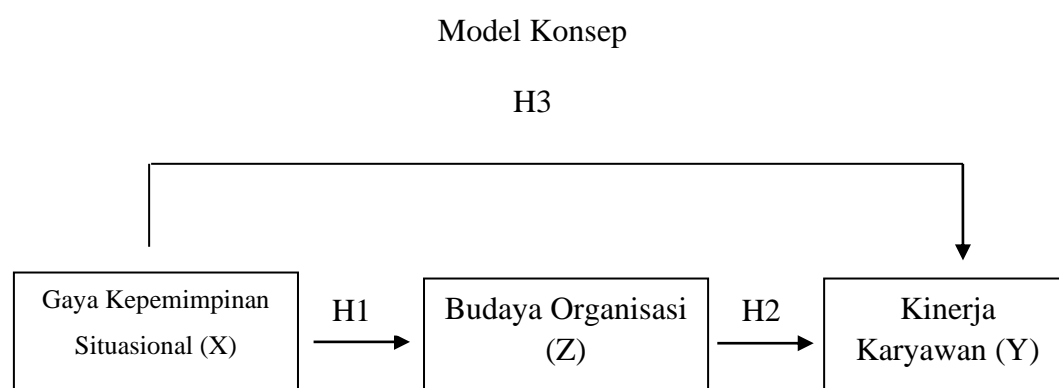
### **2.3.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Robbins (2007) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja baik segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Hasibuan (2006) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai bagi setiap seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya atas

pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Jadi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan teori kepemimpinan memungkinkan adanya dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Kevindo Prima Malang. Dengan demikian bisa dibuat bagan alur yang menggambarkan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan:

H1 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (dalam Hamidah, Utami, dan Ruhana (2015:3)

H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (dalam Ramadhani, Nauvila Deksi (2020:36)

H3 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi (dalam Ramadhani, Nauvila Deksi (2020:36)

## 2.5 Hipotesa Penelitian

1. Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi

2. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan untuk menghubungkan ketiga variabel, apakah variabel saling berkaitan atau tidak oleh variabel lainnya (Supriyanto dan Maharani, 2010: 229).

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT. Kevindo Prima yang terletak di Jl. Kol. Sugiono 545 Gadang, Kecamatan Sukun, Kota Malang, Jawa Timur. Alasan pemilihan lokasi untuk mengetahui bagaimana sistem gaya kepemimpinan dan budaya organisasi bagi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Pertimbangan lain alasan dipilih PT. Kevindo Prima sebagai lokasi yang diteliti dengan tujuan untuk memudahkan penelitian.

#### **3.3. Populasi dan Sampel**

Sugiyono (2001: 55) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai jumlah dan karakteristik yang akan dipelajari dan diambil oleh peneliti dari kesimpulannya. Populasi tidak hanya orang, melainkan juga benda-benda alam yang lain. Selain objek atau subjek penelitian juga meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek itu. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT Kevindo Prima yang terdiri dari masing-masing karyawan tetap dan karyawan kontrak sebanyak 125 orang.

Supriyanto dan Maharani (2013: 35) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, Djarwanto dan Subagyo (1993) juga menjelaskan pengertian sampel sebagai sebagian dari populasi yang karakteristiknya diambil, diselidiki, dan mewakili keseluruhan dari populasi. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 125 orang

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan pendekatan *sampling jenuh*. Teknik *probability sampling* merupakan pengambilan sampel yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Supriyanto dan Maharani, 2013: 36). Pendekatan *sampling jenuh* merupakan teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel dan dapat dikatakan sebagai *representative* (Supriyanto dan Maharani, 2013: 36). Jumlah karyawan pada PT. Kevindo Prima berjumlah 125 orang dan diambil sampel dari penelitian.

Penelitian ini jumlah penelitian sebanyak tiga variabel yang terdiri dari satu variabel *independent* yaitu gaya kepemimpinan situasional, satu variabel mediasi yaitu budaya organisasi, satu variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan, dan satu variabel mediasi budaya organisasi.

### 3.5. Data dan Jenis Data

Data dapat dikelompokkan menjadi dua sumber, yaitu:

1. Data Primer yaitu sumber data yang diperoleh dari penulis melalui angket dan kuesioner dengan pimpinan perusahaan dan karyawan perusahaan PT. Kevindo Prima untuk memenuhi kebutuhan dalam penelitian ini.
2. Data Sekunder yaitu sumber data yang diperoleh tidak langsung dari penulis berupa profil perusahaan, jurnal, karangan ilmiah, dan literatur-literatur yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, tentunya dibutuhkan teknik dalam proses pengambilannya, dan peneliti menggunakan teknik kuesioner dan wawancara.

Kuesioner merupakan teknik pengambilan data yang efisien karena bentuk pertanyaan yang diberikan atau dikirimkan secara langsung dapat diisi dan dikembalikan (Supriyanto dan Maharani, 2013: 56). Sedangkan wawancara merupakan bentuk pengumpulan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan

secara lisan dengan jawaban dari narasumber dalam bentuk lisan (Sumarsono, 2004: 71).

### 3.7. Definisi Operasional Variabel

Dalam memudahkan penafsiran pengertian penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel Dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu penelitian.
2. Variabel Independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen (terikat) dalam suatu penelitian (Hardani, dkk : 399).
3. Variabel Intervening adalah variabel yang bersifat perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh. Sifat: sebagai penghubung pada jembatan antara variabel penjelas dengan variabel tergantung. Jenis: *partial mediation* atau *complete mediation*.

Adapun identifikasi variabel penelitian ini sebagai berikut:

Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

Variabel Intervening : Budaya Organisasi (Z)

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan Situasional (X) Hersey dan Blanchard (1996)	Mengarahkan	a) Batas waktu dalam pelaksanaan kerja b) Pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai c) Keberhasilan organisasi akan tercapai karena ada



		<p>prosedur kerja yang jelas</p> <p>d) Efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan kontrol terhadap setiap aktivitas kerja</p>
	Membimbing	<p>a) Memberikan pengarahan kepada setiap pegawai,</p> <p>b) Memberikan informasi</p> <p>c) Memberikan dukungan</p> <p>d) Memperhatikan aspirasi pegawai saat pengambilan keputusan</p>
	Mendukung	<p>a) Memperhatikan keluhan pegawai</p> <p>b) Kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan</p> <p>c) Menerima masukan dan usulan dari bawahan dalam pengambilan keputusan</p> <p>d) Memperhatikan kesejahteraan pegawai</p>
	Pendelegasian	<p>a) Memberikan tanggung jawab pekerjaan</p> <p>b) Percaya terhadap kemampuan pegawai</p> <p>c) Mempunyai pengalaman yang cukup bagi terhadap pekerjaan yang ditangani</p>

		<p>setiap pegawai</p> <p>d) Menetapkan mekanisme kerja yang jelas dan terstruktur</p>
<p>Kinerja Karyawan (Y) Tsui et. al. (1997)</p>	Kuantitas	Kuantitas kerja karyawan,
	Kualitas	Kualitas kerja karyawan,
	Efisiensi	Tingkat efisiensi karyawan,
	Standar kualitas	Standar kualitas karyawan,
	Target	Target usaha karyawan
	Standart Profesionalitas	Standart profesionalitas karyawan
	Kemampuan melaksanakan pekerjaan	Tingkat kemampuan melaksanakan pekerjaan
	Kemampuan akal sehat	Tingkat kemampuan akal sehat dalam pelaksanaan kerja bagi karyawan
	Pengetahuan kerja	Tingkat pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan
	Kreativitas kerja	Tingkat kreativitas karyawan dalam melaksanakan kerja
<p>Budaya Organisasi (Z) Organ, Dennis W. (1998)</p>	Inovasi	<p>a) Mendorong untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas</p> <p>b) Usaha menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas</p> <p>c) Memberi peluang untuk mengimplementasikan</p>

		<p>ide baru</p> <p>d) Memberikan keleluasaan untuk bertindak lebih fleksibel dalam bekerja</p> <p>e) Memberikan keleluasaan dalam berimprovisasi untuk mencapai tujuan</p>
	Imbalan	<p>a) Besarnya imbalan yang diterima sesuai dengan harapan</p> <p>b) Memberikan imbalan sesuai dengan pengorbanan</p> <p>c) Memberikan penghargaan serta pengakuan hasil kerja jika berhasil meningkatkan perbaikan dan melaksanakan pekerjaan</p>
	Kerjasama	<p>a) Karyawan menerima organisasi membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas</p> <p>b) Kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan</p> <p>c) Menerima masukan dan usulan dari bawahan dalam pengambilan</p>

		keputusan d) Memperhatikan kesejahteraan pegawai
--	--	--

### 3.8. Skala Pengukuran

(Supriyanto dan Maharani, 2013: 43) Skala adalah suatu instrumen mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran setelah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk aktifkan data dari pengukuran satu variabel. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Jawaban dari responden dalam 5 kategori penilaian yaitu:

Sangat Setuju = 5

Setuju = 4

Netral = 3

Tidak Setuju = 2

Sangat Tidak Setuju = 1

Dalam skala Likert, skala yang digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut titik-titik sebagai titik tolak untuk menyusun item-item pernyataan (Sarjono dan Julianita, 2011).

### 3.9. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan pengeditan data, pengkodean data, mentabulasi data, dan menyajikan data, sehingga data lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Supriyanto dan Maharani, 2013: 61). Sedangkan, menurut Hardani dkk (2020:162) analisis data adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, kuesioner, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit,

menyusun ke dalam pola, mengambil inti-inti yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh peneliti itu sendiri maupun orang lain.

### 3.9.1. Uji Validitas

Menurut Suharismi (2006) dalam buku (Sunyoto, 2011), uji validitas adalah ukuran yang menunjukkan validitas atau tingkat validitas suatu instrumen dengan validitas tinggi. Sebaliknya alat yang kurang efektif berarti kurang efektif. Suatu alat dikatakan valid jika dapat mengukur dan mengungkapkan data dari variabel-variabel yang dipelajari dengan tepat. Tingkat keefektifan alat tergantung pada data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran keefektifan.

Sutrisno Hadi (1991) dalam (Sani & Maharani, 2013), berpendapat bahwa Uji validitas sebagai tingkat kemampuan instrumen untuk mendeteksi apa yang menjadi tujuan utama pengukuran menggunakan instrumen tersebut. Suatu alat ukur dikatakan valid jika dapat mengukur apa yang ingin diukur, mengungkapkan apa yang ingin diwakilinya, dan secara akurat menembak sasaran yang ditembak.

Cara untuk menguji validitas adalah dengan menghitung koefisien korelasi antara setiap nilai nomor soal dengan jumlah atau rata-rata dari nomor soal. Nilai korelasi yang lebih kecil dari 0,05 berarti pertanyaan tersebut telah divalidasi, dan nilai korelasi yang lebih besar dari 0,5 berarti pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

Instrumen dianggap berguna ketika mereka dapat mengukur apa yang mereka butuhkan dan mengungkapkan data dan variabel yang sesuai. Keefektifan instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari deskripsi variabel yang bersangkutan. Anda dapat menentukan apakah suatu item valid dengan membandingkan indeks korelasi faktor produk ( $r$ -hitung). Di sini,  $r$ -hitung dapat diperoleh dengan rumus. (Arikunto, 1991)

$$r_x = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2}\sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

$n$  = banyaknya sampel

$X$  = skor item  $X$

$Y$  = skor total item X

$R$  = koefisien korelasi

Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$  dengan  $\alpha = -0,05$  (Sugiyono, 1999).

### 3.9.2. Uji Realibilitas

Suharsimi Arikunto dalam (Sani & Maharani, 2013) menunjukkan bahwa uji reliabilitas adalah pengujian yang andal dan andal ketika dikatakan bahwa siapa pun dapat mengeksekusi variabel kapan saja dan mendapatkan hasil yang konsisten dengan menggunakan peralatan yang memenuhi persyaratan keandalan. Digunakan untuk pengukuran. Metode yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah teknik pengukuran ulang dan teknik regangan tunggal, teknik pengukuran satu terdiri dari teknik genap dan sel terpusat acak, dan koefisien alpha cronbach memberikan hasil *alpha cronbach*  $\geq 0,6$ .

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika dapat mengukur gejala pada waktu yang berbeda, selalu menunjukkan hasil yang sama, atau secara konsisten memberikan pengukuran yang sama. Reliabilitas merupakan indikator seberapa reliabel atau dapat diandalkannya suatu instrumen. Uji reliabilitas menggunakan rumus alpha Cronbach terlihat seperti ini:

$$r_{11} = [k:(k-1)] [1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2}]$$

Keterangan:

$r$  : koefisien reliabilitas

$k$  : jumlah pertanyaan

$\sigma_b^2$  : varian butir pertanyaan

$\sigma_t^2$  : varian skor tes

Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai koefisien alphanya  $\geq 0,6$  (Arikunto, 1991).

### 3.9.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Supriyanto dan Maharani, (2013: 74) *Path Analysis* atau analisis jalur merupakan model yang dikembangkan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung berupa variabel bebas dan variabel tidak bebas (Ridwan

dan Kuncoro, 2008). Koefisien Jalur (*Path*) merupakan koefisien regresi yang distandarkan dan dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku ( $Z - \text{score}$ ).

Analisis Jalur (*Path Analysis*) diolah dengan paket program komputer, Subprogram SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) Windows, dengan ketentuan uji F pada  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi (Sig. F) untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya digunakan uji T pada taraf signifikansi  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan dalam kode (Sig. T).

Untuk hipotesis ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hirarkhi kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1996).

