

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
DENGAN KINERJA KARYAWAN  
PT.WAHANA LOGISTIK MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Guna Memenuhi Sebagian  
Dari Syarat-Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi*

**OLEH:**

**RICHARD MART  
14.860.0418**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya oranglain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 13 Februari 2019



**Richard Mart**

**14.860.0418**

## LEMBAR PENGESAHAN

Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Medan Area dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat Guna Memeroleh Gelar Sarjana (S1) Psikologi

Pada Tanggal

13 Februari 2019

Mengesahkan Fakultas Psikologi  
Universitas Medan Area

Dekan

Prof. Dr. Abdul Munir, M. Pd

Dewan Penguji

1. Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Pd, M.Psi
2. Laili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog
3. Istiana, S.Psi, M.Pd, M.Psi
4. Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tanda Tangan



The image shows three handwritten signatures in yellow ink, each written over a horizontal line. The signatures are positioned to the right of the list of exam board members and the Dean's name.



## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan PT. Wahana Logistik Medan

Nama Mahasiswa : Richard Mart

NPM : 14.860.0418

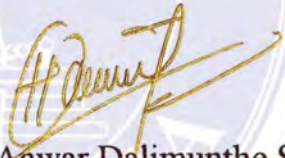
Bagian : Psikologi Industri dan Organisasi

Disetujui Oleh  
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Istiana S. Psi, M. Pd, M. Psi

  
Hairul Anwar Dalimunthe, S. Psi, M. Si

Kepala Bagian

Dekan

  
Farida Hanum Siregar, S. Psi, M. Psi

  
Prof. Dr. Abdul Munir, M. Pd

Tanggal Sidang Meja Hijau

UNIVERSITAS MEDAN AREA

13 Februari 2019

13/9/19

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan di PT. Wahana Logistik Medan. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan, yang berjumlah 64 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Total Sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan satu skala, yaitu skala gaya kepemimpinan situasional sedangkan kinerja itu standart dari perusahaan. Analisis data menggunakan teknik korelasi *spearman product moment* ( $r_{xy}$ ) yaitu sebesar 0.461 dengan  $P = 0,000 < 0,01$ , artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan situasional maka semakin baik kinerja karyawan. Sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan situasional maka semakin buruk kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini tergolong tinggi karena (mean empirik = 77,78 < mean hipotetik = 67,5 dan SD = 10,706). Dan Kinerja tergolong tinggi, karena (mean empirik = 17,75 < mean hipotetik = 12 dan SD = 2,247). Adapun koefisien determinan dari korelasi tersebut sebesar  $r^2 = 0,212$ . Gaya kepemimpinan situasional memberikan sumbangan terhadap kinerja sebesar 21,2%. Hasil penelitian ini, sesuai antara hipotesis dengan hasil penelitian di lapangan. Dinyatakan hipotesis diterima.

Kata Kunci :Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja .

## ABSTRACT

This study aims to see the relationship between situational leadership style and employee performance at PT. Wahana Logistik Medan. The subjects in this study were employees of the company, which amounted to 64 employees. The sampling technique uses the Total Sampling technique. Data retrieval is done using one scale, namely the scale of situational leadership style while the performance is standard from the company. Data analysis using spearman product moment ( $r_{xy}$ ) correlation technique that is equal to 0.461 with  $P = 0,000 < 0.01$ , meaning that there is a positive and significant relationship between situational leadership style and employee performance which shows that the better situational leadership style, the better employee performance. Conversely the worse the situational leadership style, the worse the performance of employees. The situational leadership style in this study is classified as high because (empirical mean = 77.78 < hypothetical mean = 67.5 and SD = 10.706). And performance is high, because (empirical mean = 17.75 < mean hypothetical = 12 and SD = 2,247). The determinant coefficient of the correlation is  $r^2 = 0.212$ . Situational leadership style contributed to the performance of 21.2%. The results of this study, according to the hypothesis with the results of research in the field. It is stated that the hypothesis is accepted.

**Keywords:** *Situational Leadership Style; performance*

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur saya ucapkan atas kehadiran Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa melimpahkan Kuasa-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini. Tak hentinya saya mengucapkan rasa syukur kepada Tuhan Yesus yang memberikan segala kemudahan dan kelancaran hingga tiap bait doa yang saya sebutkan di kabulkan oleh Allah dalam menyelesaikan skripsi ini. Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Wahana Logistik Medan”.

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yayasan H. Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Kepada bapak Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd, selaku dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Kepada Ibu Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi selaku Kepala Jurusan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

5. Kepada ibu Istiana, S.psi, M,pd, M.Psi selaku dosen pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada bapak Hairul Anwar Dalimunthe,S.Psi,M.Si, selaku dosen pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan serta arahan dengan baik dan penuh kesabaran kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepada seluruh dosen dan staff tata usaha Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu kepada peneliti dan mempermudah urusan peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
8. Yang istimewa dan yang tercinta kepada kedua orang tuasaya, Bapak Alm(Irian) dan Mamak (Sabariani) yang tiada hentinya memberikan doa dan kasih sayangnya serta semangat dan selalu menjadi inspirasi peneliti untuk menjadi kebanggaan keluarga.
9. Yang tersayang abang-abangku dan kakakku Otto Mart Andreas,S.ST, Lukas Fernando,S.Sos, Irfan Yohanes,S.P dan Yuni Selvia Maria yang selalu memberikan doa, motivasi, semangat serta dukungan.
10. Kepada yang terkasih Devi Voice Nababan,SE, sebagai sosok luar biasa yang pernah peneliti temukan selain keluarga dan pendamping yang selalu setia menemani dalam suka duka peneliti dalam melaksanakan penelitian. *Thank's a lot.*
11. Kepada keluarga kecil tukang *turing* yang, duhh. Jika tanpa mereka, peneliti takkan tau arti ini semua.Lelek ,Komar, Apek , dan Dugong .



12. Rekan penghuni kos kerja p3m (pergi pagi pulang malam) yang senantiasa mendukung dan menyemangati peneliti dengan metode yang diluar nalar manusia. Surya, Fahri, Awal, dan lain-lain.
13. Kepada semua teman-teman kelas RB 2,pagi dan malam stambuk 14 yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang selama ini belajar bersama dan berjuang bersama di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
14. Buat teman-teman se-Almamater stambuk 14 yang juga tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.
15. Buat sahabat-sahabat ku SMA (Iptu.Togar pandangan , Andreas tala, S.km, Moses Hasibuan,S.pd, Andrew sinaga , dan Serepima Sihotang) terimakasih buat dukungan motivasi dan doa dari kalian semua.

Medan,13 Februari 2018

**Richard Mart**

**14.860.0418**



## DAFTAR ISI

Halaman

<b>Halaman Persetujuan</b> .....	<b>i</b>
<b>Halaman Pengesahan</b> .....	<b>ii</b>
<b>Surat Pernyataan</b> .....	<b>iii</b>
<b>Motto</b> .....	<b>iv</b>
<b>Persembahan</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstrak</b> .....	<b>vi</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>viii</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian.....	6
F. Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II: LANDASAN TEORI</b> .....	<b>7</b>
A. Kinerja Karyawan.....	7
1. Pengertian Kinerja .....	7
2. Pengertian Penilaian Kinerja .....	9
3. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan .....	12
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	16
5. Pengukuran Kinerja .....	18
6. Karakteristik Kinerja Karyawan.....	20
7. Peyimpangan Penilaian Kinerja .....	20
B. Gaya Kepemimpinan Situasional .....	21

1. Pengertian Kepemimpinan.....	21
2. Kepemimpinan Situasional.....	22
3. Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan Situasional.....	24
C. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan .....	28
D. Kerangka Konseptual .....	30
E. Hipotesis .....	31
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
A. Tipe Penelitian.....	32
B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	32
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	33
D. Populasi dan Sampel Penelitian .....	33
1. Populasi .....	33
2. Sampel .....	34
E. Teknik Pengumpulan Data .....	34
F. Validitas dan Reliabilitas.....	36
1. Validitas.....	36
2. Reliabilitas .....	37
G. Analisa Data .....	38
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>40</b>
A. Orientasi Kancan Penelitian .....	40
B. Persiapan Penelitian.....	43
1. Persiapan Administrasi.....	43
2. Persiapan Alat Ukur .....	43
C. Pelaksanaan Penelitian .....	45
D. Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	47
E. Pembahasan .....	54
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>56</b>
A. Simpulan.....	56
B. Saran .....	57

**DAFTAR PUSTAKA** .....58

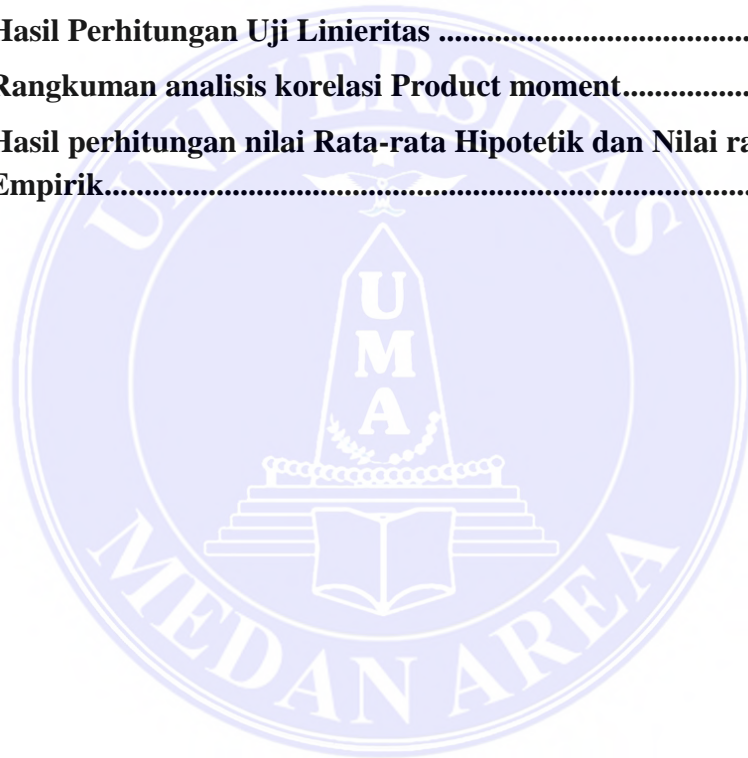
**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

### TABEL

1. Distribusi aitem Gaya kepemimpinan situasional Sebelum Uji Coba ....	44
2. Distribusi aitem skala Gaya Kepemimpinan Situasional setelah uji Coba.....	46
3. Hasil uji reliabilitas skala gaya kepemimpinan situasional .....	47
4. Hasil perhitungan Uji Normalitas .....	48
5. Hasil Perhitungan Uji Linieritas .....	49
6. Rangkuman analisis korelasi Product moment.....	50
7. Hasil perhitungan nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai rata-rata Empirik.....	52





## DAFTAR LAMPIRAN

### LAMPIRAN

#### A. ALAT UKUR PENELITIAN

Skala Gaya Kepemimpinan Situasional

Responsibility Kinerja PT. Wahana Logistik

#### B. DATA PENELITIAN

Data Uji Coba Gaya Kepemimpinan Situasional

#### C. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA

Uji Reliabilitas dan Validitas Skala Gaya Kepemimpinan Situasional

#### D. ANALISI DATA PENELITIAN

Uji Normalitas Sebaran

Uji Linearitas

Uji Hipotesis

#### E. SURAT KETERANGAN PENELITIAN

#### F. SURAT BALASAN DARI PERUSAHAAN



**LAMPIRAN A**  
**ALAT UKUR PENELITIAN**

- 1. Skala Gaya Kepemimpinan Situasional**
- 2. Data Kinerja dari Perusahaan**



**LAMPIRAN B**

**DATA PENELITIAN**

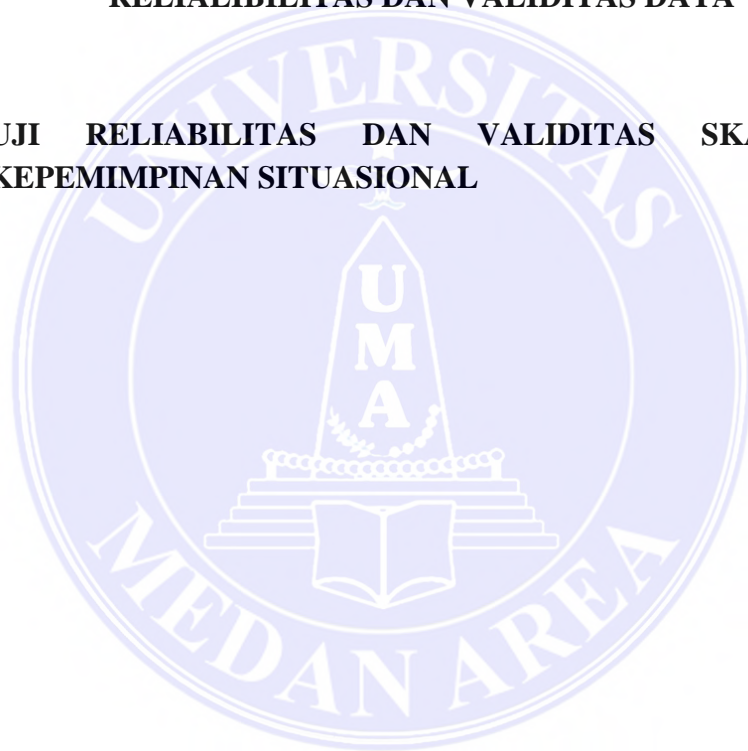
**DATA SKALA GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL**

**DATA KINERJA**

## **LAMPIRAN C**

### **RELIABILITAS DAN VALIDITAS DATA**

#### **1. UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS SKALA GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL**





## **LAMPIRAN D**

### **ANALISIS DATA PENELITIAN**

- 1. UJI NORMALITAS SEBARAN**
- 2. UJI LINIERITAS**
- 3. UJI HIPOTESIS**



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pengertian perusahaan adalah suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Perusahaan membutuhkan karyawan sebagai partner kerja karena karyawan merupakan faktor sumber daya manusia yang tidak kalah pentingnya dalam pencapaian visi dan misi daripada perusahaan itu sendiri. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki potensi, keterampilan dan kemampuan individu sebagai tenaga kerja, serta peluang dan kesempatan untuk mengembangkannya. Kemampuan karyawan tersebut dapat dilihat dari kinerja yang mereka tampilkan di Perusahaan karena latar belakang keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (dalam Mangkunegara, 2002). Kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara umum membujuk orang lain agar bersedia berkerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan menurut Davis (dalam Aminullah dan Budiyo 2004).

Sedarmayanti (2010) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata

baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Di setiap perusahaan mempunyai orang yang berkarakteristik kinerja tinggi.

Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2000) bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dlm melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun, pada kenyataannya, Peneliti menemukan fenomena yang bertolak belakang dengan apa yang telah dijelaskan dalam teori oleh para ahli di PT.Wahana Logistik.

PT. Wahana Logistik merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang pengiriman dan penerimaan barang (logistik) dalam dan luar kota Medan. Di dalam perusahaan ini masih ada kinerja yang belum maksimal yang ditampakkan oleh karyawan dikarenakan karyawan tersebut merasa terbebani dengan pemimpin di perusahaan ini. Perilaku Kinerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang ditampakkan oleh karyawan adalah turunnya motivasi kerja, kejenuhan dan kurangnya kedisiplinan sehingga berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari hasil observasi serta wawancara yang dilakukan pada tanggal 16 maret 2018 pada pukul 13.00 WIB, masalah yang terjadi adalah mereka merasa jenuh terhadap rutinitas pekerjaan yang mereka lakukan. Berikut hasil cuplikan wawancara :

*“Yah..seperti kamu liat lah Dek selama disini, kerjaan kita kan banyak yah. Beban kerja sama Volume kerja kita gimana banyaknya, bisa lebih dari target biasanya. Lelah pasti, jenuh juga pasti lah, karena pekerjaan kami kan sifatnya rutin, setiap hari gitu aja.ya kalau gitu udah tau lahkan dek,yang penting inilah usaha kami untuk perusahaan.”*

Menurut Streers (dalam Suharto dan Cahyono 2005) kinerja mempengaruhi kemampuan, kepribadian, minat kerja, kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya, tingkat motivasi pekerja (daya energi yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Kemudian mereka mengatakan bahwa mereka merasa tertekan terhadap *deadline* (tenggat waktu) dan kurangnya motivasi dalam pekerjaan, berikut hasil wawancara :

*“Kami terkadang Dek, merasa kurang dorongan dalam diri untuk memenuhi target. Karena capek di jalan Dek, terus kalau udah sampe kantor pun kami harus buat laporan lagi. Lagian kadang atasan gak pala perhatian kali sama kami. Jadi yasudahlah, belum lagi deadline harus dapat, sedangkan target yang dicapai belum mencukupi.”*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Menurut Sjafri dan Aida (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor personal/individual, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, faktor kontekstual. Menurut Siagian (2010) diantaranya yaitu gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi. Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan oleh organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan dalam suatu Organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Kepemimpinan atas berhasil tindaknya suatu organisasi atau usaha. Dalam kepemimpinan juga terdapat gaya kepemimpinan yang harusnya disesuaikan untuk diterapkan pada karyawan agar kinerja karyawan meningkat. Salah satu gaya kepemimpinan



tersebut adalah kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasioanal ialah kepemimpinan yang menggunakan pendekatan terhadap perilaku pemimpin dan anggota/pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif (Hasibuan, 2016).

