

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP  
MOTIVASI KERJA INDEPENDENT BUSINESS OWNER MLM DI  
PT.ORINDO ALAM AYU (ORIFLAME) CAB.MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)  
Universitas Medan Area*

**OLEH:**

**DINA RENCA NAPITUPULU**  
**168600031**



**FAKULTAS PSIKOLOGI**  
**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**MEDAN**  
**2022**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/12/22

Access From (repository.uma.ac.id)5/12/22

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**JUDUL SKRIPSI** : **PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA INDEPENDENT BUSINESS OWNER MLM DI PT.ORINDO ALAM AYU (ORIFLAME) CAB.MEDAN**

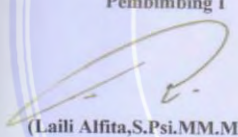
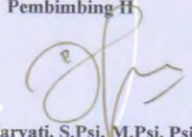
**NAMA MAHASISWA** : **DINA RENCA NAPITUPULU**

**NO. STAMBUK** : **16.860.0031**


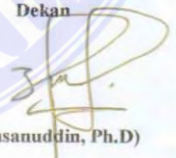
**BAGIAN** : **PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI**

**MENYETUJUI :**

**Komisi Pembimbing**

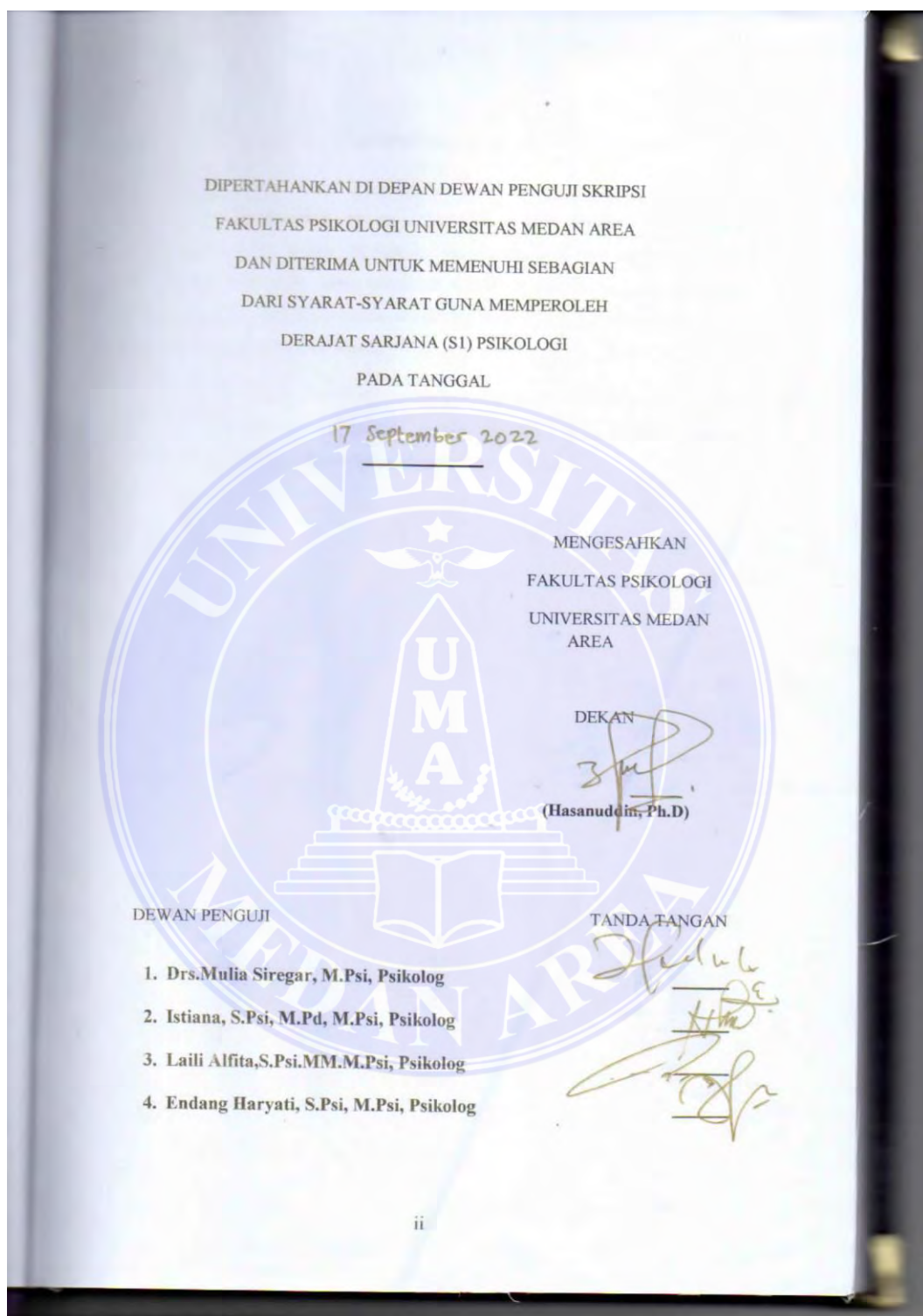
<b>Pembimbing I</b>  (Laili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog)	<b>Pembimbing II</b>  (Endang Haryati, S.Psi, M.Psi, Psikolog)
--	--