#### **3.9.4. Uji Hipotesis**

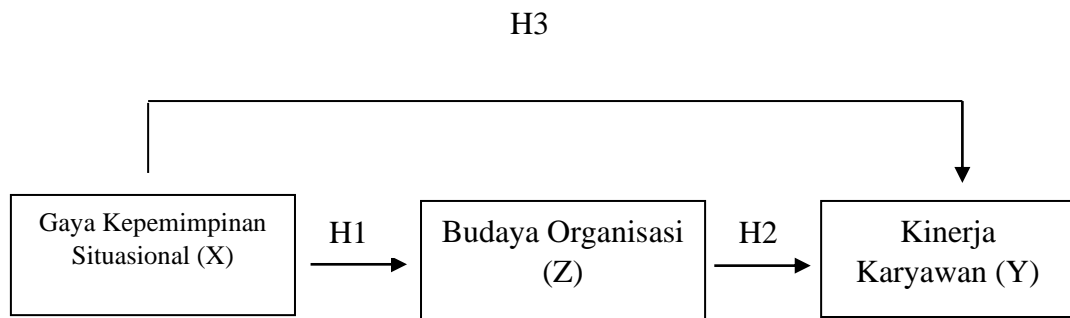
dalam penilaian uji hipotesis dalam penelitian menggunakan t-statistik dengan nilai t statistik, dimana nilai t statistik yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai signifikansi  $< \text{value } 0,05$ , maka dinyatakan signifikan (Ghozali, 2006).

#### **3.9.5. Uji Mediasi**

Penilaian uji mediasi dalam penelitian dapat dilakukan menggunakan uji sobel. Dalam jurnal (Surajiyo, Nasruddin, & Paleni, 2020) uji sobel dilakukan untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung pada variabel suatu penelitian. (Ghozali, 2018).

Metode pemeriksaan variabel dapat dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Z
2. Ada pengaruh signifikan variabel Z terhadap variabel Y
3. Ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y melalui variabel Z





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran PT. Kevindo Prima Malang**

Kevindo Grup berdiri sejak tahun 2005 yang berawal melayani agen distributor untuk Pelumas. Kemudian, bisnis diperluas ke ban, barang konsumsi, dan *stasioner* selama tahun 2013-2021. Kevindo Grup berlokasi 2 cabang tingkat regional, yaitu di daerah Jawa Barat dan Jawa Timur. Kevindo Grup merupakan bagian dari anggota Padmatirta Wisesa Group yang mendistribusikan Danone AQUA selama 37 tahun dan aneka produk Kelompok Konsumen (Heinz ABC, Wilmar, *ProChiz*, Fontera, Forisa, *Nestle*, dll).

PT. Kevindo Prima Malang beralamat di Jalan Kol. Sugiono nomor 545, Gadang Malang Jawa Timur – Indonesia. Sementara, Kevindo Grup memiliki cabang gudang di luar Malang hingga ke Jawa Barat meliputi wilayah Surabaya, Jember, Bandung, dan Cirebon. Saat ini, Kevindo Grup bekerjasama dengan perusahaan *Castrol* melayani agen distributor resmi yang melayani minyak pelumas sepeda motor, mobil penumpang, dan kendaraan komersial semenjak berdirinya Kevindo Grup. Pada 2018, Kevindo Grup bekerjasama dengan perusahaan *Staedtler*, *Max*, *Fox*, *Zebra*, dan *Flomo* melayani agen distributor *stasioner*. Selain *Castrol*, Kevindo Grup juga bekerjasama dengan agen distributor perusahaan di bidang pelumas yaitu *Mobil*, *Varta*, *NS*, *Reckitt Benkiser*, *Federal Oil*, dan *H Pure Lubricants* mulai tahun 2019.

##### **4.1.2 Gambaran Karakteristik Responden**

Bedasarkan karakteristik responden yang terdiri dari usia, lama karir, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Responden yang digunakan adalah PT. Kevindo Prima Malang berjumlah 125 karyawan. Berikut ini karakteristik responden akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Tingkat Usia Responden**

Jumlah masing-masing usia para karyawan PT. Kevindo Prima Malang dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Jumlah Presentase
<20 tahun	2	1,6%
20 - 30 tahun	51	40,8%
31 – 40 tahun	45	36%
41 – 50 tahun	26	20,8%
>50 tahun	1	0,8%
Jumlah	125	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Bedasarkan pada Tabel 4.1 karakteristik responden karyawan menurut data usia, menunjukkan bahwa usia responden didominasi oleh usia 20-30 tahun, Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa usia responden <20 tahun sebanyak 2 orang atau presentase sebanyak 1,6%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa usia responden 20-30 tahun sebanyak 51 orang atau presentase sebanyak 40,8%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa usia responden 31-40 tahun sebanyak 45 orang atau presentase sebanyak 36%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa usia responden 41-50 tahun sebanyak 26 orang atau presentase sebanyak 20,8%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa usia responden >50 tahun sebanyak 1 orang atau presentase sebanyak 0,8%.

## 2. Tingkat Lama Karir Responden

Jumlah masing-masing lama karir para karyawan PT. Kevindo Prima Malang dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Karir**

Lama Karir	Jumlah Responden	Jumlah Presentase
<5 tahun	77	61,6%
5 - 10 tahun	28	22,4%
11-15 tahun	15	12%
16 – 20 tahun	4	3,2%
>20 tahun	1	0,8%
Jumlah	125	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.2 karakteristik responden karyawan menurut data lama karir, menunjukkan bahwa lama karir responden didominasi kurang dari lima tahun. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa lama karir responden <5 tahun sebanyak 77 orang atau presentase sebanyak 61,6 %. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa lama karir responden 5-10 tahun sebanyak 28 orang atau presentase sebanyak 22,4%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa lama karir responden 11-15 tahun sebanyak 15 orang atau presentase sebanyak 12%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa lama karir responden 16-20 tahun sebanyak 4 orang atau presentase sebanyak 3,2%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa lama karir responden >20 tahun sebanyak 1 orang atau presentase sebanyak 0,8 %.

### 3. Jenis Kelamin Responden

Jumlah masing-masing jenis kelamin para karyawan PT. Kevindo Prima Malang dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Jumlah Presentase
Laki-laki	91	72,8%
Perempuan	34	27,2%
Jumlah	125	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.3 karakteristik responden karyawan menurut data jenis kelamin, menunjukkan bahwa jenis kelamin responden didominasi oleh laki-laki. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa data jenis kelamin responden laki-laki sebanyak 91 orang atau presentase sebanyak 72,8%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa data jenis kelamin responden perempuan sebanyak 34 orang atau presentase sebanyak 27,2%.

#### 4. Pendidikan Terakhir Responden

Jumlah masing-masing pendidikan terakhir para karyawan PT. Kevindo Prima Malang dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Jumlah Presentase
SMA/ SMK	81	64,8%
D1	4	3,2%
D3	10	8%
D4	3	2,4%
S1	26	20,8%
S2	1	0,8%
Jumlah	125	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan pada Tabel 4.4 karakteristik responden karyawan menurut data pendidikan terakhir, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden

didominasi oleh pendidikan terakhir SMA/ SMK. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden SMA/ SMK sebanyak 81 orang atau presentase sebanyak 64,8%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden D1 sebanyak 4 orang atau presentase sebanyak 3,2%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden D3 sebanyak 10 orang atau presentase sebanyak 8%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden D4 sebanyak 3 orang atau presentase sebanyak 2,4%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden S1 sebanyak 26 orang atau presentase sebanyak 20,8%. Berdasarkan jumlah karakteristik responden karyawan, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden S2 sebanyak 1 orang atau presentase sebanyak 0,8%.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian adalah untuk mendistribusikan frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan. Pada subbab ini akan menjelaskan interpretasi data dan hasil tabulasi dari skor masing-masing responden. Berikut ini interpretasi skor akan dijelaskan oleh (Riduan dan Kuncoro, 2007) pada tabel 4.5. sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

No	Nilai rata skor	Kriteria
1.	1.00-1.80	Sangat rendah/ sangat tidak setuju
2.	1.81-2.60	Rendah/ tidak setuju
3.	2.61-3.40	Cukup tinggi
4.	3.41-4.20	Tinggi
5.	4.21-5.00	Sangat tinggi

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2007)

### 1. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

Dalam variabel gaya kepemimpinan situasional (X) yang terdiri dari empat indikator yaitu memberi pengarahan, membimbing, memberikan dukungan, dan pendelegasian yang terdiri dari 4 indikator dari 125 responden yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Variabel mengarahkan (X1) dibentuk oleh titik-titik indikator yaitu menetapkan batas waktu dalam pelaksanaan kerja, pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai, keberhasilan organisasi akan tercapai karena ada prosedur kerja yang jelas, serta efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan kontrol terhadap setiap aktivitas kerja. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap perspepsi responden terhadap variabel (X1) yang disajikan pada tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel Memberi Pengarahkan (X1)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	1	0,8%	1	0,8%	29	23,2%	51	40,8%	43	34,4%	4,07
X1.2	0	0%	0	0%	19	15,2%	53	42,4%	53	42,4%	4,27
X1.3	1	0,8%	0	0%	13	10,4%	44	35,2%	67	53,6%	4,41
X1.4	0	0%	2	1,6%	17	13,6%	56	44,8%	50	40,0%	4,23
Variabel kepemimpinan (X1)											4,25

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel mengarahkan (X1), dengan nilai rata-rata sebesar 4,25 sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevinde Prima dinyatakan sangat baik.

Pada indikator menetapkan batas waktu dalam pelaksanaan kerja (X1.1) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 51 orang atau 40,8%, sebanyak 43 orang atau 34,4% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5),

sebanyak 29 orang atau 23,2% menyatakan sangat netral (dengan skor 3), 1 orang responden atau 0,8% yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2), dan 1 orang responden atau 0,8% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1), sebanyak 29 orang atau 23,2% menyatakan netral (dengan skor 3). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,07. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai (X1.2) mayoritas menyatakan sangat setuju dan setuju (dengan skor 5 dan 4) dengan masing-masing sebanyak 53 orang atau 42,4%, dan sebanyak 19 orang atau 15,2% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,27. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator keberhasilan organisasi akan tercapai karena ada prosedur kerja yang jelas (X1.3) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 67 orang atau 53,6%, sebanyak 44 orang atau 35,2% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 13 orang atau 10,4% menyatakan setuju (dengan skor 3), dan 1 orang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Sedangkan, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,41. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan kontrol terhadap setiap aktivitas kerja (X1.4) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 56 orang atau 44,8%, sebanyak 50 orang atau 44,8% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), 2 orang atau 0,8% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,23. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Variabel Membimbing (X2) dibentuk oleh titik-titik indikator yaitu memberikan pengarahan kepada setiap pegawai, memberikan informasi, memberikan dukungan, dan memperhatikan aspirasi pegawai saat pengambilan

keputusan. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap perspepsi responden terhadap variabel (X2) yang disajikan pada tabel 4.7 di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Membimbing (X2)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0%	1	0,8%	13	10,4%	42	33,6%	69	55,2%	4,44
X2.2	0	0%	2	1,6%	17	13,6%	42	33,6%	65	52,0%	4,37
X2.3	0	0%	1	0,8%	12	9,6%	36	28,8%	76	60,8%	4,50
X2.4	0	0%	2	1,6%	18	14,4%	40	32,0%	66	52,8%	4,37
Variabel kepemimpinan (X2)											4,42

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel mengarahkan (X2), dengan nilai rata-rata sebesar 4,42 sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevin do Prima sangat baik.

Pada indikator memberikan pengarahan kepada setiap pegawai (X2.1) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 69 orang atau 55,2%, sebanyak 42 orang atau 33,6% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 13 orang atau 10,4 % menyatakan netral (dengan skor 3), dan sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,44. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator memberikan informasi (X2.2) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 65 orang atau 52%, sebanyak 42 orang atau 33,6% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 13 orang atau 10,4 % menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan tidak setuju (dengan skor 1).



Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,37. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik. oleh responden.

Pada indikator memberikan memberikan dukungan (X2.3) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 76 orang atau 60,8%, sebanyak 36 orang atau 28,8% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 12 orang atau 9,6 % menyatakan netral (dengan skor 3), dan sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,50. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator memperhatikan aspirasi pegawai saat pengambilan keputusan (X2.4) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 66 orang atau 52,8%, sebanyak 40 orang atau 32% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 18 orang atau 14,4 % menyatakan netral (dengan skor 3), dan sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,37. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Variabel Mendukung (X3) dibentuk oleh titik-titik indikator yaitu memperhatikan keluhan pegawai, kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan, menerima masukan dan usulan dari bawahan dalam pengambilan keputusan, dan memperhatikan kesejahteraan pegawai. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap perspepsi responden terhadap variabel (X3) yang disajikan pada tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Mendukung (X3)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	0	0%	1	0,8%	18	14,4%	40	32,0%	66	52,8%	4,37
X3.2	0	0%	1	0,8%	16	12,8%	41	32,8%	67	53,6%	4,39
X3.3	0	0%	2	1,6%	22	17,6%	35	28,0%	66	52,8%	4,31
X3.4	0	0%	2	1,6%	20	16,0%	25	20,0%	78	62,4%	4,43
Variabel kepemimpinan (X3)											4,38

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel pendukung (X3), dengan nilai rata-rata sebesar 4,38. sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevinde Prima sangat baik.