Dalam aktivitasnya, PT.Wahana Logistik terkait dengan gaya kepemimpinan situasional dimana pihak pimpinan bertindak demokratis seperti, menambah jam kerja pada hari-hari tertentu, pengaturan shift kerja serta pencapaian target dalam suatu perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut PT. Wahana Logistik Medan perlu memberikan pandangan kepada seluruh pegawainya terkait hal di atas, bahwa hal tersebut dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan yaitu supaya kebutuhan konsumen dapat terpenuhi dan konsumen merasa puas atas apa yang telah diberikan oleh pihak perusahaan.

Untuk beberapa permasalahan karyawan yang telah disebutkan diatas, apabila ada karyawan yang kurang dalam kinerja tersebut maka pimpinan akan dengan tegas memberikan *punishment* terhadap karyawan sesuai peraturan yang ada di perusahaan. Serta untuk menjaga hubungan kerja yang baik dan penuh kekeluargaan pimpinan menerapkan komunikasi dua arah, sehingga karyawan dapat bekerja dengan rasa nyaman. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk kemajuan perusahaan.

Ketika pimpinan menekan gaya kepemimpinannya kinerja karyawannya menurun dengan kata lain peranan kepemimpinan untuk memotivasi perilaku konstruktif kepada orang lain dalam melakukan koperatif guna meningkatkan kinerja pegawai. Oleh sebab itu penting adanya pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai pemandu, menuntun, membimbing,

membangun serta memberikan semangat dalam kinerjanya serta menjalankan tugas tanpa beban dan hasil yang diinginkan dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif.

Atas uraian latar belakang tersebut maka peneliti mengangkat masalah gaya kepemimpinan situasional untuk menjadi masalah yang diteliti pada penelitian ini sehingga judul yang diangkat adalah: **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan PT.Wahana Logistik Medan”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Kinerja karyawan adalah salah satu hal yang penting untuk menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Namun dalam prosesnya seorang pimpinan harus bisa meningkatkan kinerja karyawannya. Para pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja agar kinerja para karyawannya meningkat sehingga perusahaan mencapai tujuannya.

### **C. Batasan Masalah**

Dari sekian banyak faktor kinerja yang telah disebutkan diatas, maka dalam penelitian ini karena keterbatasan pengetahuan dan waktu, peneliti hanya akan meneliti mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional hubungannya dengan Kinerja pada Karyawan.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas yang menjadi permasalahan penelitian ini adalah “Adakah hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja Karyawan pada PT. Wahana Logistik Medan?”

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang diuraikan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan pada PT. Wahana Logistik Medan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada beberapa pihak, diantaranya:

##### **1. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat pada PT. Wahana Logistik sehingga kinerja karyawan meningkat.

##### **2. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam rangka menambah wawasan dan pengembangan ilmu, khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, oleh karena itu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu mengakselerasi organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi karyawan terhadap tugas yang diberikan. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja baik apabila karyawan tersebut memiliki prestasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian suatu pelaksanaan tugas.

Untuk mengetahui kinerja karyawan atau karyawan harus ditetapkan standar kinerjanya. Standar kinerja merupakan tolak ukur suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang ditargetkan sesuai dengan pekerjaan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Sedarmayanti (2010) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan

perusahaan. Sedangkan menurut Ismail dan Prawironegoro (2009) menyatakan kinerja adalah pencapaian seseorang, tim atau unit kerja.

Agar penilaian kerja mencapai potensinya, tidak cukup hanya melakukannya, melainkan karyawan harus bertindak menurut penilaiannya itu. Biasanya atasan mempunyai tanggungjawab mengkomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahan memperbaiki diri di masa mendatang. Sebaliknya bawahan biasanya mempunyai tanggungjawab mencari umpan balik yang jujur dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerjanya. Standar kerja masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan dalam tugas-tugas fungsional.

Menurut Mathis dan Jackson (2009) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2006), kinerja yang sepadan ialah kinerja *actual performance*, yang merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Definisi kinerja yang diambil dari kamus bahasa Indonesia yang diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI No.740/KMK.00/1089 menjelaskan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan organisasi tersebut.



Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2006) bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dlm melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Seperti yang dikemukakan Rivai (2005) bahwa “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.” Begitu pula menurut Hasibuan (2007) yang menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.” Menurut Hariandja (2002) “Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.”

Dari beberapa definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakannya dalam upaya pencapaian tujuan.

## **2. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan instansi. Dengan pelaksanaan penilaian yang akan menimbulkan suasana kerja yang sehat, bersemangat, saling menghargai bidang-bidang lain dan merasa memiliki instansi sebagai suatu kesatuan. Seperti pendapat menurut Mathis dan

Jackson (2006) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Apabila penilaian kinerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasional dari para karyawan.

Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi (dalam Sofyandi, 2008). Pendapat lain mengatakan bahwa evaluasi kinerja juga merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi ( dalam Dharma, 2005).

Menurut Wherther dan Davis (2004) kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kinerja; umpan balik prestasi kerja akan mendorong para karyawan, manager dan bagian personalia untuk mengambil langkah-langkah guna meningkatkan kinerja.
2. Penentuan kompensasi; hasil evaluasi kinerja dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penentuan kenaikan gaji dan penetapan bonus.
3. Keputusan penempatan promosi; pemindahan dan demosi (penurunan pejabat) umumnya ditentukan berdasarkan kinerja, promosi yang merupakan ganjaran (*reward*) hasil kinerja.
4. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan; hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan yang diperlukan.

5. Pengembangan dan perencanaan karir; umpan balik kinerja merupakan pedoman dalam menentukan keputusan karir sesuai dengan hasil perencanaan kerja.
6. Evaluasi penyusunan karyawan (*staffing*); hasil penilaian kinerja akan memperlihatkan kekuatan atau kelemahan prosedur penyusunan karyawan.
7. Analisis ketidakakuratan informasi personalia; kinerja yang rendah menunjukkan kemungkinan terjadinya kesalahan pada informasi analisis pekerja, perencanaan personal atau hal lain dalam sistem informasi manajemen personalia. Ketidakakuratan informasi tersebut akan menyebabkan kesalahan dalam keputusan peraturan atau pelatihan.
8. Analisis kesalahan perencanaan pekerja (*job-design*); kinerja yang rendah menunjukkan kemungkinan terjadi kesalahan pada perencanaan pekerjaan.
9. Kesempatan yang sama; penilaian kinerja yang akurat akan menghindari kesalahan pengambilan keputusan personalia terhadap hal-hal deskriminatif.
10. Tantangan eksternal; kinerja juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau masalah pribadi lainnya.
11. Umpan balik bagi sumberdaya manusia; kinerja dalam suatu organisasi menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan fungsi sumberdaya manusia.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi merupakan proses di mana suatu organisasi menilai kinerja karyawan dengan memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kinerja mereka dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### 3.Aspek-aspek Kinerja

Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai

kinerja mencakup sebagai berikut:

1) Kesetiaan.

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi Kerja.

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

3) Kejujuran.

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4) Kedisiplinan.

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

5) Kreativitas.

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerjasama.

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun

di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

7) Kepemimpinan.

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8) Kepribadian.

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa.

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan.

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam- macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggungjawab.

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.



Menurut Husein ( dalam Mangkunegara, 2006) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan,
2. Kejujurankaryawan,
3. Inisiatif,
4. Kehadiran,
5. Sikap,
6. Kerjasama,
7. Keandlan,
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab,dan
10. Pemanfaatan waktu kerja

Aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Gomes (dalam Mangkunegara, 2006):

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarka syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. *Job Knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk berkerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Dari beberapa pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.



#### 4.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers (dalam Suharto dan Cahyono 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick dan Tiffin (dalam Suharto & Cahyono, 2005) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

2. Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, gaya kepemimpinan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
- b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Menurut Sjafri dan Aida (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individual karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *teamleader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, dan kultur kerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2010) mengemukakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan maka diperlukan faktor-faktor dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan. Yaitu sebagai berikut :

- a. Efektifitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.
- b. Otoritas dan tanggung jawab. Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas.

- c. Disiplin. Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.
- d. Inisiatif. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan tujuan organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu karyawan maupun dari luar individu. Jadi bagaimana kebijakan organisasi atau perusahaan mampu atau tidak dalam menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

## 5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Sedarmayanti (2010) merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah mencapai misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

Kinerja karyawan adalah mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kualitas, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Jangka waktu adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Kehadiran di tempat kerja adalah sejauh mana tingkat absensi karyawan mempengaruhi produktivitas kerja.



5. Sikap kooperatif, merupakan tingkat sejauh mana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.
6. Kepercayaan
7. Tanggung Jawab

Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), antara lain :

- a. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi.
  - b. Perbaikan kinerja.
  - c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
  - d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
  - e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
  - f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai
- Jadi penilaian kinerja di dalam harus ada kepercayaan, tanggung jawab, kualitas, kuantitas, dan sikap kooperatif.

## **6. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (dalam Mangkunegara, 2006)

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realitis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk meralisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik “feed back” yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## **7. Penyimpangan Penilaian Kinerja**

Berbagai penyimpangan penilaian kinerja atau distorsi yang menyebabkan berkurangnya tingkat obyektivitas dapat dikurangi dengan memberi latihan bagi

para penilai dengan rambu-rambu: berbagai bias atau distorsi pengurangan yang tidak akurat atau kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan (Sulistiyani dan Rosidah, 2009). Adapun kesalahan yang umum terjadi dalam

penilaian adalah :

1. Kecenderungan menilai murah.
2. Kecenderungan memberi nilai di tengah.
3. *Halo effect* ( penilaian suatu dimensi mempengaruhi dimensi yang lain)
4. Subyektivitas penilai.
5. Rangkaian perceptual, kecenderungan penilai untuk melihat apa yang dilihat.
6. Adanya pengaruh dari penilaian sebelumnya.

## **B. Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipenuhi karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Kepemimpinan dalam suatu Organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Kepemimpinan atas berhasil tindaknya suatu organisasi atau usaha. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial yaitu kehidupan yang memengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang memengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan pemimpin merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membentuk atau mempengaruhi orang lain (bawahan) melalui pola hubungan yang baik guna mempengaruhi tujuan yang telah ditentukan.

Adapun definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli antara lain:

1. Davis ( dalam Aminullah dan Budiyo, 2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara untuk membujuk orang lain agar bersedia berkerja keras dalam mencapai tujuan Organisasi yang telah ditetapkan.
2. Terry dan Frankin ( dalam Aminullah dan Budiyo, 2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau berkerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan hubungan antara orang yang mempengaruhi (pemimpin) dengan orang yang dipengaruhi (bawahan).

Dari definisi para ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa pemimpin harus bisa membuat semua karyawan bekerja sesuai kemampuan dengan senang hati tanpa merasa berat melakukan pekerjaan tersebut.

## **2. Pengertian Gaya Kepemimpinan situasional**

Perkataan pemimpin/*leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi.

“Teori Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard (2011) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara:

1. Kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin.
2. Tingkat dukungan emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.

3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Selanjutnya, Hersey dan Blanchard (2011) menambahkan "Suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya". Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantaranya hal-hal berikut ini:

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

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya misalnya: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu, ia menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara

kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai. Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional dari ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin dan saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

### **3. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Situasional**

Tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu.

1. Perilaku Kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Pemimpin yang efektif



menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain.

2. Perilaku hubungan meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi.

Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan di atas diidentifikasi mereka dalam 4 dimensi/bentuk yang merupakan kombinasi dari dua perilaku di atas Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan yang disebut dengan Teori kepemimpinan Situasional (dalam Robbin, 2008):

1. *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2. *Selling*

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya.

Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3. *Participating*

Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan awahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

4. *Delegating*

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Setelah penjabaran di atas bisa dikatakan penerapan model gaya kepemimpinan situasional di perusahaan sangat efektif dikarenakan melihat proses awal penerapannya dimana pemimpin harus jeli memperhatikan situasi kesiapan para karyawannya. Kesiapan tersebut menjadi tolak ukur kemampuan dari para karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan situasional mampu mengukur tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan, yang diharapkan semakin tinggi tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan maka akan membentuk sifat kemandirian dan tanggungjawab para karyawan untuk lebih siap menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Berdasarkan teori tersebut, maka dibuatlah indikator dari 4 aspek sebagai berikut:

I: *telling*/memberitahukan

Dengan indikator: Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas, Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan, Pimpinan memberitahu cara menyelesaikan masalah pekerjaan.

II: *selling*/menjajakan

Dengan indikator: Pimpinan mampu menyediakan instruksi yang jelas bagi bawahan dalam pelaksanaan kerja, Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat, Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

III: *participating*/mengikutsertakan

Dengan indikator: Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah, Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan, Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

IV: *delegating*/mendelegasikan

Dengan indikator: Pimpinan tidak ikut campur dengan pekerjaan bawahan, Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan, Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

### C. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mengetahui, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja. Yukl (2007) mengatakan bahwa teori *path goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mengetahui kepuasan dan kinerja karyawan.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan (2011) dengan variabel gaya kepemimpinan situasional juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi dan perilaku delegasi semuanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan Farma (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia, sehingga disarankan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan lingkungan kerja karyawan dengan adanya hubungan yang harmonis di dalam perusahaan baik agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Dimensi yang harus ditingkatkan yaitu lingkungan kerja non fisik. Dengan hubungan yang harmonis didalam lingkungan kerja perusahaan, karyawan akan senang dalam melakukan setiap aktivitasnya.

3. Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Harianto, Widyawan (2013), bahwa terdapat hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dalam ini penelitian dilakukan di proyek konstruksi. Kesimpulan yang dihasilkan adalah jika seorang pemimpin di lapangan atau seorang mandor memiliki dan mampu memilih gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bawahannya, maka kinerja bawahan dapat terkontrol dengan baik dan mampu meningkatkan kinerjanya.