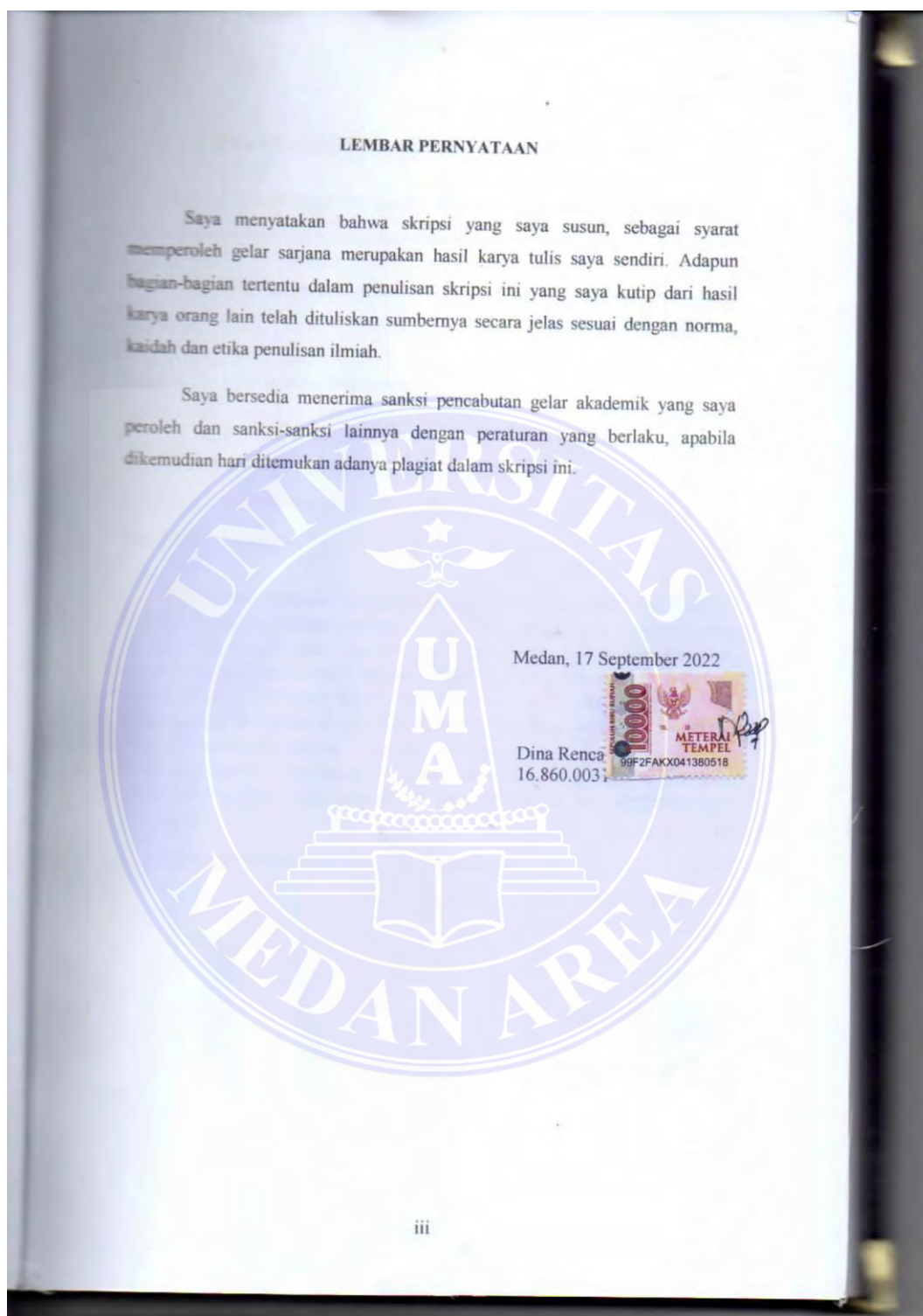
**MENGETAHUI :**

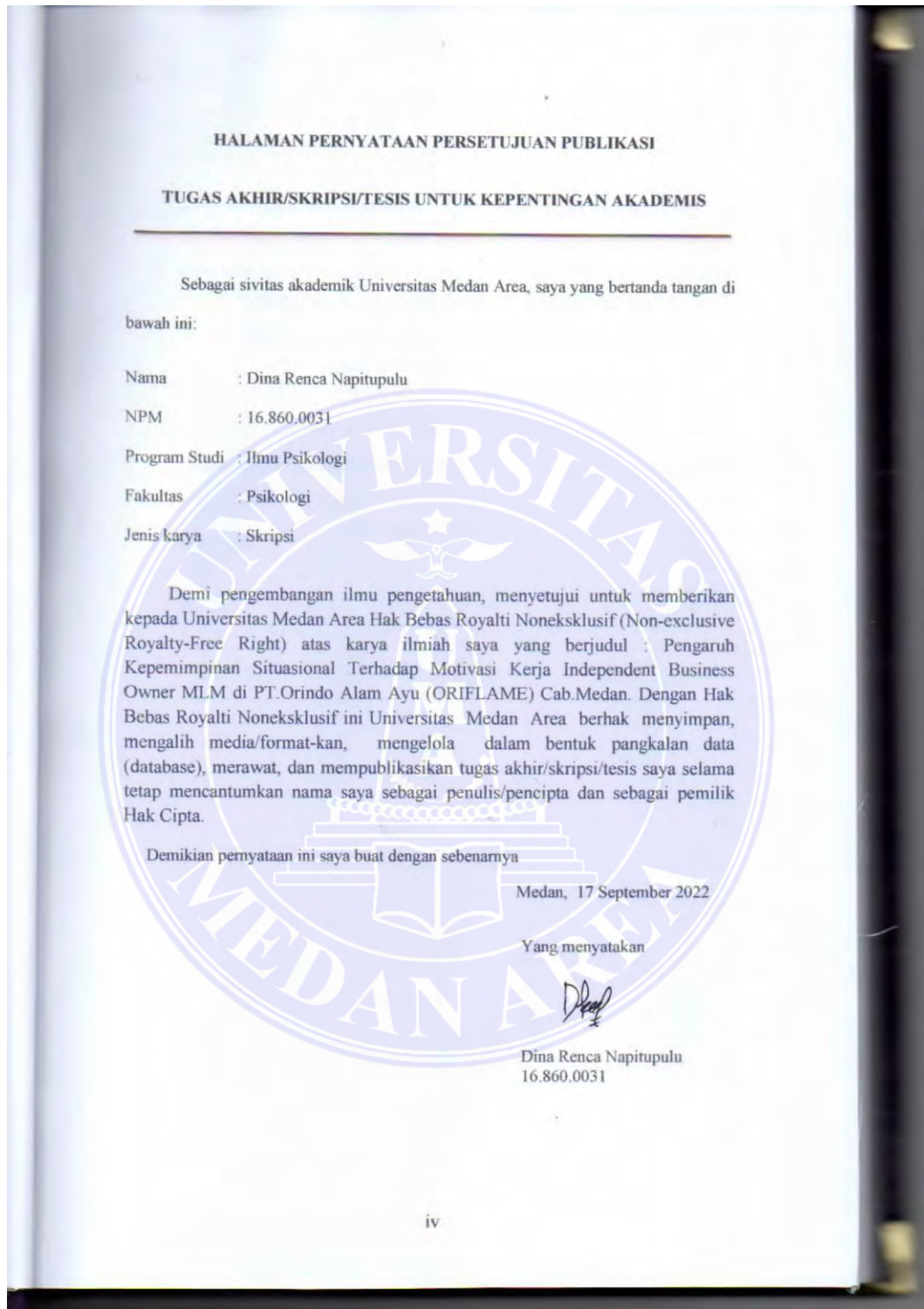
<b>Kepala Bagian</b>  (Arif Fachrian, S.Psi, M. Psi)	<b>Dekan</b>  (Hasanuddin, Ph.D)
---	--