Pada indikator memperhatikan keluhan pegawai (X3.1) mayoritas menyatakan sangat setuju dengan skor 5) yaitu sebanyak 66 orang atau 52,8%, sebanyak 40 orang atau 32,0% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 18 orang atau 14,4% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,37. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik. oleh responden.

Pada indikator kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan (X3.2) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 67 orang atau 52,8%, sebanyak 41 orang atau 32,0% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 16 orang atau 12,8% menyatakan netral (dengan skor 3), dan sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1).

Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,39. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik. oleh responden.

Pada indikator menerima masukan dan usulan dari bawahan dalam pengambilan keputusan (X3.3) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 66 orang atau 28,0%, sebanyak 35 orang atau 28,0% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 22 orang atau 17,6% menyatakan netral (dengan skor 3), dan sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,31. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator memperhatikan kesejahteraan pegawai (X3.4) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 78 orang atau 62,4%, sebanyak 25 orang atau 20,0% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 20 orang atau 16% menyatakan netral (dengan skor 3), dan sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,43. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Variabel Pendelegasian (X4) dibentuk oleh titik-titik indikator yaitu memberikan tanggung jawab pekerjaan, percaya terhadap kemampuan pegawai, mempunyai pengalaman yang cukup bagi terhadap pekerjaan yang ditangani setiap pegawai, dan menetapkan mekanisme kerja yang jelas dan terstruktur. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap perspepsi responden terhadap variabel (X4) yang disajikan pada tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Pendelegasian (X4)**

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X4.1	0	0%	0	0%	12	9,6%	54	43,2%	59	47,2%	4,38
X4.2	1	0,8%	2	1,6%	12	9,6%	55	44%	55	44%	4,30
X4.3	0	0%	0	0%	20	16%	57	45,6%	48	38,4%	4,24
X4.4	0	0%	1	0,8%	17	13,6%	50	40%	57	45,6%	4,30
Variabel kepemimpinan (X4)											4,31

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel pendelegasian (X4), dengan nilai rata-rata sebesar 4,31 sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevinde Prima sangat baik.

Pada indikator memberikan tanggung jawab pekerjaan (X4.1) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 59 orang atau 47,2%, sebanyak 54 orang atau 43,2% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 12 orang atau 9,6% menyatakan setuju (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,38. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator percaya terhadap kemampuan pegawai (X4.2) mayoritas menyatakan sangat setuju dan setuju (dengan skor 5 dan 4) dengan masing-masing sebanyak 55 orang atau 44%, sebanyak 12 orang atau 9,6% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,30. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator mempunyai pengalaman yang cukup bagi terhadap pekerjaan yang ditangani setiap pegawai (X4.3) mayoritas menyatakan setuju

(dengan skor 4) yaitu sebanyak 57 orang atau 45,6%, sebanyak 48 orang atau 38,4% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 20 orang atau 16% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,24. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator mekanisme kerja yang jelas dan terstruktur (X4.4) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) yaitu sebanyak 57 orang atau 45,6%, sebanyak 50 orang atau 40% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 17 orang atau 13,6% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan netral (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,30. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

## **2. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Dalam variabel kinerja karyawan (Y) yang terdiri dari 10 indikator yaitu kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, tingkat efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, target usaha karyawan, standart profesionalitas karyawan, tingkat kemampuan melaksanakan pekerjaan, tingkat kemampuan akal sehat dalam pelaksanaan kerja bagi karyawan , tingkat pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan, dan tingkat kreativitas karyawan dalam melaksanakan kerja. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap perspepsi responden terhadap variabel (y) yang disajikan pada tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	1	0,8%	2	1,6%	55	44%	40	32%	27	21,6%	3,72
Y2	0	0%	1	0,8%	40	32%	58	46,4%	26	20,8%	3,87
Y3	0	0%	1	1%	51	40,8%	47	37,6%	26	20,8%	3,78
Y4	1	1%	0	0%	43	34,4%	52	41,6%	29	23,2%	3,87
Y5	0	0%	0	0%	33	26,4%	54	43,2%	38	30,4%	4,05
Y6	0	0%	0	0%	26	20,8%	56	44,8%	43	34,4%	4,14
Y7	0	0%	0	0%	20	16%	64	51,2%	41	32,8%	4,17
Y8	0	0%	0	0%	14	11,2%	63	50,4%	48	38,4%	4,27
Y9	0	0%	0	0%	16	12,8%	66	52,8%	43	34,4%	4,22
Y10	1	1%	0	0%	20	16%	62	49,6%	42	33,6%	4,15
											4,02

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel kinerja karyawan (Y), dengan nilai rata-rata sebesar 4,02 sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevinde Prima baik.

Pada indikator kuantitas kerja karyawan (Y1) mayoritas menyatakan netral (dengan skor 3) yaitu sebanyak 55 orang atau 44%, sebanyak 40 orang atau 32%, menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 27 orang atau 21,6% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), dan sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) Sedangkan, sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,72 Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator tingkat kualitas kerja (Y2) karyawan mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 58 orang atau 46,4%, sebanyak 26 orang atau 20,8% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 40 orang atau 32% menyatakan netral (dengan skor 3), dan sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,87. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator tingkat efisiensi karyawan (Y3) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 47 orang atau 37,6%, sebanyak 51 orang atau 40,8% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 26 orang atau 20,8% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), dan sebanyak 1 orang atau 1% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,78. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator standar kualitas karyawan (Y4) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 52 orang atau 41,6%, sebanyak 43 orang atau 34,4% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 29 orang atau 23,2% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 1 orang atau 1% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,87. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator target usaha karyawan (Y5) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 54 orang atau 43,2%, sebanyak 38 orang atau 30,4% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 33 orang atau 26,4% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,05. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator standart profesionalitas karyawan (Y6) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 56 orang atau 44,8%, sebanyak 43 orang atau 34,4% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 26 orang atau 20,8% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,14. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator tingkat kemampuan (Y7) melaksanakan pekerjaan mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 64 orang atau 51,2%, sebanyak 41 orang atau 32,8% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 20 orang atau 16% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,17. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator tingkat kemampuan akal sehat dalam pelaksanaan kerja bagi karyawan (Y8) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 63 orang atau 50,4%, sebanyak 48 orang atau 38,4% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 14 orang atau 11,2% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,27. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator tingkat pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan (Y9) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 66 orang atau 52,8%, sebanyak 43 orang atau 34,4% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 16 orang atau 12,8% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,22. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.



Pada indikator tingkat kreativitas karyawan dalam melaksanakan kerja (Y10) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 62 orang atau 49,6%, sebanyak 42 orang atau 33,6% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 20 orang atau 16% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 1 orang atau 0,6% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,15. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

### 3. Variabel Budaya Organisasi (Z)

Dalam variabel budaya organisasi (Z) yang terdiri dari tiga indikator yaitu inovasi, imbalan, dan kerjasama yang terdiri dari 10 pernyataan dari 125 responden yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Variabel mengarahkan (Z1) dibentuk oleh titik-titik indikator yaitu mendorong untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas, usaha menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas, memberi peluang untuk mengimplementasikan ide baru, memberikan keleluasaan untuk bertindak lebih fleksibel dalam bekerja, dan memberikan keleluasaan dalam berimprovisasi untuk mencapai tujuan. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap perspepsi responden terhadap variabel (Z1) yang disajikan pada tabel 4.11 di bawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Deskripsi Variabel Inovasi (Z1)**

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	1	0,8%	2	1,6%	24	19,2%	54	43,2%	44	35,2%	4,10
Z1.2	0	0%	2	1,6%	31	24,8%	58	46,4%	35	28%	4,02
Z1.3	0	0%	2	1,6%	30	24%	52	41,6%	41	32,8%	4,06
Z1.4	0	0%	1	0,8%	29	23,2%	55	44%	40	32%	4,07
Z1.5	1	0,8%	0	0%	25	20%	65	52%	34	27,2%	4,05
Variabel kepemimpinan (Z1)											4,06

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel mengarahkan (Z1) persepsikan dengan baik oleh responden, dengan nilai rata-rata sebesar 4,06 sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevinde Prima baik.

Pada indikator mendorong untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas (Z1.1) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 54 orang atau 43,2%, sebanyak 44 orang atau 35,2% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 24 orang atau 19,2% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2), dan sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,10. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator usaha menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas (Z1.2) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor 5) sebanyak 35 orang atau 28%, sebanyak 58 orang atau 46,4% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 31 orang atau 24,8% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2),. Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,02 Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator memberi peluang untuk mengimplementasikan ide baru (Z1.3) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 52 orang atau 41,6%, sebanyak 41 orang atau 32,8% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 30 orang atau 24% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,06. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator memberikan keleluasaan untuk bertindak lebih fleksibel dalam bekerja (Z1.4) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 55 orang atau 44%, sebanyak 40 orang atau 32% menyatakan sangat

setuju (dengan skor 5), sebanyak 29 orang atau 23,2% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,07. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator memberikan keleluasaan dalam berimprovisasi untuk mencapai tujuan (Z1.5) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 65 orang atau 52%, sebanyak 34 orang atau 27,2% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 25 orang atau 20% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,05. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Variabel Imbalan (Z2) dibentuk oleh titik-titik indikator yaitu besarnya imbalan yang diterima sesuai dengan harapan, memberikan imbalan sesuai dengan pengorbanan, dan memberikan penghargaan serta pengakuan hasil kerja jika berhasil meningkatkan perbaikan dan melaksanakan pekerjaan. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap perspepsi responden terhadap variabel (Z2) yang disajikan pada tabel 4.12 di bawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Deskripsi Variabel Imbalan (Z2)**

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z2.1	1	0,8%	1	0,8%	43	34,4%	47	37,6%	33	26,4%	3,88
Z2.2	1	0,8%	2	1,6%	44	35,2%	43	34,4%	35	28%	3,87
Z2.3	1	0,8%	4	3,2%	36	28,8%	45	36%	39	31,2%	3,94
											3,96

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel mengarahkan (Z2) persepsikan dengan baik oleh responden, dengan nilai rata-rata sebesar 3,96. sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevinde Prima baik.

Pada indikator besarnya imbalan yang diterima (Z2.1) sesuai dengan harapan mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 47 orang atau 37,6%, sebanyak 43 orang atau 34,4% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 33 orang atau 26,4% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5). Sedangkan sebanyak 1 orang atau 0,8% masing-masing menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju (dengan skor 2 dan 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,88. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator memberikan imbalan sesuai dengan pengorbanan (Z2.2) mayoritas menyatakan netral (dengan skor 3) yaitu sebanyak 44 orang atau 35,2%, sebanyak 43 orang atau 34,4% menyatakan setuju (dengan skor 4), sebanyak 35 orang atau 28% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 2 orang atau 1,6% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2), dan sebanyak 1 orang atau 0,08% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,87. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator memberikan penghargaan serta pengakuan hasil kerja jika berhasil meningkatkan perbaikan dan melaksanakan pekerjaan (Z2.3) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 45 orang atau 36%, sebanyak 39 orang atau 31,2% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), sebanyak 36 orang atau 28,8% menyatakan netral, sebanyak 4 orang atau 3,2% menyatakan tidak setuju (dengan skor 2), dan sebanyak 1 orang atau 0,8% menyatakan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,94. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Variabel Kerjasama (Z3) dibentuk oleh titik-titik indikator yaitu karyawan menerima organisasi membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas, kelancaran

komunikasi antara pimpinan dan bawahan, menerima masukan dan usulan dari bawahan dalam pengambilan keputusan, dan memperhatikan kesejahteraan pegawai. Pengukuran indikator-indikator hanya dilakukan dengan secara kuantitatif melalui pemberian skor terhadap persepsi responden terhadap variabel (Z3) yang disajikan pada tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Deskripsi Variabel Kerjasama (Z3)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z3.1	1	0,8%	0	0%	19	15,2%	60	48%	45	36%	4,18
Z3.2	0	0%	0	0%	10	8%	57	45,6%	58	46,4%	4,40
Z3.3	0	0%	0	0%	14	11,2%	60	48%	51	40,8%	4,30
Z3.4	0	0%	0	0%	18	14,4%	60	48%	47	37,6%	4,23
Variabel kepemimpinan (Z3)											4,21

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dari 125 responden yang diteliti bahwa variabel mendukung (Z3) persepsikan dengan baik oleh responden, dengan nilai rata-rata sebesar 4,21, sehingga menandakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PT kevinde Prima sangat baik.

Pada indikator membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas (Z3.1) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 60 orang atau 48%, sebanyak 45 orang atau 36% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), dan sebanyak 19 orang atau 15,2% menyatakan netral (dengan skor 3), sebanyak 1 orang atau 0,8% sangat tidak setuju (dengan skor 1). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,18. Oleh karena itu indikator dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Pada indikator tercapainya keberhasilan jika adanya kerjasama tim yang baik dengan rekan kerja (Z3.2) mayoritas menyatakan sangat setuju (dengan skor

5) yaitu sebanyak 58 orang atau 46,4%, sebanyak 57 orang atau 45,6% menyatakan setuju (dengan skor 4), dan sebanyak 10 orang atau 8% menyatakan setuju (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,4. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator mendorong antar sesama rekan kerja ada rasa saling percaya dan yakin dalam hubungan kerja (Z3.3) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 60 orang atau 48%, sebanyak 51 orang atau 40,8% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), dan sebanyak 14 orang atau 11,2% menyatakan netral (dengan skor 3). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,3. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Pada indikator menerima bantuan kerjasama atas aktivitas tugas untuk kelancaran pekerjaan yang dilakukan secara kolektif (Z3.4) mayoritas menyatakan setuju (dengan skor 4) yaitu sebanyak 60% orang atau 48%, sebanyak 47 orang atau 37,6% menyatakan sangat setuju (dengan skor 5), dan sebanyak 18 orang atau 14,4% menyatakan netral (dengan skor 5). Sedangkan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju (dengan skor 2) dan sangat tidak setuju (dengan skor 1). Berdasarkan rata-rata skor indikator mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,23. Oleh karena itu indikator dipersepsikan sangat baik oleh responden.