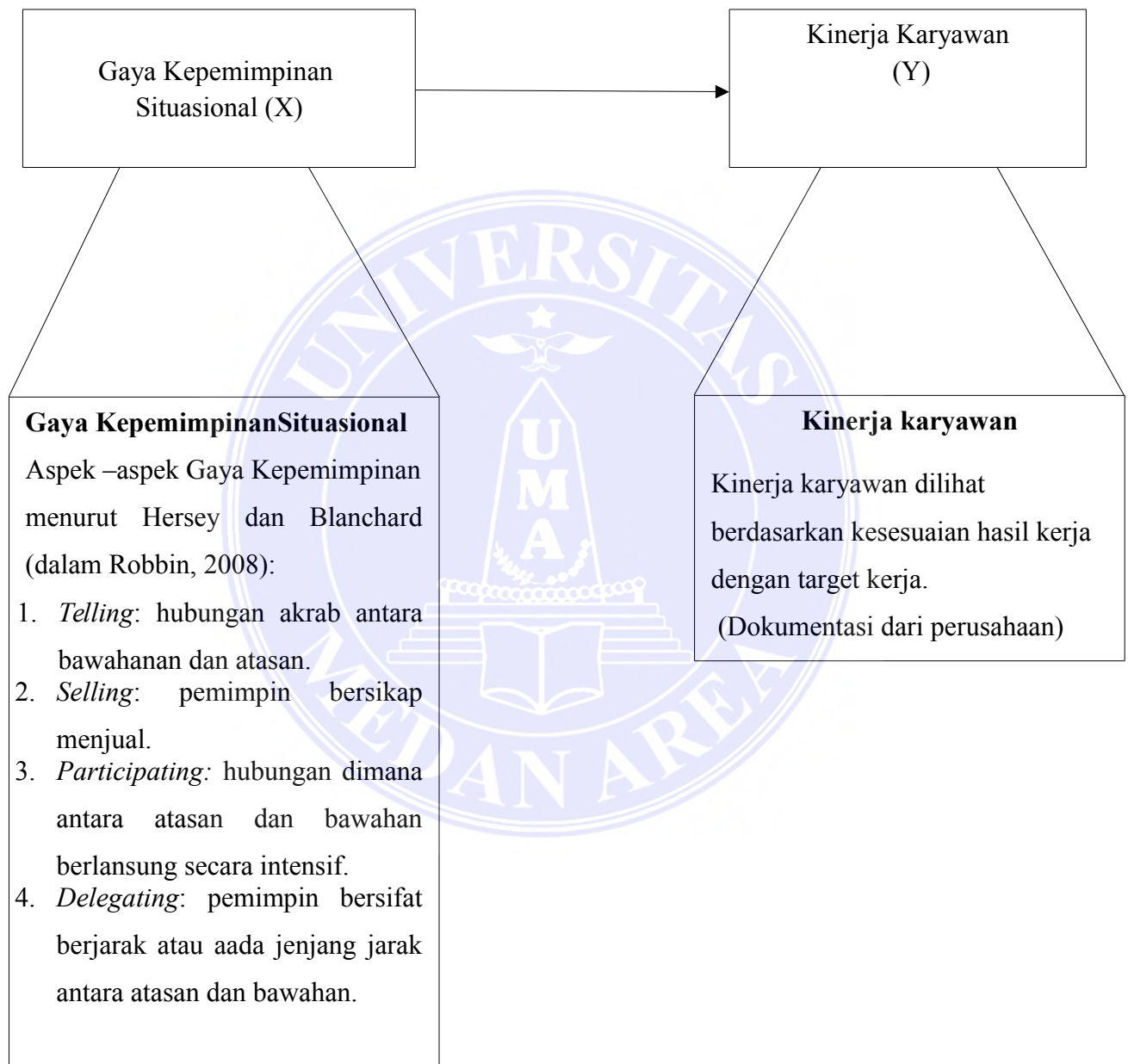




## D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan pedoman maka dirumuskan paradigma keterkaitan hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan di PT.Wahana Logistik

Medan yang digambarkan sebagai berikut:



## E. Hipotesis Penelitian

Bedasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini yaitu, terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan dengan asumsi semakin baik gaya kepemimpinan situasional maka semakin baik kinerja karyawan. Demikian sebaliknya, semakin buruk gaya kepemimpinan situasional, maka semakin buruk kinerja karyawan.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* yaitu penelitian yang mencoba menggali bagaimana dan mengapa fenomena itu terjadi. Kemudian melakukan analisis dinamika korelasi antara fenomena, baik antara faktor resiko (*independent*) dan faktor efek (*dependent*). Lebih lanjut *Explanatory Research* ini, peneliti ini menggunakan *cross sectional* yaitu melakukan penelitian baik untuk variabel resiko atau sebab (*independent*) maupun variabel akibat (*dependent*) secara bersamaan atau sekaligus. Dalam penelitian ini uji hipotesa yang digunakan bertujuan untuk mengetahui Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja karyawan perusahaan PT.Wanaha Logistik .

#### B. Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Albert Kurniawan (dalam sugiono, 2007) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain yang sifatnya berdiri sendiri. Variabel ini biasa disimbolkan dengan X sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh beberapa variabel yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri (bebas). Variabel ini biasanya disimbolkan dengan Y.

Adapun variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas : Gaya Kepemimpinan Situasional
2. Variabel Terikat : Kinerja Karyawan

#### C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat variabel yang diamati. Definisi operasional mencakup hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan. Defenisi operasional bersifat spesifik, rinci, tegas dan

pasti yang menggambarkan karakteristik variabel penelitian dan hal-hal yang dianggap penting. Penjelasan variabel diuraikan menjadi indikator meliputi:

### **1. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Gaya kepemimpinan situasional adalah bahwa pemimpin harus bisa membuat semua karyawan bekerja sesuai kemampuan dengan senang hati tanpa merasa berat melakukan pekerjaan tersebut. Gaya kepemimpinan situasional ini diukur dari aspek-aspek menurut Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan yang disebut dengan Teori kepemimpinan Situasional dalam (dalam Robbin, 2008) adalah *Telling, Selling, Participating, Delegating*.

### **2. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang dilaksanakannya dalam upaya pencapaian tujuan. Kinerja dalam penelitian ini dapat diukur berdasarkan data dokumentasi kinerja dari perusahaan.

## **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

### **1. Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya ( dalam Sugiyono, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Wahana Logistik medan sebanyak 64.

### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (dalam Sugiyono, 2007). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Wahana logistik medan sebanyak 64 orang. Metode pengambilan

sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Total Sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel (dalam Sugiyono, 2007).

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Arikunto (dalam Sugiyono, 2007) metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data penelitiannya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa metode penelitian adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penelitian lapangan. Pada penelitian lapangan ini maksudnya adalah peneliti terjun ke lapangan untuk mendapatkan data penelitian yang dibutuhkan. Penelitian lapangan yang dilakukan adalah dengan menyebarkan skala dengan teknik *purposive* dimana subjek yang menjadi sampel sesuai dengan kriteria penelitian.

#### **1. Skala**

Skala yang dibuat dalam penelitian ini ialah skala gaya kepemimpinan situasional. Pada penelitian ini menggunakan skala Likert karena dalam menciptakan alat ukur Likert menggunakan pernyataan-pernyataan dengan menggunakan empat alternatif jawaban atau tanggapan pernyataan-pernyataan tersebut. Penentuan dari pernyataan-pernyataan tersebut diambil dari banyaknya pernyataan yang disaring melalui uji coba yang dikenakan pada subjek uji coba.

Dari hasil uji coba dipilih dari pernyataan-pernyataan yang cukup baik, baik yang bersifat *favourable* maupun *unfavourable*. Empat alternatif jawaban



yang dikemukakan oleh Likert adalah sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Pengukuran gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini menggunakan angket *Multiple Leadership Questionnaire* (MLQ). Angket ini terdiri dari *telling, selling, participating, delegating*.

Skala kepemimpinan situasional ini disusun dalam bentuk skala perbedaan semantik (*semantic differential scale*) dengan dua kutub ekstrim yaitu Sangat Tidak Setuju (STS) dan Sangat Setuju (SS).

## F. Validitas dan Reliabilitas

### 1. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukur (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2012). Menurut Suryabrat (Azwar, 2012), suatu alat ukur dikatakan valid bila alat ukur tersebut mampu mengukur atribut yang seharusnya diukur.

Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur dalam penelitian ini angket diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisa *Product Moment*us angka kasar *Karl Pearson*, yaitu mencari koefisien korelasi antar tiap butir dengan skor total.

Dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^N xy - \frac{\sum_{i=1}^N x \sum_{i=1}^N y}{N}}{\sqrt{\left( \sum_{i=1}^N x^2 - \frac{(\sum_{i=1}^N x)^2}{N} \right) \left( \sum_{i=1}^N y^2 - \frac{(\sum_{i=1}^N y)^2}{N} \right)}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  : Koefisien korelasi skor item (X) dan skor total item (Y)
- $\sum XY$  : Jumlah dari hasil perkalian antara variable X dengan variable Y
- $\sum X$  : Jumlah skor seluruh subjek setiap item
- $\sum Y$  : Jumlah skor seluruh item
- $\sum x^2$  : Jumlah kuadrat skor X
- $\sum y^2$  : Jumlah kuadrat skor Y
- $N$  : Jumlah subjek

Menurut Hadi (2001) nilai validitas setiap butir (*Koefisien r product moment*) sebenarnya masih perlu dikoreksi untuk menghindari perhitungan yang *over estimate* (kelebihan bobot), yang disebabkan karena terikutnya skor butir ke dalam skor total dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar. Teknik yang digunakan untuk mengoreksi kelebihan bobot ini adalah dengan teknik

korelasi *Parl Whole*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 + (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_y)(SD_x)}}$$

Keterangan:

- $r_{bt}$  : Koefisien r setelah dikoreksi
- $r_{xy}$  : Koefisien r sebelum dikorelasi
- $SD_x$  : Standar deviasi skor butir
- $SD_y$  : Standar deviasi skor total
- 2 : Bilangan konstanta

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas diterjemahkan dari kata *reliability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi maksudnya adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. Walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti ketepercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan dan sebagainya, namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila alat tersebut mempunyai keajegan atau dapat di andalkan konsistensinya dalam pengukuran (Azwar, 2012).

Pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan atau mencari reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode reliabilitas internal, yaitu melakukan perhitungan berdasarkan dari data instrument tersebut saja dan diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali hasil pengesanan saja.

Untuk mengetahui reliabilitas skala ini, maka digunakan teknik *alpha cronbach*.

Adapun rumus teknik *alpha cronbach* adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_i^2 r_i}{\sum_i^2 0} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  : Reliabilitas

$n$  : Jumlah item yang valid

$\sum_i^2 0$  : Jumlah varians skor tiap-tiap item

$\sum_i^2 r_i$  : Varians total

### G. Analisis Data

Teknik korelasi yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai adalah *pearson Product Moment*, teknik ini digunakan untuk menggambarkan hubungan gejala interval

(skala pengukuran yang berjarak sama), digunakan rumus sebagai berikut :

$$r^{XY} =$$

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

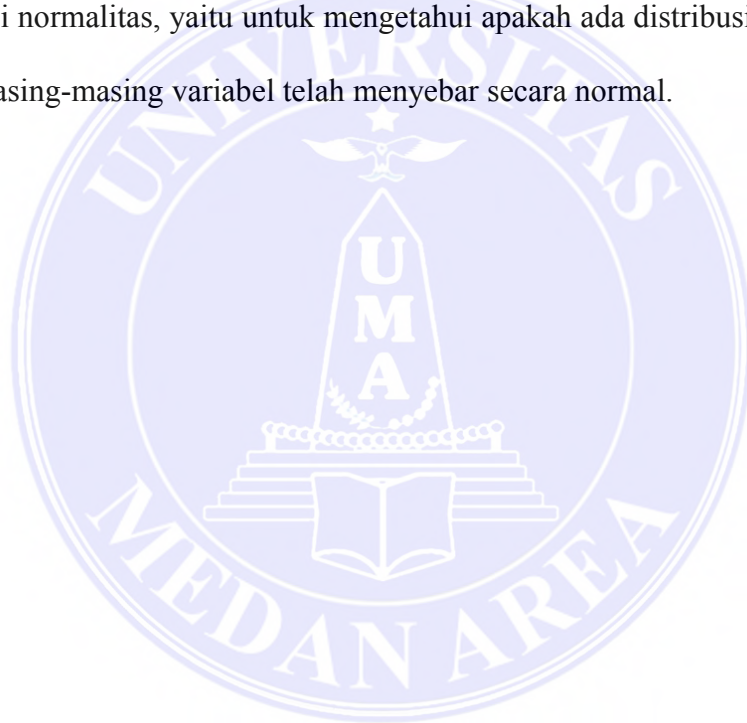
Keterangan :

- R<sub>xy</sub> : korelasi product moment  
 N : jumlah subjek penelitian  
 X : skor subjek pada suatu item  
 Y : skor total subjek-skor item

Sebelum data dianalisis dengan teknik korelasi *Product Moment*, maka terlebih

dahulu dilakukan uji asumsi penelitian yaitu :

1. Uji linearitas, yaitu untuk mengetahui apakah antara data dari variabel bebas memiliki hubungan linier dengan variabel terikat.
2. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah ada distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai pelaksanaan penelitian, berupa orientasi kancah penelitian dan segala persiapan yang telah dilakukan, pelaksanaan penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

#### A. Orientasi Kancah Penelitian

Sejarah singkat berdirinya PT. Wahana Logistik : PT. Wahana Prestasi Logistik adalah perusahaan jasa pengiriman barang yang beralamat di Jalan Rempoa Raya No. 88, Rempoa, Ciputat. PT. Wahana Prestasi Logistik berdiri sejak bulan Juni 1998 dengan 5 orang pegawai dan hanya melayani jasa pengiriman dokumen dalam kota Jakarta. Tahun 2002, PT. Wahana Prestasi Logistik mulai mengembangkan jasa pengirimannya, tidak hanya melayani pengiriman paket/barang besar maupun kecil untuk tujuan kota-kota besar di seluruh Indonesia. Pada bulan Juli 2005, PT. Wahana Prestasi Logistik meningkatkan pelayanan pengiriman dengan melayani pengiriman *export* maupun *import* baik laut maupun udara dan sebagai bentuk komitmen perusahaan kepada pelanggan adalah dengan dibukanya kantor cabang di Singapura. Dan tahun 2008, perusahaan mulai meningkatkan cabang di luar negeri dengan dibukanya kantor cabang di Malaysia.

Berikut ini adalah legalitas pendirian PT. Wahana Prestasi Logistik :

1. Akte pendirian perusahaan No. 66 dengan notaris Bambang Wiweko, SH, MH.
2. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP): 503.1/0143/30-03/PM/VI/2006.



3. Tanda Daftar Perusahaan No. 30.03.1.63.06348.
4. NPWP : 02.507.826.2-411.000.
5. Surat Keterangan Terdaftar dan Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak No. PFM-252-WPL.08/KP.0303/2006.
6. Keterangan Domisili Perusahaan No. 503/14P-R/III/2007.
7. Anggota Asperindo: No. 157.0101.
8. Surat Izin Jasa Titipan: SIPJT No. 711/SIPJT/DIRJEN/1998.

Demi perkembangan bisnis pada PT. Wahana Prestasi Logistik maka perusahaan melakukan beberapa strategi bisnis dimana hal itu bertujuan untuk meningkatkan penjualan serta kepuasan dari pelanggan terhadap perusahaan. Adapun strategi yang sudah dilakukan yaitu antara lain:

1. Membuka cabang di berbagai tempat

Agar dapat memuaskan pelanggan dengan baik dan dapat mengirimkan barang ke berbagai tempat dengan mudah, maka PT. Wahana Prestasi Logistik memiliki beberapa cabang domestik dan internasional. Yaitu antara lain mempunyai 45 cabang domestik, 10 agen/mitra dan 2 cabang internasional.

2. *Tracking system*

Untuk menunjang komunikasi dan menghindarkan dari hal kehilangan, maka kendaraan pada PT. WPL dilengkapi dengan *system GPS* sehingga seluruh aktivitas dari kendaraan perusahaan saat proses pengiriman barang dapat terdeteksi dengan baik.

3. Memberikan undian *doorprize*

Perusahaan memberikan undian *doorprize* kepada pelanggan yang diundi setiap bulan, yang nantinya strategi ini bertujuan agar pelanggan selalu menggunakan jasa pengiriman PT. Wahana Prestasi Logistik.

Rencana strategis yang dibuat perusahaan tersebut, nantinya akan membantu tercapainya visi, misi dan *brand values* perusahaan. *Brand values* PT. Wahana Prestasi Logistik sendiri adalah “*Your Satisfaction is Our Pride* (Kepuasan pelanggan adalah kebanggaan kami)”.

**Visi PT.Wahana Logistik:**

Menjadi perusahaan terbaik di industri jasa pengiriman di Indonesia.

**Misi PT.Wahana Logistik:**

1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pemegang saham serta pelanggan melalui pemuasan kebutuhan akan jasa logistik.
2. Meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan terhadap proses perbaikan kualitas yang mengacu kepada efektivitas biaya.
3. Memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

## **B. Persiapan Penelitian**

### **1. Persiapan Administrasi**

Sebelum penelitian dilaksanakan, peneliti terlebih dahulu mengadakan persiapan yang berhubungan dengan kelengkapan administrasi, yaitu hal yang menyangkut perizinan penelitian yang disetujui oleh manajer PT.Wahana Logistik Medan. Setelah pihak dari kantor tersebut menyetujui, peneliti mengurus surat pengantar dari Fakultas Psikologi Medan Area, dan surat tersebut disahkan oleh Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

### **2. Persiapan Alat Ukur**

Persiapan yang dimaksud adalah mempersiapkan alat ukur yang nantinya digunakan untuk penelitian, yakni dimulai dengan penyusunan skala gaya kepemimpinan situasional dan data kinerja karyawan.

#### **1. Skala Gaya Kepemimpinan Situasional**

Skala kepemimpinan Situasional disusun berdasarkan skala likert yang terdiri dari pernyataan-pernyataan yang bersifat positif (favorable) dan pernyataan-pernyataan yang bersifat negatif (unfavorable). Nilai skala setiap pernyataan diperoleh dari jawaban subjek dengan kategori jawaban untuk pernyataan yang positif (favorable) diberikan 4 untuk jawaban SS (sangat setuju), nilai 3 untuk jawaban S (setuju), nilai 2 untuk jawaban TS (tidak setuju), nilai 1 untuk jawaban STS (sangat tidak setuju). Sebaliknya untuk pernyataan negatif (unfavorable), diberikan nilai 1 untuk jawaban SS (sangat setuju), nilai 2 untuk jawaban S (setuju), nilai 3 untuk jawaban TS (tidak setuju), nilai 4 untuk jawaban STS (sangat tidak setuju). Tabel dibawah ini merupakan distribusi butir skala gaya kepemimpinan situasional.