**Tanggal Sidang**  
**17 September 2022**

i







## MOTTO

*“Tidak perlu terlihat baik oleh orang lain karena apa yang terlihat baik belum tentu benar-benar baik. Cukuplah menjadi orang yang tulus dan jujur, jadilah pribadi yang baik dengan hati yang jujur dan tulus bukan menjadi pribadi yang pura-pura baik. Uang tidak akan bisa membeli akhlak yang baik”.*

*(Dina Renca Napitupulu)*

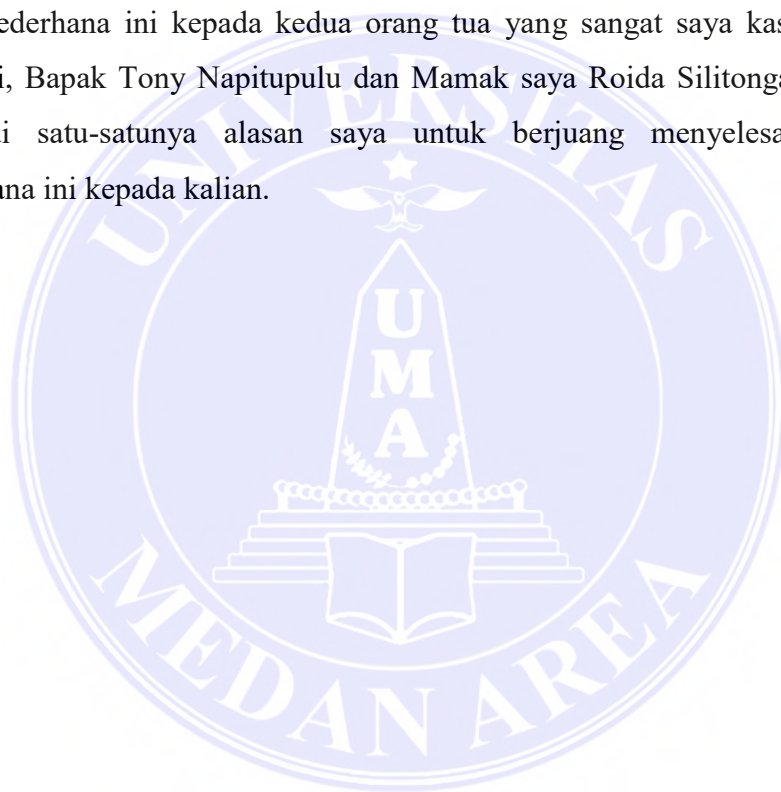
*“Dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu”*  
*(Qs. Al-Qashash: 77)*



## PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Karena taburan cinta dan kasih sayang serta Ke Ridhoan-Nya yang memberi kesehatan, kekuatan, pikiran, serta memperkenalkanku dengan cinta. Atas nikmat dan kemudahan yang Allah SWT berikan akhirnya saya bisa sampai dititik ini, dimana saya mampu untuk menyelesaikan skripsi ini. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan kepada junjungan baginda Rasulluallah Muhammad SAW. Ku persembahkan karya yang sederhana ini kepada kedua orang tua yang sangat saya kasahi dan saya sayangi, Bapak Tony Napitupulu dan Mamak saya Roida Silitonga yang selalu menjadi satu-satunya alasan saya untuk berjuang menyelesaikan hadiah sederhana ini kepada kalian.



## KATA PENGANTAR

Assalamu‘alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Bismillahirrahmanirraahim, segala puji syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Ridho-Nya akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian tugas dan syarat guna memperoleh gelar S-1 pada jurusan Psikologi.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak, sehingga peneliti dapat berhasil menyelesaikan penulisan proposal skripsi ini. Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. M. Erwin Siregar, MBA selaku ketua yayasan pendidikan Haji Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramadhan M. Eng.Msc selaku rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Hasanuddin,Ph.D selaku dekan fakultas psikologi Universitas Medan Area.
4. Ibu Laili Alfita S.Psi, M.M, M.Psi, Psikolog selaku wakil dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area sekaligus selaku dosen pembimbing saya, terima kasih ibu yang selalu meluangkan waktu untuk membimbing, memberi dukungan serta membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini dan banyak memberikan masukan, motivasi, dan selalu sabar dalam membimbing saya serta selalu setia dalam mendengarkan keluh kesah yang terjadi dalam kehidupan saya.
5. Ibu Endang Haryati, S.Psi, M.Psi, Psikolog selaku dosen penguji saya di Seminar Proposal dan selaku dosen pembimbing saya, terima kasih ibu yang siap sedia meluangkan waktu untuk membimbing serta membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini yang banyak memberikan masukan,



dukungan, motivasi dan selalu sabar dalam membimbing serta setia dalam mendengarkan keluh kesah yang terjadi dalam kehidupan saya.

6. Ibu Istiana S.Psi, M.Pd, M.Psi, Psikolog selaku sekretaris pada seminar hingga sidang meja hijau, terimakasih ibu sudah bersedia memberikan waktu, masukan beserta nasehat yang sudah ibu berikan kepada saya.
7. Bapak Drs.Mulia Siregar, M.Psi, Psikolog selaku ketua pada sidang meja hijau, terima kasih saya ucapkan untuk bapak yang telah meluangkan waktu untuk menghadiri ujian skripsi saya, serta saya berterima kasih untuk masukan serta nasehat yang sudah bapak berikan untuk saya.
8. Bapak Arif Fachrian S.Psi, M.Psi selaku ketua bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
9. Terima kasih kepada seluruh dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area atas segala ilmu yang sangat bermanfaat yang telah diberikan.
10. Terimakasih banyak kepada pegawai Fakultas Psikologi yang telah membantu memberikan informasi dan mempermudah dalam proses administrasi menyelesaikan skripsi ini.
11. Ibu Windy Hsb selaku kepala IMAGINER TEAM dan kak Mega Adelia Nainggolan selaku Independent Business Owner di IMAGINER Team terima kasih telah memberikan izin dan bantuan kepada peneliti untuk dapat melakukan penelitian pada jaringan IMAGINER Team.
12. Seluruh Independent Business Owner yang telah bersedia menjadi subjek penelitian saya, terima kasih sudah bersedia untuk saya wawancarai dan membantu saya dalam mengisi kuesioner untuk skripsi ini.
13. Terimakasih sebesar-besarnya yang tidak bisa saya ungkapkan untuk kedua orang tua saya, Mamak dan Bapak yang telah memberikan cinta dan kasih sayangnya kepada saya, selalu memanjatkan doa untuk saya, dan selalu memberikan dukungan. Terima kasih sudah selalu sabar menunggu saya menyelesaikan pendidika ini. Terma kasih untuk mamak yang sudah kuat melawan sakit demi bisa melihat saya menyelesaikan pendidikan ini. Mamak dan Bapak adalah bentuk kasih sayang Tuhan yang nyata untuk saya, Semoga Mamak dan Bapak selalu dalam lindungan-Nya.