#### **4.1.4 Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **a. Uji Validitas**

Sutrisno Hadi dalam Sani dan Maharani (2013), berpendapat bahwa uji validitas sebagai tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang terjadi menjadi sasaran pokok pengukuran dengan instrumen tersebut. Suatu instrumen dinyatakan valid jika instrumen itu mengukur apa yang saja yang hendak diukur nya mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkan, mampu menembak dengan jitu sasaran yang ditembak.

Cara menguji validitas adalah dengan cara menghitung koefisien korelasi antara masing-masing nilai pada nomor pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nomor pertanyaan tersebut. Jika nilai korelasi lebih kecil dari 0,05 berarti pertanyaan dinyatakan valid sementara sebaliknya jika nilai korelasi lebih besar dari 0,5 berarti pertanyaan dinyatakan tidak valid. Berikut uji validitas yang akan dijelaskan pada tabel 4.14 di bawah ini.

**Tabel 4.14**  
**Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	Sig	Keterangan
Mengarahkan (X1)	X1.1	1,000	0,3	0,00	Valid
	X1.2	0,599		0,00	Valid
	X1.3	0,466		0,00	Valid
	X1.4	0,486		0,00	Valid
Membimbing (X2)	X2.1	1,000		0,00	Valid
	X2.2	0,852		0,00	Valid
	X2.3	0,889		0,00	Valid
	X2.4	0,812		0,00	Valid
Mendukung (X3)	X3.1	1,000		0,00	Valid
	X3.2	0,720		0,00	Valid
	X3.3	0,790		0,00	Valid
	X3.4	0,745		0,00	Valid
Pendelegasian (X4)	X4.1	1,000		0,00	Valid
	X4.2	0,703		0,00	Valid
	X4.3	0,496		0,00	Valid
	X4.4	0,684		0,00	Valid
Kinerja Karyawan (Y1)	Y1	1,000	0,00	Valid	
	Y2	0,713	0,00	Valid	
	Y3	0,726	0,00	Valid	
	Y4	0,654	0,00	Valid	
	Y5	0,600	0,00	Valid	

	Y6	0,464		0,00	Valid
	Y7	0,543		0,00	Valid
	Y8	0,445		0,00	Valid
	Y9	0,473		0,00	Valid
	Y10	0,504		0,00	Valid
Inovasi (Z1)	Z1.1	1,000		0,00	Valid
	Z1.2	0,716		0,00	Valid
	Z1.3	0,768		0,00	Valid
	Z1.4	0,631		0,00	Valid
	Z1.5	0,696		0,00	Valid
Imbalan (Z2)	Z2.1	1,000		0,00	Valid
	Z2.2	0,896		0,00	Valid
	Z2.3	0,763		0,00	Valid
Kerjasama (Z3)	Z3.1	1,000		0,00	Valid
	Z3.2	0,623		0,00	Valid
	Z3.3	0,708		0,00	Valid
	Z3.4	0,674		0,00	Valid

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, seluruh koefisien korelasi item pada masingmasing variabel gaya kepemimpinan situasional (X), budaya organisasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai r-tabel lebih besar dari 0,3 sehingga item yang digunakan pada penelitian dinyatakan valid dan layak untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

#### b. Uji Reliabilitas

Suharsimi Arikunto dalam Sani dan Maharani (2013) menunjukkan bahwa reabilitas merupakan dapat dipercaya dapat diandalkan jika dikatakan variabel memberikan hasil yang tetap meskipun dilakukan siapa saja dan kapan saja dengan cara instrumen yang memenuhi persyaratan reliabilitas dengan menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrumen tersebut digunakan mengukur berkali-kali. Metode yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah teknik



ukur ulang dan teknik sekali ulur teknik sekali ukur terdiri atas teknik genap dan sel belah tengah acak dan Alpha cronbach suatu instrumen dikatakan reliabel apabila hasil alpha cronbach  $\geq 0,6$ . Berikut uji reliabilitas yang akan dijelaskan pada tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	0,963	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,944	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,948	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel yaitu gaya kepemimpinan situasional (X), budaya organisasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien korelasi Cronbach's alpha  $> 0,600$  yang berarti semua variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

#### **4.1.5 Uji Asumsi Klasik**

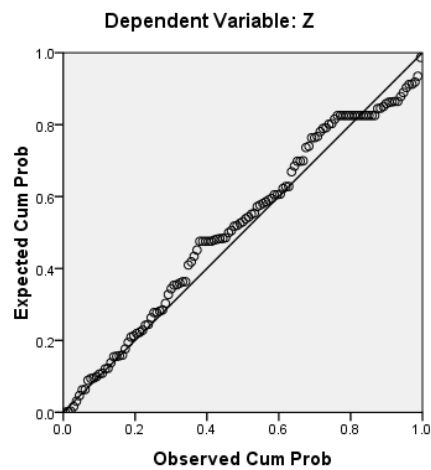
Pengujian ini digunakan untuk menguji suatu nilai residual yang dihasilkan retribusi secara normal atau tidak.

##### **1. Uji Normalitas**

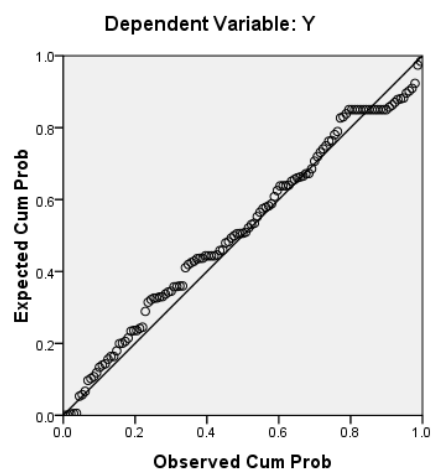
Uji normalitas bertujuan untuk mendeteksi Apakah distribusi data variabel bebas dan Variabel terikat adalah normal model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji ini dapat dilihat dari tampilan normal probability plot apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal maka model diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Berikut ini hasil uji normalitas dengan uji normal P-Plot dan uji *Kolmogrov-Smirnov*, pada Gambar 4.1 sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Normalitas P-P Plot**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Bedasarkan hasil uji normalitas dengan P-P Plot dapat diketahui dengan titik sebaran yang berada di sekitar garis diagonal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Selain uji normalitas melalui uji plot, cara lain yang dapat dilakukan adalah dengan uji normalitas dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov berikut

hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* pada tabel 4.16 di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Uji Kolmogrov-Smirnov**

	Unstandartdized Residual	Unstandartdized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	1,107	0,891
Asymp.Sig (2-tailed)	0,172	0,406

Hasil uji normalitas dengan kolmogorov-Smimov dapat diketahui dengan nilai signifikan sig pada kedua model lebih dari alpha 0,05 sehingga kedua model dikatakan normal.

## 2. Uji Linieritas

Uji linrentas dilakukan untuk mengetahui model yang akan dibuktikan sejauh model linier dapat diukur atau tidak. Uji linieritas dilakukan menggunakan *curve estimauon* yaitu jika nilai *deviation from linierity*  $> 0,05$  maka variabel X memiliki hubungan linier terhadap variabel Y. Berikut merupakan hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah ini.

**Tabel 4.17**  
**Uji Linieritas**

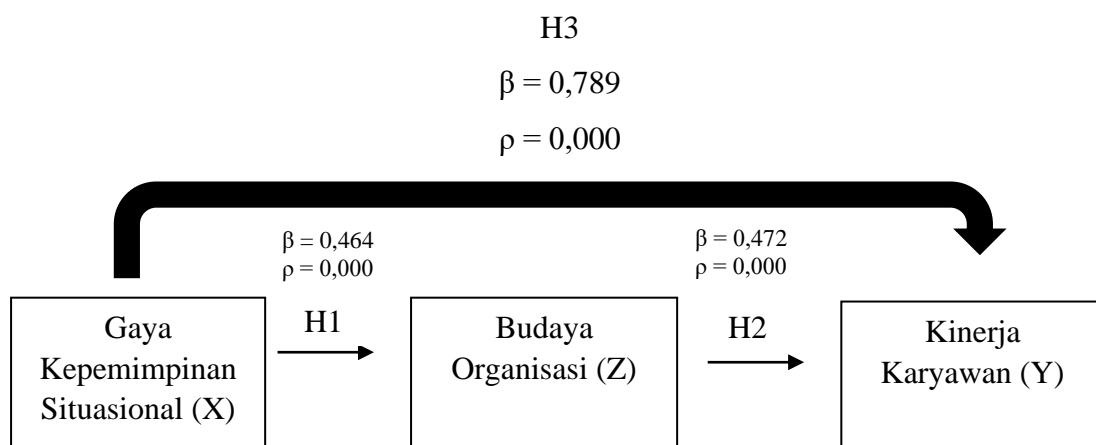
	Nilai F	Sig. Deviation from Linierity	Keterangan
X ke Z	1,033	0,434	Linier
Z ke Y	0,874	0,615	Linier

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan nilai *signifikansi deviation from linierity* dari variabel gaya kepemimpinan situasional (X) sebesar **0,434** dan variabel budaya organisasi (Z) sebesar **0,615** atau lebih dari 0,05 sehingga keseluruhan nilai variabel yang berhubungan dengan linier asumsitas dapat terpenuhi.

#### 4.1.6 Analisis Jalur

Analisis Jalur (*Path Analysis*) diolah dengan paket program komputer, menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Program for Social Sciences Windows*), dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi (Sig. F) untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya digunakan uji T pada taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan dalam kode (Sig. T) Supriyanto dan Maharani, (2013).

**Gambar 4.2**  
**Pengembangan Diagram Jalur**



#### 4.1.7 Goodness of Fit Model

Bedasarkan *goodness of fit model* meliputi koefisien determinasi dan koefisien determinasi total akan dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Koefisien Determinasi

Model penelitian yang terdiri dari oleh tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Goodness of fit model* dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi terhadap variabel bebas yang diteliti pada tabel 4.18 di bawah ini.

**Tabel 4.18**  
**Koefisien Determinasi**

Variabel	R-square
Gaya kepemimpinan situasional ke budaya organisasi	0,616
Budaya organisasi ke kinerja karyawan	0,620
Gaya kepemimpinan situasional ke kinerja karyawan melalui budaya organisasi,	0,736

Bedasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai R-square untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,616 atau 61,6%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kepemimpinan situasional sebesar 61,6% sehingga sisanya sebesar 38,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian.

Nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,620 atau 62%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat menjelaskan variabel budaya organisasi sebesar 62% sehingga sisanya sebesar 38% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian.

Nilai R-square untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,736 atau 73,6%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dapat menjelaskan variabel budaya organisasi sebesar 73,6% sehingga sisanya sebesar 26,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian.

#### b. Koefisien Determinasi Total

R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk menguji model yang dibangun di atas satu variabel dependen, tetapi untuk model yang terdiri dari dua atau lebih variabel dependen, uji kecocokan keseluruhan ( $Q$ -Square) dijalankan. Jika  $Q$ -Square ( $Q^2$ )  $> 0$ , model yang terbentuk dapat diprediksi, tetapi jika model  $\leq 0$ , model tidak dapat diprediksi. Berikut ini hasil perhitungan  $Q$ -Square pada penelitian ini. Berikut hasil perhitungan  $Q$ -Square pada penelitian ini sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots\dots\dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,616) (1 - 0,620) (1 - 0,736)$$

$$Q^2 = 1 - (0,384) (0,38) (0,264)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0385$$

$$Q^2 = 0,9615$$

Berdasarkan hasil pengujian determinasi total ( $Q^2$ ) diatas menunjukkan nilai sebesar 0,9615 atau 96,15%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model tersebut dikatakan layak, karena keragaman data dapat dijelaskan oleh model tersebut sebesar 96,15%. Sedangkan sisa sebesar 3,85% dijelaskan oleh variabel lain yang belum dijelaskan dalam model penelitian.

#### 4.1.8 Uji Hipotesis

Penilaian uji hipotesis dalam penelitian menggunakan nilai t statistik, dimana nilai t statistik yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96 dengan nilai signifikansi  $<0,05$  menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berdasarkan uji hipotesis, maka diambil hipotesis penelitian pada tabel 4.19 di bawah ini.

**Tabel 4.19**

#### **Uji Hipotesis**

Pengaruh	Koefisien	t-Statistik	Signifikansi	Keterangan
X -> Z	0,785	14,033	0,000	Signifikan
Z -> Y	0,787	14,155	0,000	Signifikan
X ->Z -> Y	0,532	12,483	0,000	Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung didapatkan nilai t-statistik 1,96 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96 dengan nilai signifikan  $<0,005$ , sehingga H1 diterima, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Variabel gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien yakni sebesar 0,785.

Berdasarkan hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara X terhadap Z. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung

didapatkan nilai t-statistik 14,033 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa H1 diterima, variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap variabel budaya organisasi. Variabel gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0,785 menunjukkan bahwa arah hubungan X terhadap Z menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan situasional akan semakin baik pula budaya organisasi.