**Tabel 1**

**Distribusi aitem gaya kepemimpinan situasional sebelum uji coba penelitian**

Variabel	Aspek	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Jumlah Aitem
Gaya Kepemimpinan Situasional	<i>Telling</i>	1,3,2,4	8,6,7,5	8
	<i>Selling</i>	10,14,11,12,9,13	16,19,17,20,15,1	12
	<i>Participating</i>	21,25,23,26,22,2	28,30,31,27,32,2	12
	<i>g</i>	4	9	
	<i>Delegating</i>	34,33	36,35	4
Jumlah				30

2. Dokumentasi Kinerja karyawan

Adapun alat ukur yang digunakan untuk mengungkap kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi. Dokumen ini berupa Daftar Penilaian Pelaksanaan karyawan. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan huruf dan angka sebagai berikut:

Sangat Baik : 4

Baik : 3

Rata-rata: 2

Butuh Perbaikan :1

Kurang:0

**C. Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 26 oktober 2018. Peneliti menyebarkan skala kepada karyawan PT.Wahana logistik dengan jumlah 64 karyawan sekitar pukul 09.00 pagi sampai selesai.

Sebelum skala dibagikan peneliti menerangkan sekilas tentang cara mengisi skala pada subjek penelitian. Untuk mempermudah pelaksanaan penelitian pada halaman pertama skala berisi identitas subjek penelitian dan tata cara pengisian skala, halaman kedua berisi pernyataan skala gaya kepemimpinan situasional. Setelah skala terkumpul selanjutnya dilakukan penilaian terhadap skala gaya kepemimpinan situasional. Pada tahap pertama proses *scoring* secara manual setiap pernyataan (*favorable* dan *unfavorable*) pada skala yang disebar setiap subjek penelitian pada tanggal 26 oktober 2018. Setelah proses *scoring* selesai dan diketahui skor dari masing-masing subjek penelitian, selanjutnya skor tersebut *diinput* ke dalam komputer dengan menggunakan *Microsoft Excel 2010*. Kemudian data yang telah *diinput* ke dalam *Microsoft Excel 2010* lalu menganalisis data dan melakukan uji asumsi seperti uji normalitas, uji linieritas yang dianalisis dengan menggunakan *SPSS 19.0 for windows*.

#### 1. Hasil Uji Coba Skala Gaya Kepemimpinan Situasional Setelah Penelitian

Berdasarkan data uji coba skala gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari jumlah aitem yang diuji coba sebanyak 36 aitem, terdapat 27 aitem yang memenuhi indeks diskriminasi  $rix > 0,3$ . Menurut Azwar (2012) menyatakan bahwa kriteria berdasarkan korelasi aitem total biasanya digunakan batasan (batasan koefisien reliabel)  $rix > 0,3$  daya bedanya dianggap semakin memuaskan. Setelah uji coba, sebanyak 9 aitem dinyatakan gugur yaitu butir nomor 2,4,5,22,27,28,29,35,36. Sedangkan butir pernyataan



valid yang berjumlah 27 butir pernyataan mempunyai koefisiensi  $r_{ix} = 0,303$  sampai dengan  $r_{ix} = 0,694$ . Maka ada 27 butir skala gaya kepemimpinan situasional yang valid untuk disebar. Berikut di bawah ini tabel distribusi hasil uji coba skala gaya kepemimpinan situasional.

**Tabel 2**  
**Distribusi Aitem skala gaya kepemimpinan situasional setelah penelitian**

No	Aspek	Favorable		Unfavorable		Total
		Valid	Gu gu r	Valid	Gu gu r	
1	<i>Telling</i>	1,3,	2,4	6,7,8	5	8
2	<i>Selling</i>	10,14,1 1,12,9, 13	-	16,19,1 7,20,15, 18	-	12
3	<i>Participating</i>	21,25,2 3,26,24	22	30,31,3 2	27, 28, 29	12
4	<i>Delegating</i>	33,34	-	-	35, 36	4
Jumlah		15	3	12	6	36

Setelah pengujian validitas aitem, kemudian dilanjutkan dengan analisis reliabilitas. Teknik uji reliabilitas skala gaya kepemimpinan situasional

menggunakan alpha cronbach's dan diperoleh reliabilitas sebesar = 0,909. Hasil perhitungan reliabilitas skala data penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3**

**Hasil uji reliabilitas skala gaya kepemimpinan situasional**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	36

**D. Analisis Data dan Hasil Penelitian**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi *Spearman*. Hal ini dilakukan karena hasil uji normalitas didapatkan bahwa data salah satu variabel tidak normal yaitu variabel kinerja karyawan .

Namun sebelum dianalisis dengan teknik Analisis korelasi *Spearman*, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap variabel yang menjadi pusat penelitian, yaitu data variabel terikat adalah kinerja karyawan dan variabel bebas adalah gaya kepemimpinan situasional yang meliputi uji normalitas sebaran, dan uji linieritas hubungan.

**1. Uji Asumsi**

a. Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran dilakukan untuk membuktikan bahwa penyebaran dan penelitian yang menjadi pusat perhatian, menyebar berdasarkan prinsip kurve normal. Uji normalitas sebaran dianalisis dengan menggunakan uji *One*

*Kolmogorov-Smirnov*. Berdistribusi sesuai dengan prinsip kurva normal sebagai kriterianya apabila  $p > 0,05$  maka sebarannya dinyatakan normal, sebaliknya apabila  $p < 0,05$  sebarannya dinyatakan tidak normal. Berdasarkan analisis tersebut, uji normalitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4**

**Hasil Perhitungan Uji Normalitas**

VARIABEL	RERATA	SD	K-S	P	KETERANGA N
GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL	77,78	10,706	0,874	0,429	Normal
KINERJA KARYAWAN	17,75	2,247	1,563	0,015	Tidak Normal

Keterangan:

RERATA = Nilai rata-rata

KS = Koefisien Kolmogorov-Smirnov

SD = Simpangan Baku (Standart Deviasi)

Sig/Nilai P = Asymp. Sig. (2-tailed) / Peluang Terjadinya Kesalahan

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan situasional memperoleh  $p = 0,429$  yang menyebar mengikuti sebaran normal namun variabel Kinerja Karyawan  $p = 0,015$  tidak menyebar mengikuti sebaran normal. Sebagai kriteria apabila  $p$  beda  $< 0,05$  maka data dinyatakan tidak normal.

**b. Uji Linieritas Hubungan**

Uji linieritas dimaksudkan untuk mengetahui derajat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Artinya apakah gaya kepemimpinan situasional yang didapat dapat menerangkan adanya hubungan timbulnya kinerja karyawan

yaitu meningkatnya atau menurunnya nilai sumbu Y (kinerja karyawan) seiring dengan meningkatnya atau menurunnya nilai sumbu X (gaya kepemimpinan situasional).

Berdasarkan uji linieritas, dapat diketahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dapat atau tidak dianalisis secara korelasional. Analisis menunjukkan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan situasional) mempunyai hubungan yang linier terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Sebagai kriteria apabila beda  $< 0,05$  maka dinyatakan mempunyai hubungan linier. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5**  
**Hasil Perhitungan Uji Linieritas**

KORELASIONA	F Beda	p Beda	KETERANGAN
L			
X-Y	19,429	0,000	Linear

Keterangan:

X = Gaya Kepemimpinan Situasional

Y = Kinerja karyawan

F Beda = Koefisien linieritas

p Beda = Proporsi peluang ralat

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Situasional) mempunyai hubungan yang linier terhadap variabel terikat (Kinerja karyawan) dengan p beda= 0,000. Sebagai kriterianya apabila p beda  $< 0,05$  maka dinyatakan mempunyai derajat hubungan yang linier. Dengan mengacu kepada

ketentuan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja karyawan memenuhi asumsi linieritas.

## 2. Hasil Perhitungan Analisis Data *Spearman Product Moment*

Berdasarkan hasil analisis *Korelasi Spearman Product Moment*, diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja karyawan di PT.Wahana Logistik Medan, dimana  $r_{xy} = 0,461$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ . Artinya semakin baik Gaya kepemimpinan situasional, maka akan semakin baik Kinerja karyawan. Atau sebaliknya, semakin buruk gaya kepemimpinan situasional maka semakin buruk kinerja karyawan. Dengan demikian, maka hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, dinyatakan “diterima”. Dalam hal ini gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh pada kinerja karyawan sebesar 21,2% dan 79,8% dari faktor lain yang dalam penelitian ini tidak diteliti. Berikut tabel hasil perhitungan analisis data *Spearman Product Moment*.

**Tabel 6**

### **Rangkuman Analisis Korelasi Product Moment**

Statistik	Koefisien ( $r_{xy}$ )	Koefisien Determinan ( $r^2$ )	BE%	P	Keterangan
X-Y	0,461	0,212	21,2%	0,000	Signifikan

Keterangan:

X = Gaya Kepemimpinan Situasional

Y = Kinerja karyawan



- $r_{xy}$  = Koefisien hubungan antara X dengan Y
- P = Peluang terjadinya kesalahan
- BE% = Bobot sumbangan efektif X terhadap Y dalam persen
- Ket = Signifikan pada taraf signifikansi  $p < 0,010$

### 3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik

#### a. Mean Hipotetik

Untuk variabel gaya kepemimpinan situasional, jumlah butir yang valid adalah sebanyak 27 yang diformat dengan skala likert dalam 4 pilihan jawaban, maka mean hipotetiknya  $\{(27 \times 5)\} : 2 = 67,5$ . Kemudian untuk variabel kinerja diambil dari skala penilaian perusahaan yang berjumlah 6 butir diformat dengan skor terendah 0 dan skor tertinggi 4, maka mean hipotetiknya adalah  $\{(6 \times 0) + (6 \times 4)\} : 2 = 12$ .

#### b. Mean Empirik

Berdasarkan analisis data, seperti yang terlihat dari analisis uji normalitas sebaran diketahui bahwa, mean empirik variabel gaya kepemimpinan situasional adalah 77,78 sedangkan untuk variabel kinerja karyawan, mean empiriknya adalah 17,75.

#### c. Kriteria

Dalam upaya mengetahui kriteria dari gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan, maka perlu dibandingkan antara mean empirik dan mean hipotetik dengan memperhatikan besarnya bilangan simpangan baku (standart deviasi) dari masing-masing variabel. Untuk variabel gaya kepemimpinan situasional nilai SB adalah sebesar 10,706, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan nilai SB adalah sebesar 2,247.

Dari besarnya bilangan-bilangan SB tersebut, maka untuk variabel gaya kepemimpinan situasional, apabila mean hipotetik < mean empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SB, maka dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional tergolong baik dan apabila mean hipotetik > mean empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SB, maka dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional tergolong buruk. Selanjutnya untuk variabel kinerja karyawan, apabila mean hipotetik < mean empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SB, maka dinyatakan bahwa kinerja karyawan tergolong baik dan apabila mean hipotetik > mean empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SB, maka dinyatakan bahwa kinerja karyawan tergolong buruk. Berikut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

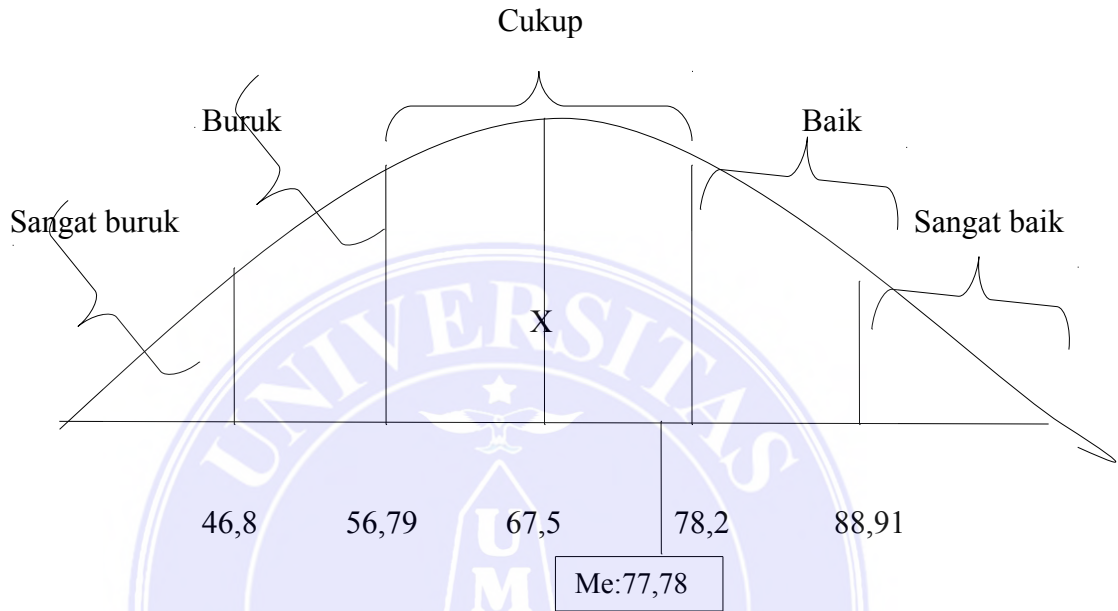
**Tabel 7**  
**Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik**

No	Variabel	Mean		SD (Standar Deviasi)	Keterangan
		Hipotetik	Empirik		
1	Gaya Kepemimpinan Situasional	67,5	77,78	10,706	Cukup
2	Kinerja karyawan	12	17,75	2,247	Sangat baik

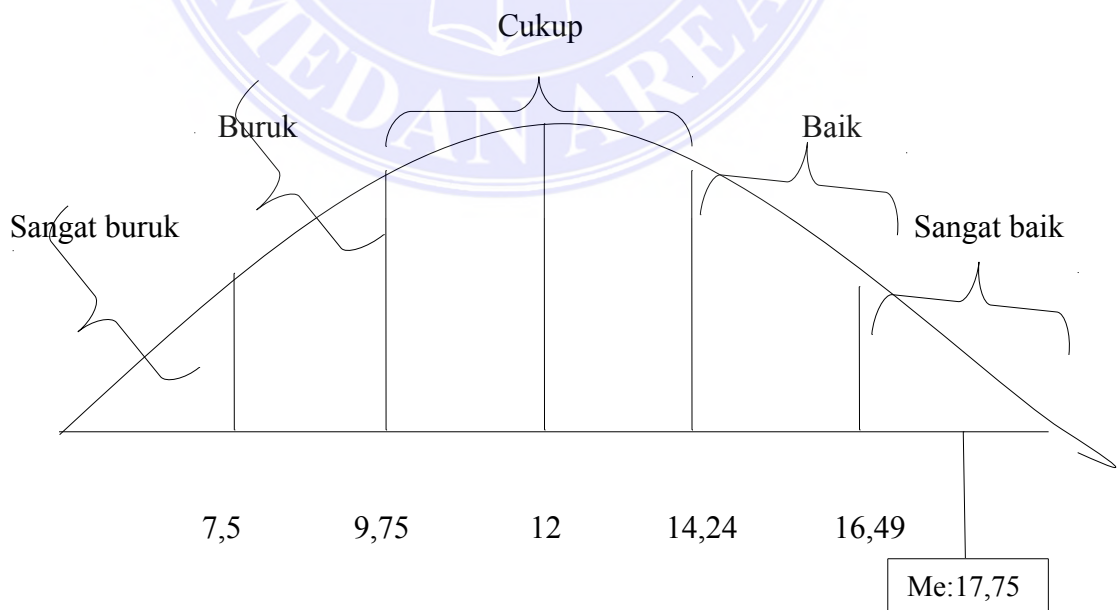
Berdasarkan perbandingan kedua mean di atas antara mean hipotetik dan mean empirik maka diketahui bahwa karyawan yang dijadikan subjek penelitian

memiliki gaya kepemimpinan situasional yang tinggi dan kinerja karyawan yang tinggi.

### KURVA GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL



### KURVA KINERJA KARYAWAN



## E. Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis korelasi *Spearman Product Moment* menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan di PT.Wahana Logistik Medan. Melihat dari korelasi koefisien dimana  $r_{xy} = 0,461$ ;  $p = 0,000 < 0,050$ . Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis penelitian ini dinyatakan “diterima”. Dalam penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh sebesar 21,2% dengan 78,8% lagi dipengaruhi oleh faktor faktor diantaranya kemampuan, kepribadian, minat kerja, motivasi, individu, dan sosial organisasi yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian ini juga diketahui selisih mean empirik (77,78) dengan mean hipotetik (67,5) gaya kepemimpinan situasional dikategorikan sedang cenderung tinggi, dan selisih mean empirik (17,75) dengan mean hipotetiknya (12) dari kinerja karyawan di kategorikan sangat tinggi artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh McCormick dan Tiffin (dalam Suharto dan Cahyono, 2005) yang menjelaskan bahwa variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu: Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, gaya kepemimpinan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini tergolong tinggi karena mean empirik (77,78) < mean hipotetik (67,5) dan SD =10,706. Dan Kinerja tergolong tinggi, karena mean empirik (17,75) < mean hipotetik (12) dan SD = 2,247. Adapun koefisien determinan dari korelasi tersebut sebesar  $r^2 = 0,212$ . Gaya kepemimpinan situasional memberikan sumbangan terhadap kinerja sebesar 21,2%. Hasil penelitian ini, sesuai antara hipotesis dengan hasil penelitian di lapangan.