Berdasarkan hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara Z terhadap Y. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung didapatkan nilai t-statistik 14,155 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa H2 diterima, variabel Z berpengaruh terhadap variabel Y. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0,787 menunjukkan bahwa arah hubungan variabel Z terhadap Y menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik budaya organisasi akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis ketiga terdapat pengaruh langsung antara X terhadap Y melalui Z. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung didapatkan nilai t-statistik 12,483 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa H3 diterima, variabel X berpengaruh terhadap variabel Y. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0,532 menunjukkan bahwa arah hubungan variabel X terhadap Y menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan situasional, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

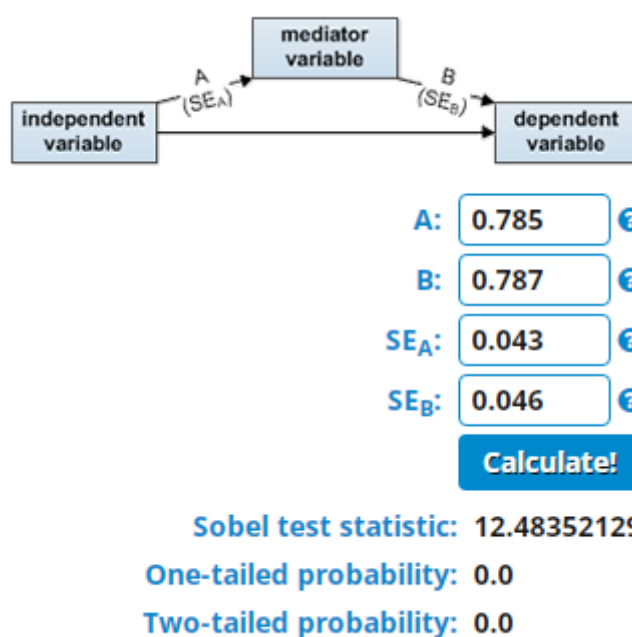
#### **4.1.9 Uji Mediasi**

Penilaian uji mediasi dalam penelitian dapat dilakukan menggunakan uji sobel. Dalam (Surajiyo, Nasruddin, & Paleni, 2020) uji sobel dilakukan untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung pada variabel suatu penelitian (Ghozali,

2018). apabila nilai  $t$  hitung  $>$  nilai  $t$  tabel maka adanya pengaruh mediasi, sebaliknya apabila nilai  $t$  hitung  $<$  nilai  $t$  tabel maka tidak adanya pengaruh mediasi. Berikut ini hasil uji mediasi:

**Gambar 4.3**

**Uji Sobel**



Sumber: data diolah dengan Danielsoper

Bedasarkan hipotesis kedua menyatakan bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. hasil pengujian pengaruh mediasi menunjukkan bahwa  $t$  hitung 12,483 lebih besar dari  $t$ -tabel 1,96 dengan nilai signifikansi  $0,000 < p$  value sehingga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi maka H3 diterima. Dan untuk menilai koefisien jalur tidak langsung dilakukan dengan cara mengalikan koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi dan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka  $0,785 \times 0,787 = 0,618$ . Koefisien jalur positif menunjukkan bahwa arah hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya



kepemimpinan situasional akan semakin baik pula kinerja karyawan melalui peningkatan budaya organisasi yang baik. Selanjutnya untuk menentukan sifat variabel mediasi dilakukan dengan metode pemeriksaan. Metode ini merupakan cara untuk menentukan apakah mediasi bersifat murni atau sebagian atau bukan sebagai variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien. Berikut ini hasil uji sifat mediasi pada tabel 4.20 di bawah ini.

**Tabel 4.20**  
**Uji Mediasi**

Variabel	Koefisien	t-Statistik
X -> Z	0,785	14,033
Z -> Y	0,787	14,155
X -> Z -> Y	0,532	12,483

Berdasarkan metode pemeriksaan diatas menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (Z) ditetapkan sebagai mediasi sebagian, hasil tersebut terlihat dari hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan hasil dari uji keduanya menunjukkan adanya pengaruh signifikan, sehingga langkah selanjutnya adalah melihat nilai koefisiennya. Uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai koefisien lebih kecil dibandingkan uji pengaruh langsung dengan Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sehingga variabel budaya organisasi ditetapkan sebagai mediasi sebagian.

## **4.2 Pembahasan**

Pembahasan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa mengenai gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada PT Kevindo Prima.

### **4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Budaya Organisasi pada PT Kevindo Prima**

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi PT Kevindo Prima. Sebab, hasil t-statistik 14,033 lebih dari t-tabel 1,96 dengan

nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga hasil penelitian H1 diterima, variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap variabel budaya organisasi. Variabel gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0,785 menunjukkan bahwa arah hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan situasional semakin lebih baik pula pada budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat, sebab seorang pemimpin memiliki budaya organisasi esensial tersendiri bagi kemajuan suatu perusahaan yang akan berkaitan dengan kehidupan suatu perusahaan ataupun organisasi.

Raharjo, *et al.* (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu kemampuan budaya yang memiliki perilaku karyawan memegang peranan penting di suatu perusahaan yang terdiri dari nilai, sikap, cara melakukan sesuatu, perilaku, moral, dan produktivitas, dan lingkungan perusahaan.

Di dalam perspektif Islam, gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi dijelaskan QS An-Nisa ayat 59 tentang taat kepada Rasul dan Ulil Amri bagi orang-orang beriman maka akan dijelaskan sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا -

٥٩

Artinya:

*Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS An-Nisa 4:59)*

Penjelasan ayat diatas menyatakan bahwa perintah kaum muslim dan orang-orang beriman agar menaati perintah-perintah Allah dalam Al Qur'an, perintah-perintah Rasul Muhammad, serta ketetapan-ketetapan yang dikeluarkan oleh Ulil Amri pemegang kekuasaan di antara kamu selama ketetapan-ketetapan itu tidak melanggar ketentuan Allah dan Rasul-Nya, baik untuk kehidupan dunia kamu, maupun untuk kehidupan akhirat kelak. Di dalam dunia kerja, seorang pemimpin mengurus bawahannya berupa keterampilan, pengalaman, hingga tingkat kepercayaan perusahaan lambat laun menjadi sebuah tradisi di suatu lingkungan organisasi atau lingkungan kerja.

#### **4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Kevindo Prima**

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kevindo Prima. Sebab, hasil t-statistik 14,155 lebih dari t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga hasil penelitian H2 diterima, variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0,787 menunjukkan bahwa arah hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya budaya organisasi semakin lebih baik pula pada kinerja karyawan.

Raharjo, *et al.* (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu kemampuan budaya yang memiliki perilaku karyawan memegang peranan penting di suatu perusahaan yang terdiri dari nilai, sikap, cara melakukan sesuatu, perilaku, moral, dan produktivitas, dan lingkungan perusahaan.

Nasir, Basmalah, & Murfat, (2020) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan, serta waktu. (Arianty, 2014) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan tingkat pencapaian hasil tugas, perilaku karyawan, dan peran organisasi. David *et al.* (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan

filosofi dasar suatu organisasi yang meliputi keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai menjadi karakteristik inti untuk melakukan kegiatan dalam suatu organisasi.

Dalam QS Al Baqarah ayat 30, diuraikan tentang pengutusan khilafah (seorang pemimpin) di bumi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَنْجَعِلْ فِیْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِیْهَا  
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ ۗ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ - ۳۰

Artinya:

*Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS Al Baqarah 2:30)*

Di dalam Islam, kewajiban kaum Muslimin memilih dan mengangkat seorang pemimpin sebagai tokoh pemersatu antara seluruh kaum Muslimin yang dapat memimpin umat untuk melaksanakan hukum-hukum Allah di bumi ini, dengan syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah bersikap adil, berpengetahuan untuk bertindak sebagai hakim dan mujtahid, tidak mempunyai cacat jasmaniah, serta berpengalaman cukup, dan tidak pilih kasih dalam menjalankan hukum-hukum Allah SWT. Hal ini tercemin dalam QS Al A'raf ayat 32, diuraikan tentang orang beriman memperoleh rezeki yang melimpah:

قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللّٰهِ الَّتِي ۤاَخْرَجَ لِعِبَادِهِ ۙ وَالطَّيِّبَاتِ مِنَ الرِّزْقِ ۗ قُلْ هِيَ لِلَّذِيْنَ اٰمَنُوْا فِى الْحَيٰوةِ  
الدُّنْيَا خَالِصَةً يَّوْمَ الْقِيٰمَةِ ۗ كَذٰلِكَ نَفْصِلُ الْاٰیٰتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُوْنَ - ۳۲

Artinya:

*Katakanlah (Muhammad), “Siapakah yang mengharamkan perhiasan dari Allah yang telah disediakan untuk hamba-hamba-Nya dan rezeki yang baik-baik? Katakanlah, “Semua itu untuk orang-orang yang beriman dalam kehidupan dunia,*

*dan khusus (untuk mereka saja) pada hari Kiamat.” Demikianlah Kami menjelaskan ayat-ayat itu untuk orang-orang yang mengetahui. (QS Al-A'raf 7:32)*

Bedasarkan penjelasan ayat diatas menyatakan bahwa menyatakan bahwa adab berpakaian dan makanan yang sebagian manusia belum mengetahuinya, malahan dianggapnya masalah kecil saja. Padahal makan dan minum yang tidak berlebihan itu merupakan pokok pangkal kesehatan. Bila badan tidak kuat dan tidak sehat, semua pekerjaan tidak akan terlaksana, baik untuk mencari kehidupan, ataupun untuk beribadah kepada Allah. Begitu juga berdandan dan berpakaian, merupakan tanda kebahagiaan dan kesejahteraan dan erat juga hubungannya dengan kesehatan. Orang-orang yang berdandan dan berpakaian bagus, adalah terhormat dan terpuji, asal berdandan dan berpakaian bagus dengan niat yang baik, bukan untuk menyombongkan diri.

Jadi, di dunia kerja, seorang pemimpin harus memiliki syarat seperti kemampuan kecakapan, memiliki pengalaman karir, berpengetahuan luas agar dapat menyampaikan kepada para bawahannya, serta memperlakukan bawahannya secara adil agar bawahannya memperoleh kinerja lebih maksimal. Selain itu juga setiap karyawan memiliki adab cara berpakaian yang bagus dan menjaga etika yang baik agar dapat dihormati oleh pihak atasannya khususnya di lingkungan kerja serta memperoleh kebahagiaan bagi karyawan apabila kinerjanya dinyatakan dengan baik.

#### **4.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi budaya organisasi PT Kevindo Prima. Sebab, hasil t-statistik 12,483 lebih dari t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga hasil penelitian H3 diterima, variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien positif yakni sebesar 0,532 menunjukkan bahwa arah hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi

menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan situasional semakin lebih baik pula pada budaya organisasi.

Hartono (2018) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, yang memiliki situasi yang berbeda-beda berdasarkan tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan, hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, motivasi, dan kemampuan. Gaya kepemimpinan situasional berorientasi terhadap kinerja karyawan dari perilaku pemimpin, pemberian arahan, komunikasi dua arah, penjelasan belum tentu mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja, bawahan dalam pengambilan keputusan tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebab, kepemimpinan situasional yang baik akan meningkatkan budaya organisasi bagi karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah, Misroni (2018) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Sedangkan uji pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin baik pula dengan semakin baiknya budaya organisasi.

Nasir, Basmalah, dan Murfat (2020) berpendapat bahwa kinerja mempengaruhi budaya organisasi atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan, serta waktu. Arianty (2014) berpendapat bahwa kinerja mempengaruhi budaya organisasi berdasarkan tingkat pencapaian hasil tugas setiap individu dan kelompok, perilaku karyawan, serta peran organisasi. Sedangkan, David *et al* (2019) budaya organisasi tidak mempengaruhi signifikan semakin baik atau tinggi budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan dan komitmen

organisasi dapat memberikan efek secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Di dalam perspektif Islam, gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi yang dijelaskan dalam Al Quran, sebagai berikut:

وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِّنْ غِلٍّ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ ۖ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا ۖ وَمَا كُنَّا  
 لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا ۖ أَن هَدَانَا اللَّهُ ۚ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلٌ رَبَّنَا بِالْحَقِّ ۖ وَنُودُوا ۖ أَن تِلْكَمُ الْجَنَّةُ أُورِثْتُمُوهَا بِمَا  
 كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ - ٤٣

Artinya:

*dan Kami mencabut rasa dendam dari dalam dada mereka, di bawahnya mengalir sungai-sungai. Mereka berkata, “Segala puji bagi Allah yang telah menunjukkan kami ke (surga) ini. Kami tidak akan mendapat petunjuk sekiranya Allah tidak menunjukkan kami. Sesungguhnya rasul-rasul Tuhan kami telah datang membawa kebenaran.” Diserukan kepada mereka, “Itulah surga yang telah diwariskan kepadamu, karena apa yang telah kamu kerjakan.” (QS Al A’raf 7:43)*

Bedasarkan penjelasan ayat-ayat Al Qur’an di atas dapat disimpulkan bahwa pertama, mengikuti perintahnya, dan peringatan bagi orang yang menentangnya, yakni amal saleh, yang telah selama kerjakan. Maka, bekerja keras agar memperoleh upah yang akan jelaskan QS At Taubah ayat 105:

وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
 فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۖ - ١٠٥

Artinya:

*Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS At-Taubah 9: 105)*

Bedasarkan penjelasan ayat-ayat Al Qur'an di atas dapat dijelaskan bahwa perintah bekerja dalam berbagai pekerjaan yang akan menilai pekerjaanmu dan memberi upah atas pekerjaanmu. Bekerja merupakan ibadah termasuk melaksanakan sholat agar memperoleh rezeki melimpah, maka diuraikan dalam QS Al Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ -

١٠

Artinya:

*Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.* (QS. Al-Jumu'ah 62:10)

Bedasarkan penjelasan ayat-ayat Al Qur'an di atas dapat disimpulkan bahwa perintah shalat, memperoleh rezeki yang halal, berkah, dan melimpah. Selain bekerja dan sholat juga menjaga persudaraan dan persatuan apabila terjadinya konflik internal di lingkungan kerja disebabkan perbedaan pendapat, maka dapat diselesaikan dengan jalan damai.