PT.Wahana Logistik Medan menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang dimiliki karyawan di kantor tersebut tergolong sedang cenderung tinggi artinya pada kurva mean empirik lebih besar daripada mean hipotetik, karena ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010) yaitu faktor efektifitas, disiplin, inisiatif dan otoritas dan tanggungjawab. Dan faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja). Secara keseluruhan, setelah diberikan skala dan dilakukan penelitian kepada karyawan, ternyata didapatkan hasil bahwa kinerja karyawan sedang cenderung tinggi.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan fenomena yang dipaparkan oleh peneliti. Dimana kinerja karyawan akan baik ketika gaya kepemimpinan situasional digunakan dengan baik, namun ketika kepemimpinannya tidak baik maka kinerja karyawan akan buruk. Hal ini diakui oleh karyawan PT.Wahana Logistik medan. Hal ini terjadi ketika pemimpin merubah gaya kepemimpinannya.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara Gaya kepemimpinan situasional dengan Kinerja karyawan, dimana  $r_{xy} = 0,461$  ;  $p = 0,000 < 0,05$ . Artinya semakin baik Gaya kepemimpinan situasional, maka akan semakin baik Kinerja karyawan. Atau sebaliknya, semakin buruk Gaya kepemimpinan situasional maka semakin buruk kinerja pegawai. Dari hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. Secara umum gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan yang dimiliki karyawan di PT.Wahana Logistik tergolong tinggi. Hal ini didasarkan variabel gaya kepemimpinan situasional pada nilai rata-rata empirik yang diperoleh yaitu 77,78 menjauhi dengan rata-rata hipotetik yaitu 67,5 dengan selisih yang melebihi Standar Deviasi yang besarnya 10,706. Sedangkan variabel kinerja karyawan pada nilai rata-rata empirik yang diperoleh yaitu 17,75 menjauhi dengan rata-rata hipotetik yaitu 12 dengan selisih yang melebihi Standar Deviasi yang besarnya 2,247.

#### B. Saran

- a. Kepada subjek penelitian  
Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, karyawan hendaknya lebih meningkatkan kesadaran akan pentingnya kinerja, bertanggung jawab serta menjalin kerja sama dan memiliki kesadaran untuk tidak melanggar perintah pemimpin dan

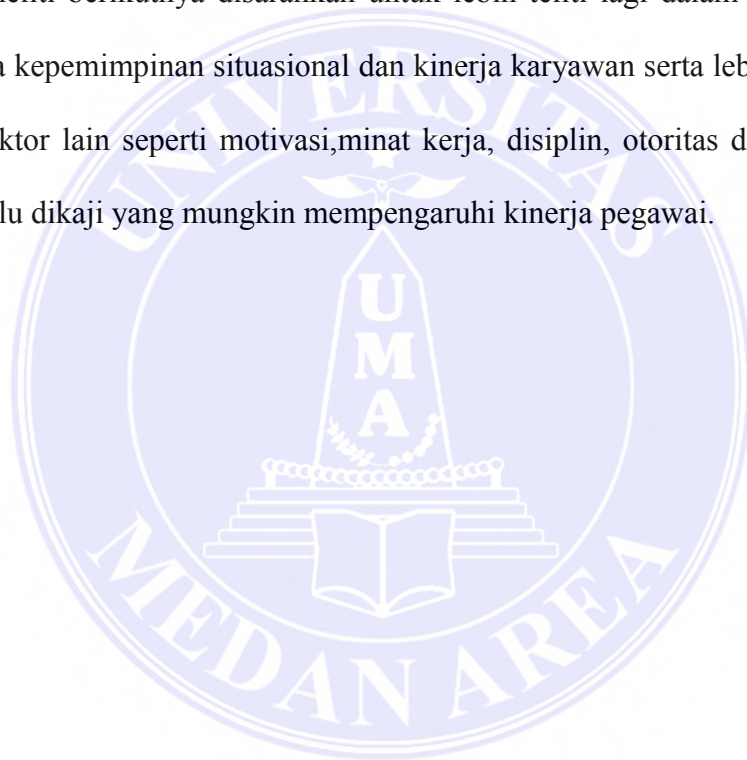
menjunjung tinggi visi dan misi kantor dengan memiliki sikap yang loyal kepada pemimpin.

b. Kepada Manajer Perusahaan

Kepada manajer perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menginovasi sistem perusahaan terhadap karyawan agar mampu mencapai visi dan misi yang diinginkan perusahaan, dengan contoh memberikan *reward* yang sesuai dengan hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan yang mampu memenuhi target perusahaan .

c. Kepada peneliti berikutnya

Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk lebih teliti lagi dalam melihat hubungan dari gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan serta lebih memperhatikan faktor-faktor lain seperti motivasi, minat kerja, disiplin, otoritas dan tanggungjawab yang perlu dikaji yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, Teguh, Sulistiyani, Rosidah, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aminullah dan Budiyo. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aynul 2012. Definisi kepemimpinan.  
(<http://updatelive1000.wordpress.com/leadership-2/3-kegagalan-pemimpin/>, diakses 28 Oktober 2013)
- Ariadi, Tomi dan Theresita Herni S. 2012. Indikator Keberhasilan Proyek Pembangunan Bangunan Gedung yang Dipengaruhi Faktor Internal Site-Manager. *Jurnal Teknik Sipil*, Vol.11, No.2, pp:128-134. Fakultas Teknik Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Budiawan Kadek ST, MBA 2012. 3 kegagalan pemimpin.  
(<http://updatelive1000.wordpress.com/leadership-2/3-kegagalan-pemimpin/>, diakses 28 Oktober 2013).
- Cahyono, Budhi dan Suharto, (2005), pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, jurnal, JRBI Vol. 1, Yogyakarta
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. PT Intan Sejati Klaten. Klaten.
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar. Jakarta
- Farma (2016) . *Hubungan Lingkungan kerja non fisik dengan Kinerja PT.Riau Pos Intermedia*. Jurnal universitas Riau .
- FX, Sugianto. (2001). *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada P.T Pura Barutam Kudus*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Hadi, S. (2001). *Metodelogi research*. Yogyakarta : Yayasan Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- (2016). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Hariandja, Marihot T.E, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Herman, Sofyandi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth, H and Johnson, Dewey E. (2011). *Management of Organizational Behavior, Leading Human Resources, Eight Edition*. PrenticeHall, Upper Saddle River. New Jersey. Chatman, Jennifer and Bersade. (1997). *Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance*. *Journal of Applied Psychology*. February 29.
- Ismail, Hanif dan Darsono Prawironegoro. (2009). *Sistem pengendalian Manajemen, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Luthans, Fred. (2006). *Prilaku Organisasi*. Edisi 10, Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2000). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Duabelas. Penerbit PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkuprawira, Sjafrri dan Aida Vitayala Hubeis. (2005). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mathis, Robert L.& Jhon H. Jackson. (2006). *Humas Resources Mangement*, Edisi Sepuluh (Terjemahan Diana Angelica). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- (2009). Terjemahan Diana Angelica. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jilid I. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Ridwan (2011) . *Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Alkaline*. Jurnal univeristas Jambi.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S dan Judge. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima (Terjemahan). Jakarta: Penerbit Salemba.
- (2005). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- (2008). Penerjemah Diana Angelica. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Safaria. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Santoso, Singgih. 2002. *Statistik dengan SPSS*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Sedarmayanti, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* Edisi Pertama, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama
- Siagian, Sondang. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima. Yogyakarta: Prenada Media.
- Terry dan Franklin. (2003). *Principles of Management Irwin Series in Management and Behavioral Sciences*. R.D. Irwin.
- Tika, Prabundu H. Moh. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.



Widyawan. Harianto (2013) . *Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja di proyek kontruksi* . Jurnal Fakultas Ekonomi. Universitas Samratulangi.

Werther, William B, dan Keith Davis, (2004), *Human Resources and Personnel Management, Sixthth*, McGraw-Hill, Inc, New York.

Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit PT Indeks.



No	FAKTOR PENILAIAN						
	NIK	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							





No	NIK	FAKTOR PENILAIAN				
		Kualitas	Komunikasi	Inisiatif	Kestabilan	Kerjasama
1	TSM22829	4	4	3	3	3
2	TSM18505	4	4	3	2	3
3	TSM18506	4	4	3	3	3
4	TSM24420	2	3	4	3	3
5	TSM24421	4	3	2	4	4
6	TSM25767	3	3	4	2	4
7	TSM25821	3	2	3	4	3
8	TSM26078	4	2	4	3	4
9	TSM26100	4	4	3	3	4
10	TSM27491	4	4	3	3	2
11	TSM27686	4	2	3	3	4
12	TSM28706	4	4	3	2	3
13	TSM28711	4	4	3	2	4
14	TSM28974	3	3	4	3	4
15	TSM29175	4	3	3	4	3
16	TSM29276	4	4	3	3	3
17	TSM30246	4	4	4	4	2
18	TSM31010	3	4	2	3	4
19	TSM31445	2	4	4	4	4
20	TSM32615	4	2	4	3	4
21	TSM33105	2	3	3	3	3
22	TSM33512	4	4	3	3	2
23	TSM33536	4	4	3	3	3
24	TSM33702	4	4	3	2	3
25	TSM33743	4	4	2	3	3
26	TSM34087	4	2	4	3	3
27	TSM34090	4	4	2	3	4
28	TSM34139	4	4	3	4	3
29	TSM34140	3	3	3	4	2
30	TSM34143	4	4	2	3	4
31	TSM34145	3	4	3	2	4
32	TSM34146	2	3	3	4	4
33	TSM34147	3	2	4	4	3
34	TSM34148	2	3	4	3	4
35	TSM34155	3	4	3	2	4
36	TSM34497	4	3	3	4	4
37	TSM34498	4	3	3	3	3
38	TSM34745	2	4	3	3	3
39	TSM34803	3	4	4	4	3
40	TSM35221	3	3	4	3	4
41	TSM35222	2	3	4	4	4
42	TSM35224	3	3	4	3	3

43	TSM35225	2	3	4	4	3
44	TSM35509	4	2	4	3	3
45	TSM35604	2	4	3	3	4
46	TSM35603	4	3	3	2	3
47	TSM35622	2	4	3	4	3
48	TSM35638	2	3	3	4	4
49	TSM35639	3	3	2	4	3
50	TSM36098	4	4	4	3	3
51	TSM35934	3	4	4	3	4
52	TSM35935	2	3	3	3	4
53	TSM35936	3	3	4	2	3
54	TSM36569	3	2	3	4	3
55	TSM36570	4	4	3	4	4
56	TSM36571	4	3	3	2	3
57	TSM36572	3	4	4	3	2
58	TSM36573	3	4	3	4	3
59	TSM36574	3	4	4	3	3
60	TSM36575	3	3	4	2	3
61	TSM36603	2	3	3	3	4
62	TSM36604	2	3	3	3	4
63	TSM36605	2	3	3	3	3
64	TSM37276	3	4	4	3	3
Jumlah		206	215	209	200	213

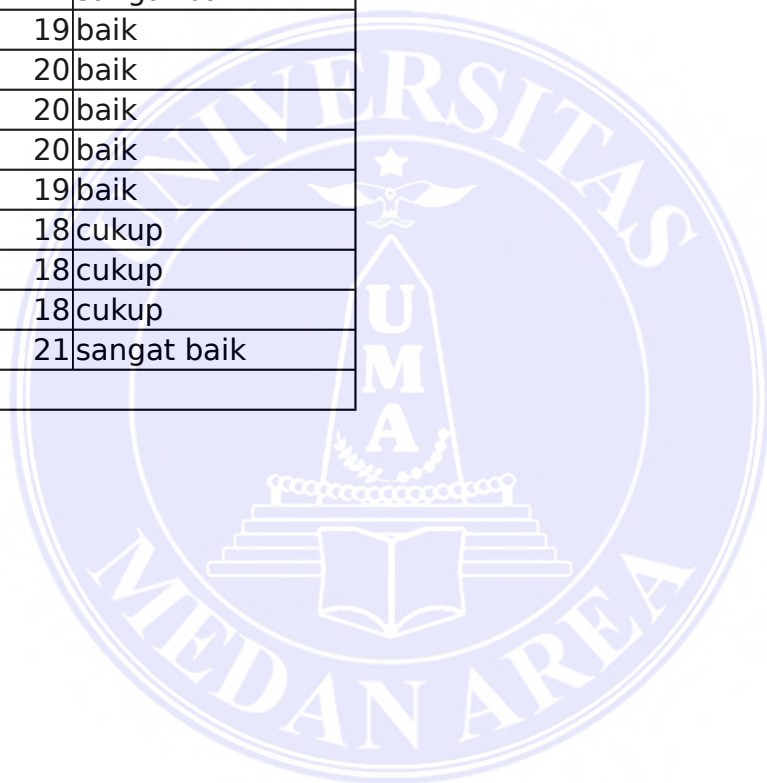


kehadiran	Total	Keterangan
2	19	baik
4	20	baik
2	19	baik
3	18	cukup
3	20	baik
3	19	baik
4	19	baik
4	21	sangat baik
2	20	baik
4	20	baik
4	20	baik
3	19	baik
4	21	sangat baik
2	19	baik
2	19	baik
2	19	baik
4	22	sangat baik
4	20	baik
4	22	sangat baik
4	21	sangat baik
3	17	cukup
3	19	baik
2	19	baik
3	19	baik
3	19	baik
3	19	baik
4	21	sangat baik
2	20	baik
4	19	baik
3	20	baik
3	19	baik
4	20	baik
4	20	baik
4	20	baik
4	20	baik
2	20	baik
4	20	baik
4	19	baik
3	21	sangat baik
4	21	sangat baik
3	20	baik
4	20	baik



1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

4	20	baik
4	20	baik
3	19	baik
4	19	baik
3	19	baik
4	20	baik
4	19	baik
2	20	baik
4	22	sangat baik
4	19	baik
4	19	baik
4	19	baik
3	22	sangat baik
4	19	baik
4	20	baik
3	20	baik
3	20	baik
4	19	baik
3	18	cukup
3	18	cukup
4	18	cukup
4	21	sangat baik
216		



**PETUNJUK PENGISIAN**

Bacalah pernyataan dibawah, kemudian berilah tanda “ X” pada jawaban yang menurut anda paling sesuai

- 0 Kurang :Tidak memenuhi standart penilaian  
 1 Butuh Perbaikan :Berada dibawah standart penilaian  
 2 Rata-Rata :Cukup memenuhi standart penilaian  
 3 Baik :Memenuhi standart penilaian  
 4 Sangat Baik :Melebihi standart penilaian

N O.	FAKTOR	ITEM				
		Kurang 0 <input type="checkbox"/>	Butuh Perbaikan 1 <input type="checkbox"/>	Rata – rata 2 <input type="checkbox"/>	Baik 3 <input type="checkbox"/>	Sangat Baik 4 <input type="checkbox"/>
1	Pencapaian standart Kualitas pekerjaan	Tidak memenuhi standart yang ditetapkan dan masih memerlukan pengawasan	Terkadang masih perlu dilakukan pengawasan	Memenuhi apa yang diharapkan	Hasil kerja memuaskan	Hasil kerja sangat memuaskan
		Kurang 0 <input type="checkbox"/>	Butuh Perbaikan 1 <input type="checkbox"/>	Rata – rata 2 <input type="checkbox"/>	Baik 3 <input type="checkbox"/>	Sangat Baik 4 <input type="checkbox"/>
2	Komunikasi	Membuat jarak ,kaku dan suka mengabaikan perintah	Kurang dapat berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan	Bisa berkomunikasi dengan teman kerja tetapi kurang dapat berkomunikasi dengan atasan	Dapat berkomunikasi dengan baik dengan atasan, rekan kerja dan selalu bersikap sopan	Mampu menjadi contoh bagi yang lain, selalu sopan dan menyenangkan
		Kurang 0 <input type="checkbox"/>	Butuh Perbaikan 1 <input type="checkbox"/>	Rata – rata 2 <input type="checkbox"/>	Baik 3 <input type="checkbox"/>	Sangat Baik 4 <input type="checkbox"/>
3	Inisiatif	Perlu pengawasan secara terus menerus, korang motivasi	Cukup memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dan berusaha mencapai tujuan	Memiliki dorongan untuk lebih baik tetapi masih memerlukan pengawasan	Memiliki keinginan keras untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan	Mendorong diri sendiri untuk mencapai tujuan dan selalu konsisten melampaui tujuan pekerjaan
		Kurang 0 <input type="checkbox"/>	Butuh Perbaikan 1 <input type="checkbox"/>	Rata – rata 2 <input type="checkbox"/>	Baik 3 <input type="checkbox"/>	Sangat Baik 4 <input type="checkbox"/>
4	Kestabilan	Kurang 0 <input type="checkbox"/>	Butuh Perbaikan 1 <input type="checkbox"/>	Rata – rata 2 <input type="checkbox"/>	Baik 3 <input type="checkbox"/>	Sangat Baik 4 <input type="checkbox"/>

		Tidak bisa bekerja dengan beban yang banyak dan cepat menjadi gugup	Cukup tenang tetapi terkadang tidak sabaran menghadapi tekanan	Cukup tenang dalam menghadapi tekanan	Mampu menghadapi tekanan dan berusaha mencari jalan keluar dari masalah yang dihadapi	Dapat menyelesaikan masalah dengan tenang
5	Kerjasama	<b>Kurang</b> 0 <input type="text"/>	<b>Butuh Perbaikan</b> 1 <input type="text"/>	<b>Rata – rata</b> 2 <input type="text"/>	<b>Baik</b> 3 <input type="text"/>	<b>Sangat Baik</b> 4 <input type="text"/>
		Kurang membantu dan tidak mengambil peran dalam tim, sering memberikan pengaruh negatif	Memberikan bantuan dan berperan dalam tim tetapi bila diminta	Bekerjasama baik dengan tim	Menyenangkan mudah diajak bekerjasama, sebagai unsur positif dalam tim serta selalu membantu	Anggota tim yang antusias, pribadi yang dihargai, dihormati oleh tim
6	Kehadiran	<b>Kurang</b> 0 <input type="text"/>	<b>Butuh Perbaikan</b> 1 <input type="text"/>	<b>Rata – rata</b> 2 <input type="text"/>	<b>Baik</b> 3 <input type="text"/>	<b>Sangat Baik</b> 4 <input type="text"/>
		Ketidakhadiran atau keterlambatan >10 kali atau lebih	Ketidakhadiran atau keterlambatan 6-10 kali atau lebih	Ketidakhadiran atau keterlambatan 4-5 kali atau lebih	Ketidakhadiran atau keterlambatan 2-3 kali atau lebih	Tidak pernah terlambat atau tidak hadir serta selalu meluangkan waktu untuk bersiap di tempat kerja

Karyawan	Atasan

PT.WAHANA LOGISTIK MEDAN

PERFORMANCE APPRAISAL

No	NIK	FAKTOR PENILAIAN				
		Kualitas	Komunikasi	Inisiatif	Kestabilan	Kerjasama
1	TSM22829	4	4	3	3	3
2	TSM18505	4	4	3	2	3
3	TSM18506	4	4	3	3	3
4	TSM24420	2	3	4	3	3
5	TSM24421	4	3	2	4	4
6	TSM25767	3	3	4	2	4
7	TSM25821	3	2	3	4	3
8	TSM26078	4	2	4	3	4
9	TSM26100	4	4	3	3	4
10	TSM27491	4	4	3	3	2
11	TSM27686	4	2	3	3	4
12	TSM28706	4	4	3	2	3
13	TSM28711	4	4	3	2	4
14	TSM28974	3	3	4	3	4
15	TSM29175	4	3	3	4	3
16	TSM29276	4	4	3	3	3
17	TSM30246	4	4	4	4	2
18	TSM31010	3	4	2	3	4
19	TSM31445	2	4	4	4	4
20	TSM32615	4	2	4	3	4
21	TSM33105	2	3	3	3	3
22	TSM33512	4	4	3	3	2
23	TSM33536	4	4	3	3	3
24	TSM33702	4	4	3	2	3
25	TSM33743	4	4	2	3	3
26	TSM34087	4	2	4	3	3
27	TSM34090	4	4	2	3	4
28	TSM34139	4	4	3	4	3
29	TSM34140	3	3	3	4	2
30	TSM34143	4	4	2	3	4
31	TSM34145	3	4	3	2	4
32	TSM34146	2	3	3	4	4
33	TSM34147	3	2	4	4	3
34	TSM34148	2	3	4	3	4
35	TSM34155	3	4	3	2	4
36	TSM34497	4	3	3	4	4
37	TSM34498	4	3	3	3	3
38	TSM34745	2	4	3	3	3
39	TSM34803	3	4	4	4	3
40	TSM35221	3	3	4	3	4
41	TSM35222	2	3	4	4	4
42	TSM35224	3	3	4	3	3

43	TSM35225	2	3	4	4	3
44	TSM35509	4	2	4	3	3
45	TSM35604	2	4	3	3	4
46	TSM35603	4	3	3	2	3
47	TSM35622	2	4	3	4	3
48	TSM35638	2	3	3	4	4
49	TSM35639	3	3	2	4	3
50	TSM36098	4	4	4	3	3
51	TSM35934	3	4	4	3	4
52	TSM35935	2	3	3	3	4
53	TSM35936	3	3	4	2	3
54	TSM36569	3	2	3	4	3
55	TSM36570	4	4	3	4	4
56	TSM36571	4	3	3	2	3
57	TSM36572	3	4	4	3	2
58	TSM36573	3	4	3	4	3
59	TSM36574	3	4	4	3	3
60	TSM36575	3	3	4	2	3
61	TSM36603	2	3	3	3	4
62	TSM36604	2	3	3	3	4
63	TSM36605	2	3	3	3	3
64	TSM37276	3	4	4	3	3
Jumlah		206	215	209	200	213

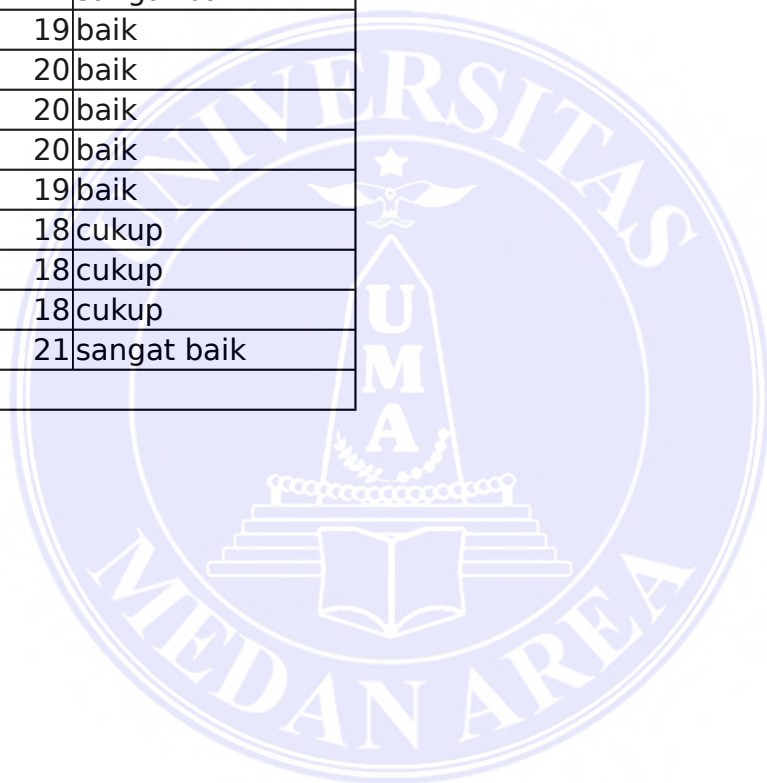


kehadiran	Total	Keterangan
2	19	baik
4	20	baik
2	19	baik
3	18	cukup
3	20	baik
3	19	baik
4	19	baik
4	21	sangat baik
2	20	baik
4	20	baik
4	20	baik
3	19	baik
4	21	sangat baik
2	19	baik
2	19	baik
2	19	baik
4	22	sangat baik
4	20	baik
4	22	sangat baik
4	21	sangat baik
3	17	cukup
3	19	baik
2	19	baik
3	19	baik
3	19	baik
3	19	baik
4	21	sangat baik
2	20	baik
4	19	baik
3	20	baik
3	19	baik
4	20	baik
4	20	baik
4	20	baik
4	20	baik
2	20	baik
4	20	baik
4	19	baik
3	21	sangat baik
4	21	sangat baik
3	20	baik
4	20	baik



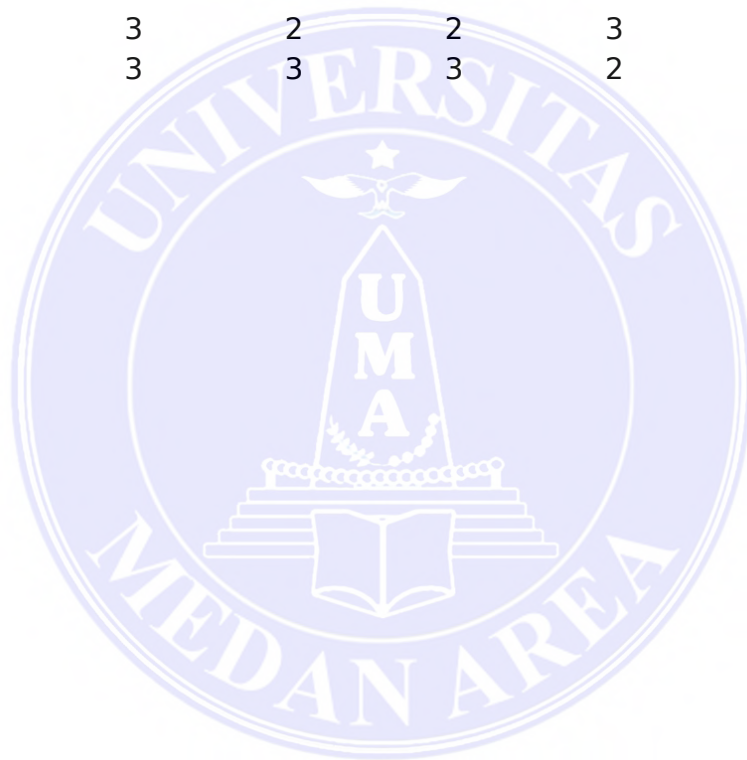
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

4	20	baik
4	20	baik
3	19	baik
4	19	baik
3	19	baik
4	20	baik
4	19	baik
2	20	baik
4	22	sangat baik
4	19	baik
4	19	baik
4	19	baik
3	22	sangat baik
4	19	baik
4	20	baik
3	20	baik
3	20	baik
4	19	baik
3	18	cukup
3	18	cukup
4	18	cukup
4	21	sangat baik
216		



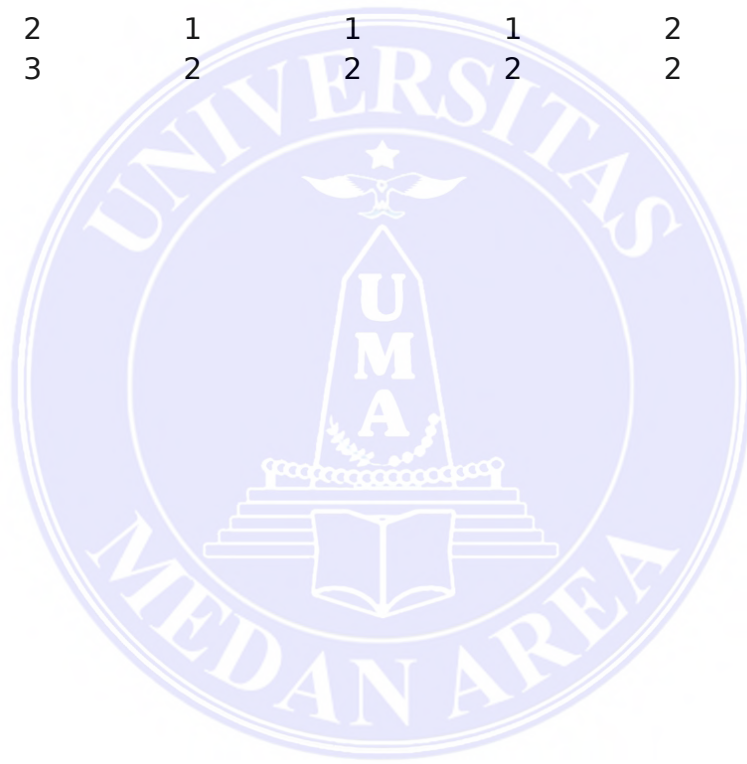
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	2	4	1	3	2
2	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	2	3	4
5	3	3	2	4	3	4	3
6	3	3	4	4	3	3	3
7	3	4	2	4	3	4	4
8	3	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	4	2	3	3
10	3	3	4	3	3	3	3
11	4	3	3	3	2	4	3
12	3	3	4	3	2	3	4
13	3	3	4	3	3	3	4
14	2	3	3	3	2	3	3
15	2	3	3	4	1	3	3
16	4	4	4	3	3	4	4
17	1	3	2	3	1	1	1
18	4	3	4	3	3	4	4
19	3	3	4	3	2	3	4
20	4	3	4	3	3	4	3
21	2	4	2	3	4	3	3
22	2	3	2	3	3	3	2
23	1	4	1	4	2	2	3
24	3	3	2	3	2	4	4
25	2	3	3	4	2	4	4
26	4	3	2	3	3	4	3
27	1	3	1	4	1	2	3
28	1	3	1	1	4	2	3
29	2	4	4	4	1	1	1
30	4	4	4	3	2	3	1
31	3	4	3	3	2	3	4
32	4	3	4	4	2	3	4
33	3	4	3	3	2	3	4
34	4	3	3	3	2	3	3
35	4	3	4	3	3	4	4
36	3	3	4	3	2	3	4
37	3	3	2	4	3	4	4
38	3	2	2	4	2	4	3
39	3	2	2	4	3	4	3
40	1	3	1	3	3	3	3
41	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	4	4	3	3	3
43	2	2	3	3	3	3	3
44	3	3	3	2	3	3	4
45	3	3	2	4	3	3	4
46	4	3	4	4	1	4	4
47	4	2	4	2	2	3	2

48	3	2	4	2	2	4	2
49	3	3	4	3	3	2	3
50	4	3	4	3	3	3	4
51	4	4	3	4	2	3	3
52	3	3	2	3	3	3	3
53	2	3	3	3	2	2	1
54	3	3	2	4	2	3	3
55	3	4	3	4	2	3	2
56	3	3	2	3	2	2	3
57	3	3	2	3	3	3	3
58	3	3	2	3	3	3	3
59	4	4	2	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3
61	3	2	2	3	2	2	1
62	2	2	1	3	2	1	1
63	3	3	2	2	3	1	1
64	2	3	3	3	2	1	1



8	9	10	11	12	13	14	15
3	2	4	3	1	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	4	3	4
3	3	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	4	4	3	4	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	3
3	2	2	3	4	4	3	4
2	2	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
3	1	3	2	3	1	1	4
3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	3	2
4	4	3	3	4	4	3	3
4	4	3	2	3	3	4	2
4	4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	2	3	2	3	4
4	2	2	3	3	2	3	3
3	2	4	2	1	1	3	3
2	2	3	4	4	2	2	2
1	1	2	2	2	2	1	1
4	4	3	1	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	4
4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	2	4
3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	2	3	3	2	4
4	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3

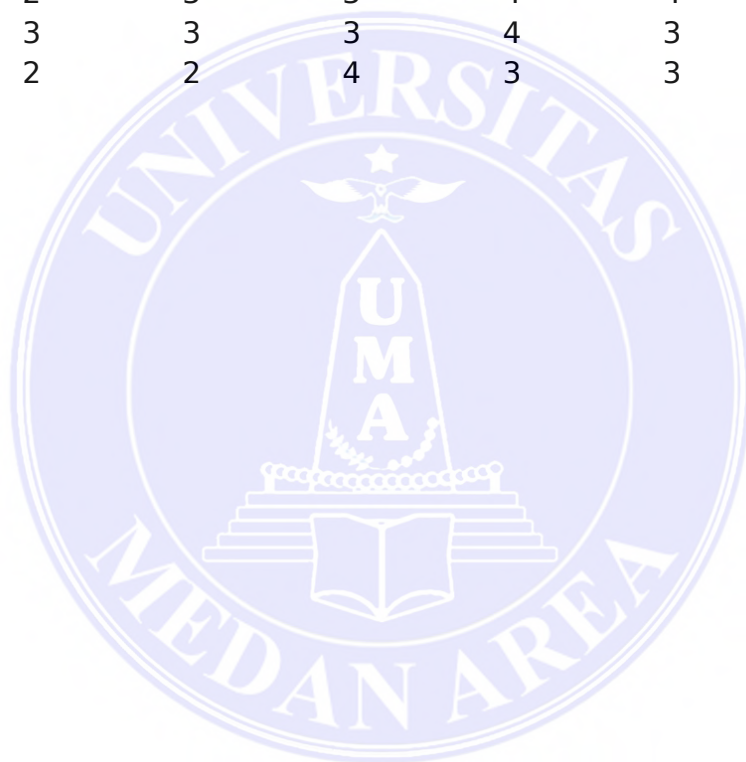
3	3	3	4	3	4	3	4
3	2	3	2	4	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	3
3	2	3	2	3	2	2	3
3	2	3	2	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	3	3
3	2	3	2	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	3
3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4
1	2	3	2	2	1	3	2
1	3	2	2	2	2	3	2
1	2	1	1	1	2	3	2
1	3	2	2	2	2	2	4