Berikut ini uraian dari QS Al-Hujurat ayat 10 tentang mendamaikan sesama saudara yang berselisih:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ - ١٠

Artinya:

*Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat* (QS. Al Hujurat 49:10)

Bedasarkan penjelasan ayat-ayat Al Qur'an di atas bahwa perintah berdoa agar memperoleh anugerah dan tidak melakukan kerusakan di bumi. Keenam, memuji Allah sebagai rasa syukur, mengembara untuk tujuan kebaikan, melaksanakan perintah salat sebagai wujud tunduk dan patuh kepada Allah,



menyuruh berbuat makruf dan mencegah dari yang mungkar dan yang memelihara, yakni melaksanakan hukum-hukum Allah, dan menggembirakan orang-orang yang beriman.

Dalam QS Al-A'raf ayat 56, diuraikan tentang menghindari berbuat kerusakan di bumi:

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا ۚ إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ -

٥٦

Artinya:

*Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi setelah (diciptakan) dengan baik. Berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut dan penuh harap. Sesungguhnya rahmat Allah sangat dekat kepada orang yang berbuat kebaikan. (QS. Al A'raf 7:56)*

Bedasarkan penjelasan ayat-ayat Al Qur'an di atas perintah berdoa agar memperoleh anugerah dan tidak melakukan kerusakan di bumi. Selain itu juga perintah menuntut ilmu dan tidak semua terlibat ke medan perang.

Dalam QS At Taubah ayat 122, diuraikan tentang perintah belajar menuntut ilmu:

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ

وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ - ١٢٢

Artinya:

*Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya. (QS. At-Taubah : 122)*

Bedasarkan penjelasan ayat-ayat Al Qur'an di atas adalah pahala yang dijanjikan Allah kepada orang-orang yang berbuat baik. Bagian ini menjelaskan

pentingnya pembagian kerja dalam kehidupan, bahwa tidak semua orang percaya harus pergi ke medan perang, yaitu belajar menuntut ilmu agama. Ilmu Agama lebih penting karena mereka dapat melindungi diri mereka sendiri dan berhati-hatilah untuk tidak melakukan kejahatan..

Dalam lingkungan kerja dapat disimpulkan bahwa mengajak berbuat kebaikan selama bekerja, bekerja keras akan memperoleh gaji dari atasan, beribadah memperoleh rezeki melimpah, saling menengahi jika adanya konflik internal antar kepentingan karyawan, melestarikan lingkungan berkelanjutan sebagai upaya tanggung jawab sosial perusahaan, dan bersyukur dengan menjaga sikap dengan baik bagi bawahan, serta menghindari perbuatan yang buruk.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan bahwa dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi memiliki hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan situasional semakin lebih baik pula pada budaya organisasi. Gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat, sebab seorang pemimpin memiliki budaya organisasi esensial tersendiri bagi kemajuan suatu perusahaan yang akan berkaitan dengan kehidupan suatu perusahaan ataupun organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kemampuan budaya yang memiliki perilaku karyawan memegang peranan penting di suatu perusahaan yang terdiri dari nilai, sikap, cara melakukan sesuatu, perilaku, moral, dan produktivitas, dan lingkungan perusahaan.
2. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa hubungan yang searah yaitu semakin baik gaya kepemimpinan situasional semakin lebih baik pula pada budaya organisasi. budaya organisasi merupakan suatu kemampuan budaya yang memiliki perilaku karyawan memegang peranan penting di suatu perusahaan yang terdiri dari nilai, sikap, cara melakukan sesuatu, perilaku, moral, dan produktivitas, dan lingkungan perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan tingkat pencapaian hasil tugas, perilaku karyawan, dan peran organisasi budaya organisasi merupakan filosofi dasar suatu organisasi yang meliputi keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai menjadi karakteristik inti untuk melakukan kegiatan dalam suatu organisasi.

3. Variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Gaya kepemimpinan situasional yang baik dapat memberikan orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai, kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan, serta waktu, tingkat pencapaian hasil tugas setiap individu dan kelompok, perilaku karyawan, serta peran organisasi agar memperoleh kinerja para karyawannya lebih maksimal.

## **5.2 Saran**

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka saran peneliti adalah:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperbaiki dan menyempurnakan model penelitiannya dengan memperhatikan variabel-variabel gaya kepemimpinan situasional bersifat teoritis yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Selain itu, perlu menganalisis data statistik sebelum memproses ke SPSS.
2. Bagi perusahaan untuk kedepannya setelah pandemic covid 19 berakhir, diharapkan organisasi menunjukkan seorang pemimpin yang berkualitas dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional, yang bertujuan untuk menata kembali manajemen perusahaan pasca pemulihan ekonomi dengan cara memperbaiki kualitas kinerja karyawan agar terciptanya jiwa kewirausahaan, dan budaya organisasi yang kompeten, serta mampu bersaing baik di tingkat regional maupun tingkat nasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi (2016) *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*, Aceh: Universitas Malikussaleh Press
- Aisyah, Isah; dan Srie Wijaya Kesuma Dewi (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan. *Konferensi Nasional Ilmu Sosial & Teknologi (KNiST)*
- Al Qur'an dan Terjemahan, Kemenag RI
- Anwar, Choerul, (2015). Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif (Studi Kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia). *Jurnal Interaksi*, Vol 4 No 2
- Arimbawa, I Kadek Mei dan Kartika Dewi, A.A Sagung (2013) Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali. *E-Jurnal Manajemen*, Vol 2 No 12 (2013)
- Auliya, Anisatul; dan Clara (2017), Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Restaurant Sailendra Hotel JW Marriott Jakarta, *Jurnal Hospitality dan Pariwisata* Vol.3 No.2
- Assyofa, Allya Roosallyn., Rohandi, Mochamad Malik Akbar., dan Putri, Shania Antony (2018), Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Rumah Sakit Syariah Kab Sumedang), *Jurnal Manajemen dan Bisnis: Performa* Vol. 15 No. 2, hal 126
- Azizah, Fitria Nur; Thoyib, Armanu; dan Irawanto, Dodi W (2017), Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang), *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4 No.1

- Charis F, Muhammad; Ammar A., Muhammad; Wijokongko, Dinar; AlHafizd, Muhammad Faza (2020), Kategori Kepemimpinan dalam Islam. *Jurnal Edukasi* Vol. 1, No. 2
- Diana, Ilfi Nur., Supriyanto, Achmad Sani., Ekowati, Vivin Maharani,. dan Ertanto, Arga Hendra (2021), *Factor Influencing Employee Performance: The Role of Organizational Culture*, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 8 No 2
- Dicky, Ari Vanjery (2016). *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri* [Tesis]. Jakarta (ID): Universitas Prof. Dr. Moestopo Jakarta
- Fonda, Bibing; Utami, Hamidah Nayati; dan Ruhana, Ika (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 25, No. 1
- Furqon, Chairul (2007). *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: STIM YKPN
- Ghozali, Imam (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Hakim, Lukman (2016), *Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja*. *Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1
- Hartono (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)* [Tesis]. Makassar (ID): Universitas Hasanuddin
- Idris, Setiawan, Margono; Susilowati, Christin; Supriyanto, Achmad Sani; Ekowati, Vivin Maharani; Muhammad, Fadhil (2020) *Examining The Role of Political Skill In Transformational Leadership and Organizational Performance; Empirical Study From Indonesia*, *Smart Journal of Business Management Studies*, Vol. 16 No. 2

- Karma, Kadek Fajar Andika; Yasa Gerianta Wirawan; dan Ratnadi; Ni Made Dwi (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 5 No. 11
- Maguni, Wahyudin dan Maupa, Haris (2018), *Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Pleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam*, *Li Falah Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 3 No. 1
- Mandri, Aliyas; Komara, Asmara Hendra; dan David (2018), *Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUTR) Kabupaten Rokan Hilir*, *Procuratio* Vol. 6 No. 4
- Nasir, Munawir; Basalamah, Jafar; dan Murfat, Moch Zulkifli (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Equilibrium*, Vol 1, No 2
- Pawirosumarto, Suharno; Sarjana, Purwanto Katijan; dan Gunawan, Rachmad (2016) *The effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*, *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 6
- Priyono (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama Publishing
- Pristyowati, Delita; Rahayu, Sri; Wahidmurni; dan Supriyanto, Achmad Sani (2021). *The Education Function of Effectiveness on Leadership Behavior, School Climate, and Teacher Performance*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 6 No. 1

- Pulungan, Delyana Rahmawany (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bakrie Telecom Tbk Medan, *Jurnal Ilmiah Kohesi* Vol. 1 No. 1
- Purwanggono, Cuk Jaka (2020), *Buku Ajar Kepemimpinan*, Semarang: Universitas Wahid Hasyim Press
- Putra, Sakra Brahma dan Yuniawan, Ahyar (2015). *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)*. *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 4, No. 1
- Ramadhani, Nauvila Deksi. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B Medan* [Skripsi]. Medan (ID): Universitas Sumatera Utara Medan
- Raharjo, Kusdi; Nurjannah; Solimun; dan Fernandes; Adji Achmad Rinaldo (2018). *The Influence of Organizational Culture and Job Design on Job Commitment and Human Resource Performance*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 7
- Sadiartha, A.A. Ngurah Gede (2015), *Buku Ajar Budaya Organisasi*, Penerbit PT. Percetakan Bali: Denpasar
- Saripuddin, Jasman (2015), *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan*. Vol. 3 No. 2
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Fransisco
- Siswoyo, Haryono (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*, Bekasi: Intermedia Personalia Utama



- Sumarni, Dede. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)* [Skripsi]. Semarang (ID): Universitas Negeri Semarang
- Sunyoto, Danang (2011). *Metodologi Penelitian Ekonomi (Alat Statistik dan Analisis Output Komputer)*, Sleman: CAPS. Cetakan ke-1
- Supriyanto, A. S. dan Maharani, V. (2013). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UIN MALIKI Press. Cetakan ke-2
- Surajiyo; Nasruddin; dan Paleni, Herman (2020). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Lubuklinggau Selatan I dan Selatan II. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, Vol.7 No.3
- Thoha, Miftah (1983) *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Press
- Wibowo (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie
- Widyatmini dan Hakim, Luqman (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok, *Jurnal Ekonomi Bisnis* No. 2 Vol. 13
- Profile Company Kevindo Group
- Tim FE UIN MALIKI. (2017). *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*, Malang

# LAMPIRAN

Lampiran Lembar Kuesioner

## KUESIONER

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI

Dengan Hormat,

Dalam kesempatan ini saya mohon bantuan dari Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu guna mengisi angket yang saya sertakan berikut ini. Angket ini diperlukan untuk kepentingan penelitian dalam rangka menyusun skripsi untuk program Strata-1 (S1) di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat betapa pentingnya data ini, maka saya sangat mengharapkan agar angket ini diisi dengan lengkap sesuai kondisi yang sebenarnya.

---

#### A. Identitas Responden (*beri tanda centang pada kotak*)

1. Nama : .....
2. Usia :  

<input type="checkbox"/> Kurang dari 20 tahun	<input type="checkbox"/> 31 – 35 tahun
<input type="checkbox"/> 20 – 25 tahun	<input type="checkbox"/> 36 – 40 tahun
<input type="checkbox"/> 25 – 30 tahun	<input type="checkbox"/> Lebih dari 40 tahun
3. Lama karir :  

<input type="checkbox"/> Kurang dari 5 tahun	<input type="checkbox"/> 16 – 20 tahun
<input type="checkbox"/> 5 – 10 tahun	<input type="checkbox"/> 21 – 25 tahun



3.	Pimpinan menekankan bahwa keberhasilan organisasi akan tercapai karena ada prosedur kerja yang jelas untuk anda jalankan					
4.	Efektivitas pelaksanaan pekerjaan akan terpenuhi, karena pimpinan melakukan kontrol terhadap setiap aktivitas kerja					
Membimbing						
1.	Pimpinan memberikan pengarahan kepada setiap pegawai agar bekerja lebih baik					
2.	Pimpinan memberikan informasi dalam pelaksanaan kerja					
3.	Pimpinan memberikan dukungan dalam pelaksanaan kerja					
4.	Pimpinan memperhatikan aspirasi pegawai dalam setiap pengambilan keputusan					
Mendukung						
1.	Pimpinan mendengarkan keluhan pegawai, dalam setiap kesempatan					
2.	Terdapat kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan					
3.	Pimpinan menerima masukan dan usulan dari bawahan, dalam pengambilan keputusan					
4.	Pimpinan selalu memperhatikan					

	kesejahteraan pegawai					
Kerjasama						
1.	Pimpinan memberikan tanggung jawab pekerjaan, kepada setiap pegawainya					
2.	Pimpinan percaya terhadap kemampuan yang dimiliki pegawai dalam setiap pelaksanaan tugas					
3.	Anda mempunyai pengalaman yang cukup terhadap pekerjaan yang anda tangani saat ini					
4.	Pimpinan menetapkan mekanisme kerja yang jelas dan terstruktur					