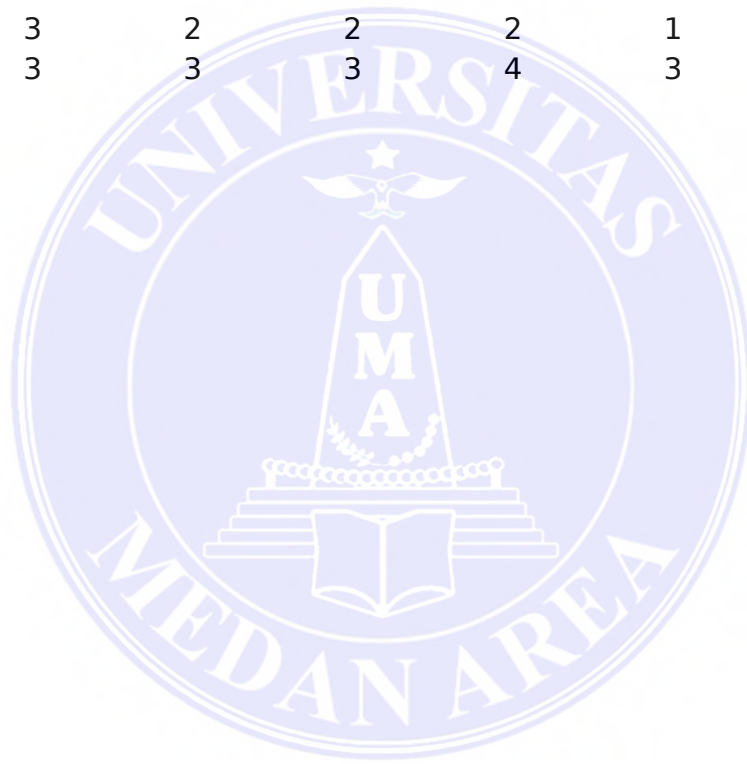
16	17	18	19	20	21	22	23
4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	4	3	4	3	3	3
3	4	3	4	4	3	3	3
3	3	4	2	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	4	3	4	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	1
3	3	4	4	2	4	4	1
4	4	4	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	2	3	4	2	3
3	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	2	2	1	3	3
4	4	4	1	1	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	3	3	4
3	4	3	4	3	4	3	2
3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3

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

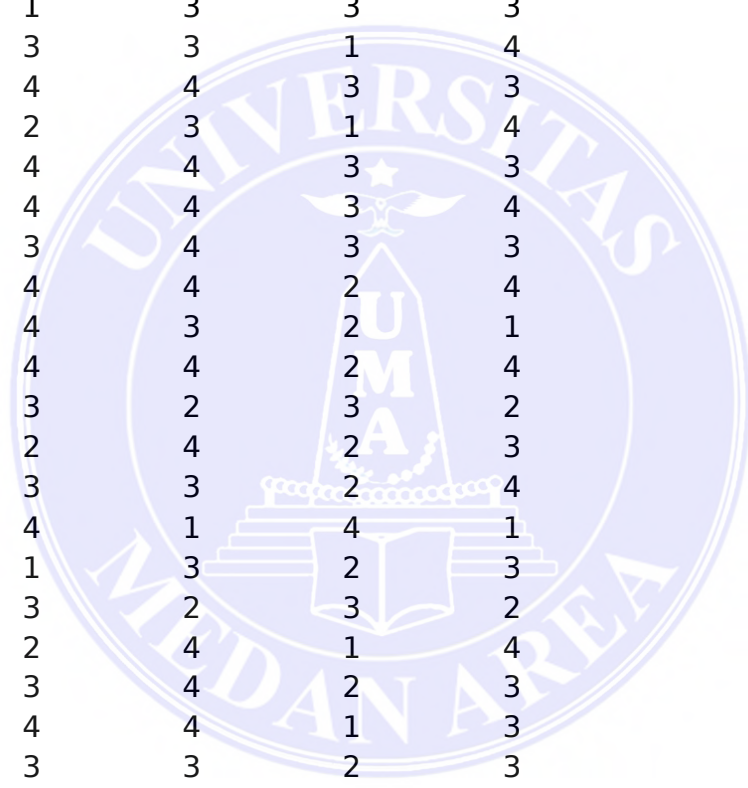


24	25	26	27	28	29	30	31
2	4	4	4	1	2	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	4	3
4	3	3	2	3	2	4	3
3	4	4	3	3	3	4	3
4	3	3	2	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	1	4	2	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	2	3	4
3	3	4	3	3	4	3	4
3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	4	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	4	3	3	3	4	3
3	4	4	1	3	1	4	4
4	4	4	1	4	2	4	4
4	4	4	4	1	1	2	4
3	3	3	4	3	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4
3	2	2	3	3	2	1	3
3	3	3	3	3	2	3	4
2	3	3	3	4	4	4	1
1	4	4	1	4	4	4	2
3	1	1	1	4	2	3	1
3	3	3	3	3	1	4	3
3	3	3	3	3	1	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	2	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	3	4
4	3	3	2	4	2	3	3
4	4	4	4	3	2	2	3
3	3	2	2	3	2	3	3
4	4	4	2	4	1	3	4
3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	2
3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	1	4	3
3	4	4	4	3	2	3	3

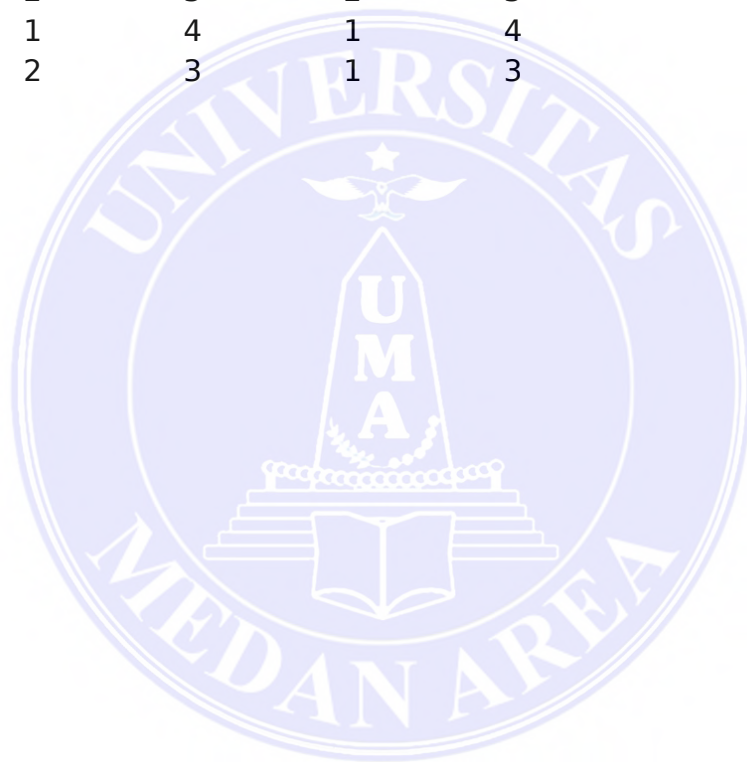
3	3	3	4	3	2	4	3
3	3	3	4	3	2	3	4
3	3	4	3	3	2	3	4
2	3	3	3	2	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	2
2	3	2	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3
1	4	4	4	2	1	2	2
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
3	4	3	3	3	1	2	2
3	4	4	4	2	1	3	3
2	3	3	3	2	2	1	1
3	2	1	1	3	2	2	3
4	3	2	2	2	1	3	3
2	3	3	3	4	3	2	2



32	33	34	35	36
2	4	3	2	2
3	3	4	2	4
3	3	4	4	4
3	4	4	3	3
3	4	3	2	3
4	3	4	3	4
4	3	3	3	4
3	4	4	3	3
3	4	4	3	3
4	3	4	3	3
3	4	4	3	4
3	4	4	3	3
4	4	4	3	3
3	1	3	3	3
4	3	3	1	4
3	4	4	3	3
2	2	3	1	4
3	4	4	3	3
3	4	4	3	4
3	3	4	3	3
4	4	4	2	4
4	4	3	2	1
4	4	4	2	4
3	3	2	3	2
3	2	4	2	3
2	3	3	2	4
4	4	1	4	1
1	1	3	2	3
2	3	2	3	2
1	2	4	1	4
4	3	4	2	3
3	4	4	1	3
4	3	3	2	3
3	4	4	1	4
3	3	3	3	3
3	3	3	2	4
3	3	3	2	3
3	2	3	2	3
2	3	3	2	3
3	4	4	4	3
3	3	2	3	2
3	3	3	2	2
3	3	3	2	2
3	3	3	2	2
3	3	3	2	2
3	3	4	3	3
3	3	4	1	2
3	3	4	2	4



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





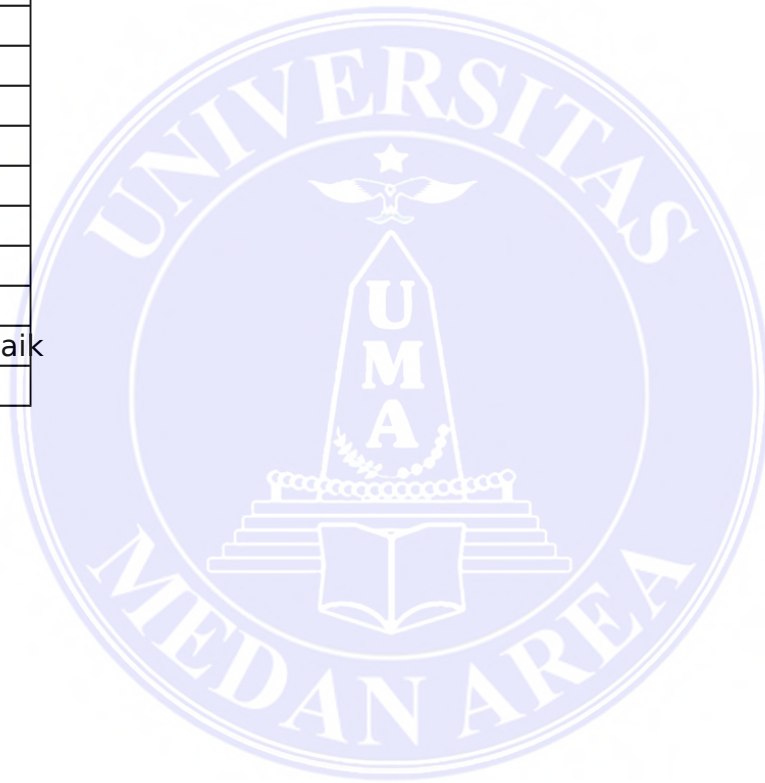
No	NIK	FAKTOR PENILAIAN					
		Kualitas	Komunikas	Inisiatif	Kestabilan	Kerjasama	kehadiran
1	TSM22829	3	2	3	3	2	4
2	TSM18505	1	2	3	4	3	3
3	TSM18506	2	2	3	3	4	3
4	TSM24420	4	4	3	2	2	2
5	TSM24421	3	3	3	2	3	3
6	TSM25767	3	3	2	2	1	0
7	TSM25821	3	0	1	3	2	3
8	TSM26078	2	4	2	3	2	3
9	TSM26100	3	3	1	1	3	3
10	TSM27491	3	2	2	2	3	2
11	TSM27686	2	3	1	0	1	1
12	TSM28706	3	3	2	3	3	4
13	TSM28711	2	2	4	3	4	4
14	TSM28974	4	2	2	3	2	3
15	TSM29175	4	2	3	3	2	2
16	TSM29276	3	2	1	1	1	2
17	TSM30246	3	2	2	1	1	3
18	TSM31010	2	2	1	1	2	3
19	TSM31445	2	3	3	2	3	4
20	TSM32615	2	3	3	4	4	2
21	TSM33105	1	3	3	3	4	4
22	TSM33512	3	4	2	2	1	1
23	TSM33536	3	4	0	1	2	0
24	TSM33702	2	3	3	2	3	0
25	TSM33743	3	3	4	4	4	4
26	TSM34087	2	3	3	1	1	1
27	TSM34090	3	4	1	1	1	1
28	TSM34139	2	3	2	2	4	3
29	TSM34140	2	2	2	2	1	2
30	TSM34143	2	2	2	2	3	4
31	TSM34145	3	2	4	3	2	2
32	TSM34146	3	3	2	2	2	3
33	TSM34147	4	4	3	2	3	4
34	TSM34148	4	4	2	4	2	2
35	TSM34155	3	2	2	1	1	0
36	TSM34497	3	2	3	3	2	1
37	TSM34498	4	2	4	3	2	3
38	TSM34745	3	2	4	4	2	4
39	TSM34803	4	3	3	2	1	1
40	TSM35221	4	4	1	2	1	1
41	TSM35222	3	3	1	2	2	1
42	TSM35224	3	2	2	2	3	1

43	TSM35225	4	1	3	2	1	1
44	TSM35509	3	1	1	2	3	2
45	TSM35604	2	1	2	3	3	3
46	TSM35603	2	2	2	3	3	3
47	TSM35622	3	2	4	3	3	4
48	TSM35638	4	3	2	3	3	3
49	TSM35639	3	4	3	4	2	4
50	TSM36098	1	4	2	2	1	1
51	TSM35934	1	2	1	2	0	1
52	TSM35935	3	3	2	3	1	1
53	TSM35936	4	3	3	3	3	4
54	TSM36569	3	2	2	1	1	0
55	TSM36570	2	3	1	1	2	1
56	TSM36571	3	4	3	4	3	2
57	TSM36572	3	4	4	4	2	2
58	TSM36573	2	3	3	3	4	4
59	TSM36574	3	2	4	4	2	4
60	TSM36575	2	2	4	4	4	3
61	TSM36603	3	1	1	3	2	3
62	TSM36604	4	1	2	3	3	2
63	TSM36605	4	3	2	3	2	3
64	TSM37276	3	2	2	1	0	21
Jumlah		180	166	151	157	143	169

Total	Keterangan
17	baik
16	baik
17	baik
17	cukup
17	baik
11	baik
12	baik
16	sangat baik
14	baik
14	baik
8	baik
18	baik
19	sangat baik
16	baik
16	baik
10	baik
12	sangat baik
11	baik
17	sangat baik
18	sangat baik
18	cukup
13	baik
10	baik
13	baik
22	baik
11	baik
11	sangat baik
16	baik
11	baik
15	baik
16	baik
15	baik
20	baik
18	baik
9	baik
14	baik
18	baik
19	baik
14	sangat baik
13	sangat baik
12	baik
13	baik



12	baik
12	baik
14	baik
15	baik
19	baik
18	baik
20	baik
11	baik
7	sangat baik
13	baik
20	baik
9	baik
10	sangat baik
19	baik
19	baik
19	baik
19	baik
19	baik
13	cukup
15	cukup
17	cukup
29	sangat baik





**LAMPIRAN**

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS ALAT UKUR**

## A. Reliabilitas dan Validitas Skala Gaya Kepemimpinan Situasional

### 1. Reliabilitas

		N	%
Cases	Valid	64	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	64	100,0