#### Kuesioner Kinerja Karyawan

No	Keterangan	1	2	3	4	5
1.	Kuantitas kerja karyawan melebihi karyawan lain					
2.	Kualitas kerja karyawan jauh lebih baik dari karyawan lain					
3.	Efisiensi karyawan ini melebihi karyawan lain					
4.	Standar kualitas karyawan ini melebihi karyawan lain					
5.	Karyawan berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya					
6.	Karyawan memegang standar profesional yang tinggi					

7.	Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan bagus					
8.	Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat dalam pelaksanaan kerja bagus					
9.	Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utama baik					
10.	Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bagus					

#### Kuesioner Budaya Organisasi

No	Keterangan	1	2	3	4	5
Inovasi						
1.	Organisasi mendorong anda untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam melaksanakan tugas					
2.	Anda telah berusaha menciptakan ide atau gagasan baru dalam melaksanakan tugas					
3.	Organisasi memberi peluang untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru tersebut					
4.	Organisasi memberikan keleluasaan untuk bertindak lebih fleksibel dalam bekerja					
5.	Organisasi memberikan keleluasaan dalam berimprovisasi untuk mencapai tujuan					

Imbalan						
6.	Besarnya imbalan yang diterima sesuai dengan yang anda harapkan					
7.	Organisasi memberikan imbalan sesuai dengan pengorbanan yang telah anda lakukan					
8.	Organisasi memberikan penghargaan dan pengakuan hasil kerja bila berhasil					
	meningkatkan perbaikan dan melaksanakan pekerjaan dengan benar					
Kerjasama						
9.	Saya akan menerima apabila organisasi membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas					
10.	Organisasi menekankan bahwa keberhasilan akan tercapai bila adanya kerjasama tim yang baik atau kuat dengan rekan kerja					
11.	Organisasi mendorong agar diantara sesama rekan sekerja ada rasa saling percaya dan yakin dalam hubungan kerja					
12.	Saya akan menerima bantuan kerjasama atas segala aktivitas tugas untuk kelancaran pekerjaan yang dilakukan secara kolektif					



Lampiran

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
7	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	5	5	5	2	3	4	4	4	3
8	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	3	3
10	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4
11	5	5	5	3	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3
12	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
14	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
15	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
16	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5
18	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4
19	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
22	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5

24	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3
25	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
26	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
27	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4
30	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	3	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4
40	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
43	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
45	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3
46	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
47	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5
48	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3

49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4
50	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
52	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5
54	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4
56	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	4	4	4
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
59	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
60	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
65	2	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5
66	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
68	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
69	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	4
72	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4

74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3
81	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
88	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
90	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4
91	4	3	4	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4
92	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5
94	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4
95	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
96	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
97	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5
98	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4



125	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

No	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4
1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
7	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	3	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
9	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	2	4	5	4	4
10	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
11	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5
12	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5
13	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3
15	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4
18	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
21	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4

22	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4	5	5
23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
24	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	2	2	4	5	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
30	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
45	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4

47	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
48	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
49	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3
51	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
52	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
55	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	5	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
60	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
69	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
71	3	3	5	4	4	5	3	5	3	4	3	3	3	4	5	5	5





97	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
100	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
109	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
110	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5
111	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
113	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
114	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
115	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
120	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
121	4	5	5	5	1	1	3	3	3	1	1	1	1	5	5	5	5
122	5	4	5	5	5	4	5	4	2	4	4	3	5	1	5	4	5

123	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4
124	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
125	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4

## Lampiran

### 1. Nilai Frekuensi

Frekuensi Statistik (X1)

		Statistics			
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.0720	4.2720	4.4080	4.2320
Std. Deviation		.82478	.71138	.74158	.74201

Distribusi Frekuensi (X1)

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	1	.8	.8	1.6
	3	29	23.2	23.2	24.8
	4	51	40.8	40.8	65.6
	5	43	34.4	34.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	15.2	15.2	15.2
	4	53	42.4	42.4	57.6
	5	53	42.4	42.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	3	13	10.4	10.4	11.2
	4	44	35.2	35.2	46.4
	5	67	53.6	53.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.6	1.6	1.6
	3	17	13.6	13.6	15.2
	4	56	44.8	44.8	60.0
	5	50	40.0	40.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Mean dan Standar Deviasi (X1)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	125	1.00	5.00	4.0720	.82478
X1.2	125	3.00	5.00	4.2720	.71138
X1.3	125	1.00	5.00	4.4080	.74158
X1.4	125	2.00	5.00	4.2320	.74201
Valid N (listwise)	125				

Frekuensi Statistik (X2)

**Statistics**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.4400	4.3680	4.4960	4.3680
Std. Deviation		.74487	.74635	.70281	.75707

Distribusi Frekuensi (X2)

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	3	13	10.4	10.4	11.2
	4	40	32.0	32.0	43.2
	5	71	56.8	56.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	17	13.6	13.6	14.4
	4	42	33.6	33.6	48.0
	5	65	52.0	52.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	12	9.6	9.6	10.4
	4	36	28.8	28.8	39.2
	5	76	60.8	60.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	18	14.4	14.4	15.2
	4	40	32.0	32.0	47.2
	5	66	52.8	52.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Mean dan Standar Deviasi (X2)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	125	1.00	5.00	4.4400	.74487
X2.2	125	2.00	5.00	4.3680	.74635
X2.3	125	2.00	5.00	4.4960	.70281
X2.4	125	2.00	5.00	4.3680	.75707
Valid N (listwise)	125				

Frekuensi Statistik (X3)

**Statistics**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.3680	4.3920	4.3120	4.4320
Std. Deviation		.75707	.73940	.81731	.81652

Frekuensi (X3)

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	18	14.4	14.4	15.2
	4	40	32.0	32.0	47.2
	5	66	52.8	52.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	16	12.8	12.8	13.6
	4	41	32.8	32.8	46.4
	5	67	53.6	53.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	



**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.6	1.6	1.6
	3	22	17.6	17.6	19.2
	4	36	28.8	28.8	48.0
	5	65	52.0	52.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.6	1.6	1.6
	3	20	16.0	16.0	17.6
	4	25	20.0	20.0	37.6
	5	78	62.4	62.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Mean dan Standar Deviasi (X3)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	125	2.00	5.00	4.3680	.75707
X3.2	125	2.00	5.00	4.3920	.73940
X3.3	125	2.00	5.00	4.3120	.81731
X3.4	125	2.00	5.00	4.4320	.81652
Valid N (listwise)	125				

Frekuensi Statistik (X4)

**Statistics**

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.3760	4.3040	4.2400	4.3040
Std. Deviation		.65579	.76437	.71165	.73203

Distribusi Frekuensi (X4)

**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	9.6	9.6	9.6
	4	54	43.2	43.2	52.8
	5	59	47.2	47.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	2	1.6	1.6	2.4
	3	11	8.8	8.8	11.2
	4	55	44.0	44.0	55.2
	5	56	44.8	44.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	16.0	16.0	16.0
	4	55	44.0	44.0	60.0
	5	50	40.0	40.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**X4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	17	13.6	13.6	14.4
	4	50	40.0	40.0	54.4
	5	57	45.6	45.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Mean dan Standar Deviasi (X4)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X4.1	125	3.00	5.00	4.3760	.65579
X4.2	125	1.00	5.00	4.3040	.76437
X4.3	125	3.00	5.00	4.2400	.71165
X4.4	125	2.00	5.00	4.3040	.73203
Valid N (listwise)	125				

Frekuensi Statistik (Y)

**Statistics**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N Valid	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.7200	3.8720	3.7840	3.8720	4.0480	4.1360	4.1680	4.2720	4.2160	4.1520
Std. Deviation	.84815	.74027	.77858	.79287	.77101	.73335	.68080	.65224	.65481	.74114

Distribusi Frekuensi (Y)

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	2	1.6	1.6	2.4
3	55	44.0	44.0	46.4
4	40	32.0	32.0	78.4
5	27	21.6	21.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.8	.8	.8
3	40	32.0	32.0	32.8
4	58	46.4	46.4	79.2
5	26	20.8	20.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	51	40.8	40.8	41.6
	4	47	37.6	37.6	79.2
	5	26	20.8	20.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	3	42	33.6	33.6	34.4
	4	53	42.4	42.4	76.8
	5	29	23.2	23.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	34	27.2	27.2	27.2
	4	51	40.8	40.8	68.0
	5	40	32.0	32.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	20.8	20.8	20.8
	4	56	44.8	44.8	65.6
	5	43	34.4	34.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	16.0	16.0	16.0
	4	64	51.2	51.2	67.2
	5	41	32.8	32.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	11.2	11.2	11.2
	4	63	50.4	50.4	61.6
	5	48	38.4	38.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Y9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	12.8	12.8	12.8
	4	66	52.8	52.8	65.6
	5	43	34.4	34.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Y10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	3	20	16.0	16.0	16.8
	4	62	49.6	49.6	66.4
	5	42	33.6	33.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Mean dan Standar Deviasi (Y)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	125	1.00	5.00	3.7200	.84815
Y2	125	2.00	5.00	3.8720	.74027
Y3	125	2.00	5.00	3.7840	.77858
Y4	125	1.00	5.00	3.8720	.79287
Y5	125	3.00	5.00	4.0480	.77101
Y6	125	3.00	5.00	4.1360	.73335
Y7	125	3.00	5.00	4.1680	.68080
Y8	125	3.00	5.00	4.2720	.65224
Y9	125	3.00	5.00	4.2160	.65481
Y10	125	1.00	5.00	4.1520	.74114
Valid N (listwise)	125				

Frekuensi Statistik (Z1)

**Statistics**

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5
N	Valid	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1040	4.0160	4.0560	4.0720	4.0480
Std. Deviation		.82133	.75117	.79620	.76386	.73896

Distribusi Frekuensi (Z1)

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	2	1.6	1.6	2.4
	3	24	19.2	19.2	21.6
	4	54	43.2	43.2	64.8
	5	44	35.2	35.2	100.0
Total		125	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	31	24.8	24.8	25.6
	4	58	46.4	46.4	72.0
	5	35	28.0	28.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.6	1.6	1.6
	3	30	24.0	24.0	25.6
	4	52	41.6	41.6	67.2
	5	41	32.8	32.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Z1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	29	23.2	23.2	24.0
	4	55	44.0	44.0	68.0
	5	40	32.0	32.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	



**Z1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
3	25	20.0	20.0	20.8
4	65	52.0	52.0	72.8
5	34	27.2	27.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

## Mean dan Standar Deviasi (Z1)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z1.1	125	1.00	5.00	4.1040	.82133
Z1.2	125	2.00	5.00	4.0160	.75117
Z1.3	125	2.00	5.00	4.0560	.79620
Z1.4	125	2.00	5.00	4.0720	.76386
Z1.5	125	1.00	5.00	4.0480	.73896
Valid N (listwise)	125				

## Frekuensi Statistik (Z2)

**Statistics**

	Z2.1	Z2.2	Z2.3
N Valid	125	125	125
Missing	0	0	0
Mean	3.8800	3.8720	3.9360
Std. Deviation	.83859	.87045	.89572

Distribusi Frekuensi (Z2)

Z2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	1	.8	.8	1.6
	3	43	34.4	34.4	36.0
	4	47	37.6	37.6	73.6
	5	33	26.4	26.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Z2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	2	1.6	1.6	2.4
	3	44	35.2	35.2	37.6
	4	43	34.4	34.4	72.0
	5	35	28.0	28.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Z2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	4	3.2	3.2	4.0
	3	36	28.8	28.8	32.8
	4	45	36.0	36.0	68.8
	5	39	31.2	31.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Mean dan Standar Deviasi (Z2)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z2.1	125	1.00	5.00	3.8800	.83859
Z2.2	125	1.00	5.00	3.8720	.87045
Z2.3	125	1.00	5.00	3.9360	.89572
Valid N (listwise)	125				

Frekuensi Statistik (Z3)

**Statistics**

		Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4
N	Valid	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.1840	4.4000	4.2960	4.2320
Std. Deviation		.74470	.62217	.66021	.68552

Distribusi Frekuensi (Z3)

**Z3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	3	19	15.2	15.2	16.0
	4	60	48.0	48.0	64.0
	5	45	36.0	36.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Z3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	7.2	7.2	7.2
	4	57	45.6	45.6	52.8
	5	59	47.2	47.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Z3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	11.2	11.2	11.2
	4	60	48.0	48.0	59.2
	5	51	40.8	40.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Z3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	14.4	14.4	14.4
	4	60	48.0	48.0	62.4
	5	47	37.6	37.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Mean dan Standar Deviasi (Z3)

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z3.1	125	1.00	5.00	4.1840	.74470
Z3.2	125	3.00	5.00	4.4000	.62217
Z3.3	125	3.00	5.00	4.2960	.66021
Z3.4	125	3.00	5.00	4.2320	.68552
Valid N (listwise)	125				

## 2. Uji Validitas

Uji Validitas (X1)

		Correlations			
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
X1.1	Pearson Correlation	1	.599**	.466**	.486**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125
X1.2	Pearson Correlation	.599**	1	.659**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125
X1.3	Pearson Correlation	.466**	.659**	1	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125
X1.4	Pearson Correlation	.486**	.659**	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Validitas (X2)

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
X2.1	Pearson Correlation	1	.852**	.889**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125
X2.2	Pearson Correlation	.852**	1	.864**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125
X2.3	Pearson Correlation	.889**	.864**	1	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125
X2.4	Pearson Correlation	.812**	.786**	.836**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Validitas (X3)

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
X3.1	Pearson Correlation	1	.720**	.790**	.745**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125
X3.2	Pearson Correlation	.720**	1	.677**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125
X3.3	Pearson Correlation	.790**	.677**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125
X3.4	Pearson Correlation	.745**	.746**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
X3.1	Pearson Correlation	1	.720**	.790**	.745**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125
X3.2	Pearson Correlation	.720**	1	.677**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125
X3.3	Pearson Correlation	.790**	.677**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125
X3.4	Pearson Correlation	.745**	.746**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Validitas (X4)

**Correlations**

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4
X4.1	Pearson Correlation	1	.703**	.496**	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125
X4.2	Pearson Correlation	.703**	1	.458**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125
X4.3	Pearson Correlation	.496**	.458**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125
X4.4	Pearson Correlation	.684**	.569**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125





Y4	Pearson Correlation	.654**	.783**	.804**	1	.683**	.557**	.593**	.473**	.566**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Y5	Pearson Correlation	.600**	.647**	.635**	.683**	1	.630**	.661**	.615**	.650**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Y6	Pearson Correlation	.464**	.582**	.589**	.557**	.630**	1	.729**	.664**	.711**	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Y7	Pearson Correlation	.543**	.699**	.632**	.593**	.661**	.729**	1	.768**	.786**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Y8	Pearson Correlation	.445**	.540**	.514**	.473**	.615**	.664**	.768**	1	.787**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Y9	Pearson Correlation	.473**	.590**	.630**	.566**	.650**	.711**	.786**	.787**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Y10	Pearson Correlation	.504**	.594**	.644**	.720**	.636**	.615**	.636**	.681**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Uji Validitas (Z1)

### Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5
Z1.1	Pearson Correlation	1	.716**	.768**	.631**	.696**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	125	125	125	125	125
Z1.2	Pearson Correlation	.716**	1	.754**	.644**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125	125
Z1.3	Pearson Correlation	.768**	.754**	1	.670**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125	125
Z1.4	Pearson Correlation	.631**	.644**	.670**	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125	125
Z1.5	Pearson Correlation	.696**	.696**	.722**	.780**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Validitas (Z2)

**Correlations**

		Z2.1	Z2.2	Z2.3
Z2.1	Pearson Correlation	1	.896**	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	125	125	125
Z2.2	Pearson Correlation	.896**	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	125	125	125
Z2.3	Pearson Correlation	.763**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Validitas (Z3)

**Correlations**

		Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4
Z3.1	Pearson Correlation	1	.623**	.708**	.674**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125
Z3.2	Pearson Correlation	.623**	1	.671**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	125	125	125	125
Z3.3	Pearson Correlation	.708**	.671**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125
Z3.4	Pearson Correlation	.674**	.688**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3. Uji Reabilitas

Uji Reabilitas (X)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	125	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	16

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	65.3120	83.281	.574	.965
X1.2	65.1120	81.907	.792	.961
X1.3	64.9760	82.604	.701	.962
X1.4	65.1520	81.904	.756	.961
X2.1	64.9440	80.682	.850	.960
X2.2	65.0160	80.435	.868	.959
X2.3	64.8880	81.294	.854	.960
X2.4	65.0160	80.387	.858	.959
X3.1	65.0160	81.016	.809	.960
X3.2	64.9920	81.234	.812	.960
X3.3	65.0720	79.793	.832	.960
X3.4	64.9520	80.078	.812	.960
X4.1	65.0080	82.702	.795	.961
X4.2	65.0800	82.074	.719	.962

X4.3	65.1440	84.898	.549	.965
X4.4	65.0800	81.219	.823	.960

Uji Reabilitas (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	125	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	36.5200	29.574	.691	.943
Y2	36.3680	29.670	.800	.937
Y3	36.4560	29.282	.805	.937
Y4	36.3680	29.202	.798	.937
Y5	36.1920	29.543	.779	.938
Y6	36.1040	30.175	.739	.940
Y7	36.0720	30.116	.815	.937
Y8	35.9680	30.951	.729	.940
Y9	36.0240	30.491	.795	.938
Y10	36.0880	29.839	.776	.938

## Uji Reabilitas (Z)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	125	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	12

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	44.9920	44.831	.783	.942
Z1.2	45.0800	45.639	.780	.942
Z1.3	45.0400	45.135	.781	.942
Z1.4	45.0240	45.620	.767	.943
Z1.5	45.0480	45.691	.789	.942
Z2.1	45.2160	44.977	.750	.943
Z2.2	45.2240	44.401	.772	.943
Z2.3	45.1600	44.329	.754	.943
Z3.1	44.9120	46.436	.702	.945
Z3.2	44.6960	47.987	.666	.946
Z3.3	44.8000	46.532	.794	.942
Z3.4	44.8640	46.731	.738	.944

#### 4. Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.51141400
Most Extreme Differences	Absolute	.099
	Positive	.068
	Negative	-.099
Kolmogorov-Smirnov Z		1.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.172

a. Test distribution is Normal.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.32291253
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.066
	Negative	-.080
Kolmogorov-Smirnov Z		.891
Asymp. Sig. (2-tailed)		.406

a. Test distribution is Normal.

## 5. Uji Linieritas

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X * Z Between Groups	7916.101	24	329.838	9.246	.000
(Combined)					
Linearity	7068.580	1	7068.580	198.140	.000
Deviation from Linearity	847.521	23	36.849	1.033	.434
Within Groups	3567.467	100	35.675		
Total	11483.568	124			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z * X Between Groups	4747.412	28	169.550	8.290	.000
(Combined)					
Linearity	4130.787	1	4130.787	201.970	.000
Deviation from Linearity	616.626	27	22.838	1.117	.338
Within Groups	1963.436	96	20.452		
Total	6710.848	124			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z * Y Between Groups	4509.487	20	225.474	10.652	.000
(Combined)					
Linearity	4158.122	1	4158.122	196.444	.000
Deviation from Linearity	351.365	19	18.493	.874	.615
Within Groups	2201.361	104	21.167		
Total	6710.848	124			



**ANOVA Table**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * Z Between Groups (Combined)	3339.702	24	139.154	11.528	.000
Linearity	2817.252	1	2817.252	233.390	.000
Deviation from Linearity	522.450	23	22.715	1.882	.017
Within Groups	1207.098	100	12.071		
Total	4546.800	124			

**6. Analisis Jalur**

Variabel X ke Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 <sup>a</sup>	.460	.456	4.46811

a. Predictors: (Constant), X

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2091.223	1	2091.223	104.750	.000 <sup>a</sup>
Residual	2455.577	123	19.964		
Total	4546.800	124			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.631	2.920		3.640	.000
	X	.427	.042	.678	10.235	.000

a. Dependent Variable: Y

Variabel X ke Z

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kinerja Karyawan (Y), Gaya Kepemimpinan Situasional (X) <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Budaya Organisasi (Z)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.736	.732	3.81066

a. Predictors: (Constant), Kinerja Karyawan (Y), Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4939.271	2	2469.635	170.072	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1771.577	122	14.521		
	Total	6710.848	124			

a. Predictors: (Constant), Kinerja Karyawan (Y), Gaya Kepemimpinan Situasional (X)

b. Dependent Variable: Budaya Organisasi (Z)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.382	2.621		.527	.599
	Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	.355	.048	.464	7.334	.000
	Kinerja Karyawan (Y)	.574	.077	.472	7.462	.000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi (Z)

## 7. Uji Hipotesis

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.631	2.920		3.640	.000
	X	.427	.042	.678	10.235	.000

a. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.482	2.994		2.499	.014
	X	.600	.043	.785	14.033	.000

a. Dependent Variable: Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.430	2.272		3.710	.000
	Z	.648	.046	.787	14.155	.000

a. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.545	2.491		2.628	.010
	X	.099	.056	.158	2.773	.000
	Z	.546	.073	.663	7.462	.000

a. Dependent Variable: Y

## Lampiran Surat Keterangan Penelitian

### **CV. KEVINDO PRIMA**

(Authorized Distributor)

Jl. Kol. Sugiono no.545, Gadang - Malang

Telp. (0341) 834777, 08113056945

#### **SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

No. 0112/KP-VI-2022

Yang Bertanda Tangan di bawah ini :

Nama : Kevin Wirawan  
Jabatan : Direktur CV. Kevindo Prima  
Alamat : Jl. Kolonel Sugiono No.545 Gadang, Sukun Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Radhana Nandika Syah Putra  
NIM : 17510214  
Jurusan : Manajemen

Memang telah melakukan penelitian di CV. Kevindo Prima mulai dari tanggal  
17 Januari 2022 - 26 February 2022

Demikian Surat Keterangan penelitian ini kami buat dengan sebenarnya. Mohon dapat  
dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 07 Juni 2022

CV. Kevindo Prima

  
**KP KEVINDO PRIMA**


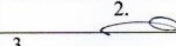


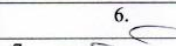


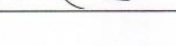

**Kevin Wirawan**

Direktur CV. Kevindo Prima

## Lampiran Bukti Konsultasi

### BUKTI KONSULTASI

Nama : Radhana Nandika Syah Putra  
NIM/Jurusan : 17510214/ Manajemen  
Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. Kevindo Prima Malang)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan
1	05 Oktober 2021	Konsultasi Judul dan Proporsal	1. 
2	17 Oktober 2021	Revisi Proporsal	2. 
3	13 Januari 2022	Revisi Proporsal	3. 
4	20 Januari 2022	Revisi dan Acc. Proporsal	4. 
5	09 Februari 2022	Seminar Proporsal	5. 
6	22 Februari 2022	Acc. Proporsal	6. 
7	25 Mei 2022	Skripsi Bab I - V	7. 
8	27 Mei 2022	Revisi Skripsi	8. 
9	30 Mei 2022	Acc. Keseluruhan	9. 

Malang, 30 Mei 2022

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, S.E., M.M

NIP. 197406042006041002

## **BIODATA PENELITI**



Nama Lengkap : Radhana Nandika Syah Putra  
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 7 Januari 1999  
Alamat Asal : Jl. Danau Jonge H4/ E32,  
Sawojajar, Malang  
Telpon/ Hp : 081232623846  
Email : radhananandika@gmail.com

### **Pendidikan Formal**

2005-2011 : SD Sriwedari  
2011-2014 : MTsN 1 Kota Malang  
2014-2017 : MAN 1 Kota Malang  
2017-2022 : S-1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas  
Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**

2014-2017 : Program Khusus D1 Teknologi Informatika, kerjasama  
dengan Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya  
2017-2018 : Ma'had Sunan Ampel Al Aly Malang  
2017-2018 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA)  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim  
Malang  
2018-2019 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI)  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim  
Malang

### **Pengalaman Organisasi**

2018-2020 : PMII Rayon Ekonomi Moch. Hatta

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Seminar Sosialisasi PBAK UIN Maulana Malik Ibrahim 2017
- Peserta Seminar Sosialisasi PBAK Fakultas Ekonomi 2017
- Peserta Seminar Sosialisasi Jurusan Manajemen 2017
- Peserta Sosialisasi Manasik Haji untuk Mahasantri Pusat Ma'had Jami'ah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2017
- Peserta Seminar Workshop “Kunci Sukses Meraih IPK 4.0” Open House KAMMI 2017
- Peserta Masa Penerimaan Anggota Baru (MAPABA) PMII Rayon Ekonomi Moch. Hatta XV 2017
- Peserta Seminar Management Fiesta 2017
- Panitia FMT (*Future Management Training*) 2018
- Peserta Seminar Management Fiesta 2018
- Peserta Masa Pelatihan Kader Dasar (PKD) PMII Rayon Ekonomi Moch. Hatta XV 2018
- Peserta Seminar “Terjebak Asrama dalam Kampus” yang diselenggarakan Mabna Ibn Sina Pusat Ma'had Jami'ah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Peserta Seminar “*Simfoni Talk Action Season 2*” yang diselenggarakan UKM Simfoni 2018
- Peserta Seminar Kewirausahaan yang diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2019
- Program Pelatihan SPSS Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang 2020
- Peserta Webinar Kajian Umum FoIES (Kaum FoIES) bertema “Menyusuri Kegemilangan Peradaban Turki Utsmani” (*Herritage of Ottoman Empire*) yang diselenggarakan oleh FoIES STIEM Bongaya 2021



- Peserta Workshop Kewirausahaan Teknologi dengan Tema “Pengembangan Kreativitas Kewirausahaan Teknologi di Masa Pandemi” yang diadakan oleh Himpunan Mahasiswa Sistem Informasi Universitas Hamzanwadi
- Peserta Webinar Nasional Kewirausahaan yang diselenggarakan oleh DEMA Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Gunung Djati Bandung 2021
- Peserta Webinar dengan Tema “Tips Menulis Skripsi dengan Topik yang menarik pada Kajian Ekonomi Islam dan Perbankan Syariah” yang diselenggarakan Restory UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021
- Program Pelatihan TOAFL yang diselenggarakan oleh Pusat Bahasa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2022
- Program Pelatihan TOEFL yang diselenggarakan oleh Pusat Bahasa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2022



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

---

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**  
**(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Radhana Nandika Syah Putra  
NIM : 17510214  
Handphone : 081232623846  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Email : radhananandika@gmail.com  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Kevindo Prima Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

<b>SIMILARTY INDEX</b>	<b>INTERNET SOURCES</b>	<b>PUBLICATION</b>	<b>STUDENT PAPER</b>
<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>5%</b>	<b>17%</b>

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Juli 2022  
UP2M

Puji Endah Purnamasari, M.M  
198710022015032004