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

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,889	36

### 2. Validitas



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	106,33	131,335	,354	,887
item2	106,14	137,424	,088	,891
item3	106,36	130,583	,328	,888
item4	105,97	135,650	,186	,890
item5	106,80	135,625	,158	,891
item6	106,23	125,389	,690	,880
item7	106,23	122,912	,712	,879
item8	106,16	126,420	,660	,881
item9	106,25	127,556	,592	,883
item10	106,19	130,504	,565	,884
item11	106,39	128,845	,596	,883
item12	106,14	129,202	,539	,884
item13	106,31	127,901	,612	,882
item14	106,36	132,869	,439	,886
item15	105,94	129,869	,513	,884
item16	105,84	132,896	,446	,886
item17	105,81	132,631	,437	,886
item18	105,75	131,333	,591	,884
item19	105,97	131,840	,428	,886
item20	105,83	131,160	,481	,885
item21	105,80	132,863	,363	,887
item22	105,92	137,280	,096	,890
item23	106,23	131,674	,387	,887
item24	106,20	132,260	,427	,886
item25	106,00	134,476	,302	,888
item26	106,06	130,917	,451	,885
item27	106,38	134,810	,171	,891
item28	106,28	135,412	,193	,890
item29	107,02	137,476	,044	,893
item30	106,20	130,736	,458	,885
item31	106,19	128,472	,555	,883
item32	106,23	131,039	,455	,885
item33	106,16	126,705	,626	,882
item34	105,89	131,813	,413	,886
item35	106,94	134,091	,206	,890
item36	106,16	137,436	,034	,894

**LAMPIRAN**  
**ANALISIS DATA PENELITIAN**

**1.UJI NORMALITAS**

**2.UJI LINIERITAS**

**3.UJI HIPOTESIS**

## A.Uji Normalitas

### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Gaya Kepemimpinan Situasional	Kinerja Karyawan
N		64	64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	77,78	17,75
	Std. Deviation	10,706	2,247
Most Extreme Differences	Absolute	,109	,195
	Positive	,073	,164
	Negative	-,109	-,195
Kolmogorov-Smirnov Z		,874	1,563
Asymp. Sig. (2-tailed)		,429	,015

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## B.Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Gaya Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	206,717	3	6,668	1,917	,036
		Linearity	67,568	1	67,568	19,429	,000
		Deviation from Linearity	139,149	3	4,638	1,334	,212
	Within Groups		111,283	32	3,478		
	Total		318,000	63			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Karyawan * Gaya Kepemimpinan Situasional	,461	,212	,806	,650

### C.Uji Hipotesis

Correlations

			Gaya Kepemimpinan Situasional	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan Situasional	Correlation Coefficient	1,000	,476**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	64	64
	Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	,476**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	64	64

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

## IDENTITAS DIRI

Isilah data berikut sesuai dengan keadaan diri anda :

Nama :

Usia :

Alamat :

## PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan yang pada setiap pernyataan terdapat empat pilihan jawaban. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan berilah tanda “√” pada salah satu jawaban yang telah disediakan yang sesuai dengan keadaan diri anda. Pilihan jawabannya adalah :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Skala ini bukan ujian atau tes, sehingga setiap orang bisa memiliki jawaban yang berbeda-beda sesuai dengan keadaan diri masing-masing. Semua jawaban adalah benar sepanjang menggambarkan diri saudara secara jujur. Kerahasiaan identitas dan jawaban anda dijamin oleh peneliti.

## CONTOH PENGISIAN SKALA :

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya selalu merasa tertekan saat berada di samping atasan			√	

Jika merasa memilih pilihan yang salah dan ingin pindah jawaban maka, coret satu kali lalu beri tanda “√” pada jawaban lain yang dipilih seperti contoh berikut :

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya selalu merasa tertekan saat berada di samping atasan			<del>√</del>	√

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Atasan melakukan pengawasan yang ketat terhadap bawahan dalam melakukan tugas dan pekerjaan.				
2.	Atasan ikut turut ambil adil dalam menyelesaikan pekerjaan bawahan.				
3.	Atasan melakukan pengawasan yang ketat pada saat 2 minggu pertama dan melakukan pengawasan yang cenderung longgar pada minggu berikutnya.				
4.	Atasan selalu memberi cara menyelesaikan pekerjaan kepada bawahan.				
5.	Atasan cenderung longgar dalam melakukan pengawasan kepada karyawan.				
6.	Atasan cuek kepada bawahan saat menghadapi masalah pekerjaan.				
7.	Menurut saya atasan melakukan pengawasan semauanya saja.				
8.	Atasan terkesan mengabaikan permasalahan pekerjaan pada saat bekerja.				
9.	Atasan selalu mengintervensi bawahan saat bekerja.				
10.	Atasan terkesan apatis saat bekerja.				
11.	Atasan selalu mengkritisi setiap inovasi yang dilakukan bawahan.				
12.	Atasan cenderung cuek terhadap sistematis pekerjaan bawahan.				
13.	Atasan terburu-buru dalam merencanakan keputusan saat melakukan pengawasan pekerjaan.				
14.	Saya sulit memahami intruksi yang diberikan atasan.				
15.	Atasan selalu memberi petunjuk yang jelas kepada bawahan dalam pengerjaan pekerjaan.				
16.	Atasan selalu memberi dorongan kepada bawahan agar selalu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.				
17.	Atasan selalu merencanakan langkah-langkah yang jelas dan tegas dalam melakukan pengawasan kerja.				
18.	Atasan selalu mendukung segala kegiatan positif yang dilakukan bawahan.				
19.	Atasan berkontribusi dalam bekerja.				
20.	Atasan selama ini memberikan intruksi yang jelas dan detail kepada bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.				



No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
21.	Atasan dan bawahan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat sesuatu keputusan, sehingga dibutuhkan waktu yang lebih lama dalam membuat keputusan tersebut.				
22.	Atasan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.				
23.	Atasan memberikan kelonggaran kepada bawahan dalam menentukan cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan.				
24.	Atasan menolak ide karyawan dalam berdiskusi saat bekerja.				
25.	Atasan mau ikut berpartisipasi bersama bawahan dalam upaya menyelesaikan pekerjaan.				
26.	Atasan selalu melibatkan bawahan dalam penetapan suatu tujuan.				
27.	Atasan memberikan kelonggaran waktu terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas.				
28.	Atasan selalu menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa ingin batuan dari bawahan.				
29.	Atasan selalu mengingatkan waktu kepada bawahan.				
30.	Atasan jarang melibatkan bawahan dalam penetapan suatu tujuan pada saat bekerja.				
31.	Menurut saya atasan cenderung membatasi ruang gerak kerja bawahan.				
32.	Menurut saya belum terjalin kedekatan antara atasan dan bawahan pada saat bekerja.				
33.	Menurut saya atasan terlalu mencampuri pekerjaan bawahan.				
34.	Atasan berkontribusi pada saat tertentu tetapi tetap menyerahkan secara penuh pekerjaan tersebut kepada bawahan.				
35.	Segala pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan kewenangannya dimiliki oleh atasan.				
36.	Atasan memberikan semua pekerjaan dan tanggungjawab untuk dilaksanakan bawahannya.				

	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	2	4	1	3	2
2	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	2	3	4
5	3	3	2	4	3	4	3
6	3	3	4	4	3	3	3
7	3	4	2	4	3	4	4
8	3	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	4	2	3	3
10	3	3	4	3	3	3	3
11	4	3	3	3	2	4	3
12	3	3	4	3	2	3	4
13	3	3	4	3	3	3	4
14	2	3	3	3	2	3	3
15	2	3	3	4	1	3	3
16	4	4	4	3	3	4	4
17	1	3	2	3	1	1	1
18	4	3	4	3	3	4	4
19	3	3	4	3	2	3	4
20	4	3	4	3	3	4	3
21	2	4	2	3	4	3	3
22	2	3	2	3	3	3	2
23	1	4	1	4	2	2	3
24	3	3	2	3	2	4	4
25	2	3	3	4	2	4	4
26	4	3	2	3	3	4	3
27	1	3	1	4	1	2	3
28	1	3	1	1	4	2	3
29	2	4	4	4	1	1	1
30	4	4	4	3	2	3	1
31	3	4	3	3	2	3	4
32	4	3	4	4	2	3	4
33	3	4	3	3	2	3	4
34	4	3	3	3	2	3	3
35	4	3	4	3	3	4	4
36	3	3	4	3	2	3	4
37	3	3	2	4	3	4	4
38	3	2	2	4	2	4	3
39	3	2	2	4	3	4	3
40	1	3	1	3	3	3	3
41	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	4	4	3	3	3
43	2	2	3	3	3	3	3
UNIVERSITAS MEDAN AREA	3	3	3	2	3	3	4

45	3	3	2	4	3	3	4
46	4	3	4	4	1	4	4
47	4	2	4	2	2	3	2
48	3	2	4	2	2	4	2
49	3	3	4	3	3	2	3
50	4	3	4	3	3	3	4
51	4	4	3	4	2	3	3
52	3	3	2	3	3	3	3
53	2	3	3	3	2	2	1
54	3	3	2	4	2	3	3
55	3	4	3	4	2	3	2
56	3	3	2	3	2	2	3
57	3	3	2	3	3	3	3
58	3	3	2	3	3	3	3
59	4	4	2	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3
61	3	2	2	3	2	2	1
62	2	2	1	3	2	1	1
63	3	3	2	2	3	1	1
64	2	3	3	3	2	1	1

8	9	10	11	12	13	14	15
3	2	4	3	1	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	4	3	4
3	3	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	4	4	3	4	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	3
3	2	2	3	4	4	3	4
2	2	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
3	1	3	2	3	1	1	4
3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	3	2
4	4	3	3	4	4	3	3
4	4	3	2	3	3	4	2
4	4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	2	3	2	3	4
4	2	2	3	3	2	3	3
3	2	4	2	1	1	3	3
2	2	3	4	4	2	2	2
1	1	2	2	2	2	1	1
4	4	3	1	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	4
4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	2	4
3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3



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

16	17	18	19	20	21	22	23
4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	4	3	4	3	3	3
3	4	3	4	4	3	3	3
3	3	4	2	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	4	3	4	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	1
3	3	4	4	2	4	4	1
4	4	4	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	2	3	4	2	3
3	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	2	2	1	3	3
4	4	4	1	1	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	3	3	4
3	4	3	4	3	4	3	2
3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

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

24	25	26	27	28	29	30	31
2	4	4	4	1	2	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	4	3
4	3	3	2	3	2	4	3
3	4	4	3	3	3	4	3
4	3	3	2	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	1	4	2	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	2	3	4
3	3	4	3	3	4	3	4
3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	4	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	4	3	3	3	4	3
3	4	4	1	3	1	4	4
4	4	4	1	4	2	4	4
4	4	4	4	1	1	2	4
3	3	3	4	3	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4
3	2	2	3	3	2	1	3
3	3	3	3	3	2	3	4
2	3	3	3	4	4	4	1
1	4	4	1	4	4	4	2
3	1	1	1	4	2	3	1
3	3	3	3	3	1	4	3
3	3	3	3	3	1	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	2	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	3	4
4	3	3	2	4	2	3	3
4	4	4	4	3	2	2	3
3	3	2	2	3	2	3	3
4	4	4	2	4	1	3	4
3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	2
3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	2	3	3	2	3	3

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

32	33	34	35	36
2	4	3	2	2
3	3	4	2	4
3	3	4	4	4
3	4	4	3	3
3	4	3	2	3
4	3	4	3	4
4	3	3	3	4
3	4	4	3	3
3	4	4	3	3
4	3	4	3	3
3	4	4	3	4
3	4	4	3	3
4	4	4	3	3
3	1	3	3	3
4	3	3	1	4
3	4	4	3	3
2	2	3	1	4
3	4	4	3	3
3	4	4	3	4
3	3	4	3	3
4	4	4	2	4
4	4	3	2	1
4	4	4	2	4
3	3	2	3	2
3	2	4	2	3
2	3	3	2	4
4	4	1	4	1
1	1	3	2	3
2	3	2	3	2
1	2	4	1	4
4	3	4	2	3
3	4	4	1	3
4	3	3	2	3
3	4	4	1	4
4	3	3	1	3
3	3	3	3	4
3	3	3	2	3
3	2	3	2	3
2	3	3	2	3
3	4	4	4	3
3	3	2	3	2
3	3	3	2	2
3	3	3	2	2
3	3	3	2	2



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

	1	3	6	7	8	9	10
1	2	2	3	2	3	2	4
2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4
5	3	2	4	3	3	4	3
6	3	4	3	3	3	3	3
7	3	2	4	4	3	3	4
8	3	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3	3
10	3	4	3	3	3	3	3
11	4	3	4	3	3	3	4
12	3	4	3	4	3	4	3
13	3	4	3	4	4	4	3
14	2	3	3	3	3	2	2
15	2	3	3	3	2	2	3
16	4	4	4	4	4	4	4
17	1	2	1	1	3	1	3
18	4	4	4	4	3	3	3
19	3	4	3	4	4	4	4
20	4	4	4	3	3	3	3
21	2	2	3	3	3	4	4
22	2	2	3	2	4	4	3
23	1	1	2	3	4	4	3
24	3	2	4	4	4	4	3
25	2	3	4	4	4	3	3
26	4	2	4	3	4	2	2
27	1	1	2	3	3	2	4
28	1	1	2	3	2	2	3
29	2	4	1	1	1	1	2
30	4	4	3	1	4	4	3
31	3	3	3	4	4	3	4
32	4	4	3	4	3	3	4
33	3	3	3	4	4	3	3
34	4	3	3	3	4	4	4
35	4	4	4	4	3	4	3
36	3	4	3	4	3	4	3
37	3	2	4	4	4	3	3
38	3	2	4	3	3	3	3
39	3	2	4	3	3	3	3
40	1	1	3	3	3	3	3
41	3	3	3	3	3	3	3
42	3	4	3	3	3	3	3
43	2	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	4	3	3	3

45	3	2	3	4	4	3	2
46	4	4	4	4	4	3	3
47	4	4	3	2	3	3	3
48	3	4	4	2	3	3	3
49	3	4	2	3	3	2	3
50	4	4	3	4	3	4	3
51	4	3	3	3	3	2	3
52	3	2	3	3	3	2	3
53	2	3	2	1	2	2	2
54	3	2	3	3	3	3	3
55	3	3	3	2	3	2	3
56	3	2	2	3	3	2	2
57	3	2	3	3	3	4	3
58	3	2	3	3	3	3	3
59	4	2	3	3	3	2	3
60	3	3	3	3	3	3	3
61	3	2	2	1	1	2	3
62	2	1	1	1	1	3	2
63	3	2	1	1	1	2	1
64	2	3	1	1	1	3	2

11	12	13	14	15	16	17	18
3	1	3	2	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3
4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	3	3	3	3	4
3	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4
2	3	1	1	4	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	4
3	4	3	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	3	4
4	4	3	3	2	4	3	3
3	4	4	3	3	4	4	4
2	3	3	4	2	3	3	4
3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	2	3	4	4	3	3
3	3	2	3	3	3	4	3
2	1	1	3	3	3	4	3
4	4	2	2	2	3	3	3
2	2	2	1	1	4	4	4
1	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	4
3	3	4	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	4
3	4	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

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

19	20	21	23	24	25	26	30
3	4	3	4	2	4	4	3
4	4	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	3
3	4	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3
2	4	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	4	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4	3	4
3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	1	4	4	4	4
4	2	4	1	4	4	4	2
4	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3
2	3	4	3	3	2	2	1
3	3	4	4	3	3	3	3
2	2	1	3	2	3	3	4
1	1	3	2	1	4	4	4
3	2	3	3	3	1	1	3
3	4	3	4	3	3	3	4
4	3	4	2	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	2
4	3	4	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3

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



31	32	33	34	
3	2	4	3	82
3	3	3	4	91
3	3	3	4	82
3	3	4	4	98
3	3	4	3	88
3	4	3	4	96
3	4	3	3	90
3	3	4	4	96
3	3	4	4	93
3	4	3	4	89
4	3	4	4	93
4	3	4	4	90
4	4	4	4	95
2	3	1	3	80
4	4	3	3	82
4	3	4	4	99
2	2	2	3	64
3	3	4	4	94
3	3	4	4	97
3	3	3	4	92
4	4	4	4	93
4	4	4	3	93
4	4	4	4	83
3	3	3	2	89
4	3	2	4	85
3	2	3	3	76
4	4	4	1	75
1	1	1	3	63
2	2	3	2	61
1	1	2	4	72
3	4	3	4	92
4	3	4	4	92
3	4	3	3	88
4	3	4	4	96
3	4	3	3	91
4	3	3	3	87
3	3	3	3	88
3	3	2	3	89
3	2	3	3	86
4	3	4	4	91
3	3	3	2	78
2	3	3	3	79
3	3	3	3	78
UNIVERSITAS MEDAN ARBA	3	3	3	81

4	3	3	4	89
3	3	3	4	101
3	3	3	4	89
3	4	4	3	92
4	3	4	3	86
4	3	3	4	92
3	3	3	3	77
2	3	3	3	76
2	2	2	3	60
3	3	3	3	79
3	2	3	3	76
2	2	2	4	73
3	3	3	2	81
3	3	3	2	80
2	2	2	3	83
3	3	3	3	85
1	3	2	3	62
3	3	2	3	63
3	3	1	4	62
2	2	2	3	63



#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!  
#REF!