14. Terimakasih kepada Selfrida Yuningsih Napitupulu selaku kakak pertama, Halasan Tua Napitupulu, Chintyara Adelina Napitupulu dan Donal Pratama Napitupulu selaku adik-adikku, yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan doa untuk ku dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Tuhan membalas semua kebaikan kalian.
15. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kekasih hatiku Mundari Hakimil, yang selalu memberikan pundak untuk ku bersandar, selalu menyediakan telinga untuk mendengar keluh kesahku, serta selalu memberikan segala bantuan dalam bentuk apapun saat aku membutuhkannya. Terima kasih untuk segala dukungan, motivasi, cinta dan doa yang telah diberikan dan terima kasih sudah selalu sabar menunggu ku untuk menyelesaikan skripsi ini. Kamu adalah salah satu saksi mata dalam perjuangan ku dalam menyelesaikan skripsi ini dan perjalanan hingga perjuangan hidupku yang lain. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan Uda dan Uda selalu dalam lindungan-Nya.
16. Terima kasih kepada bang Idris Putra dan kak Aisyah selaku abang dan kakak angkat yang terbaik yang selalu memberikan dukungan, bantuan, motivasi dan doa terbaik nya kepada saya. Terima kasih sudah selalu meluangkan waktu dan rumah yang nyaman untuk saya dan menjadi pendengar yang baik dan setia. Semoga Allah membalas segala kebaikan abang dan kakak, semoga abang dan kakak beserta keluarga selalu dalam lindungan Allah SWT.
17. Terima kasih kepada sahabat sekaligus teman seperjuangan dari semester satu hingga saat ini Alfira Hasanah yang selalu memberikan dukungan, motivasi, doa dan segala bantuan yang diberikan kepada saya. Terima kasih sudah menjadi sahabat terbaik yang selalu siap sedia membantu, meluangkan waktu, menjadi pendengar yang baik dan menjadi saksi hidup dalam perjuangan ku dalam menyelesaikan skripsi ini dan perjalanan hidupku yang lain. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan kamu dan semoga kamu selalu dalam lindungan-Nya.
18. Terima kasih kepada Siti Aisyah selaku sahabat yang selalu memberikan dukungan, motivasi, bantuan dan doa. Terima kasih sudah selalu

memberikan semangat agar saya segera menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih sudah mau meluangkan waktu dan menjadi pendengar yang baik unuk ku.

Peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga dan juga kemampuan dari peneliti dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu peneliti memohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan yang terdapat dalam skripsi ini. Harapan peneliti semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi pembacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



## RIWAYAT HIDUP

Dina Renca Napitupulu, lahir di Tanjung Pinang tepatnya di kabupaten Pulau Bintan Provinsi Kepulauan Riau pada hari Jumat tanggal 14 Maret 1997. Anak kedua dari 5 bersaudara, anak dari pasangan suami istri Bapak Tony Napitupulu dan Ibu Roida Silitonga.

Peneliti menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar di SD Negeri 107422 di Kecamatan Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang pada tahun 2009. Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan pendidikan di SMP HKBP Lubuk Pakam dan tamat pada tahun 2012. Kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 2 Lubuk Pakam pada tahun 2012 dan tamat pada tahun 2015. Pada tahun 2016 peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi swasta, tepatnya di Universitas Medan Area Fakultas Psikologi.

Demikianlah daftar riwayat hidup ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, 17 September 2022

Hormat Saya



Dina Renca Napitupulu

16.860.0031

## DAFTAR ISI

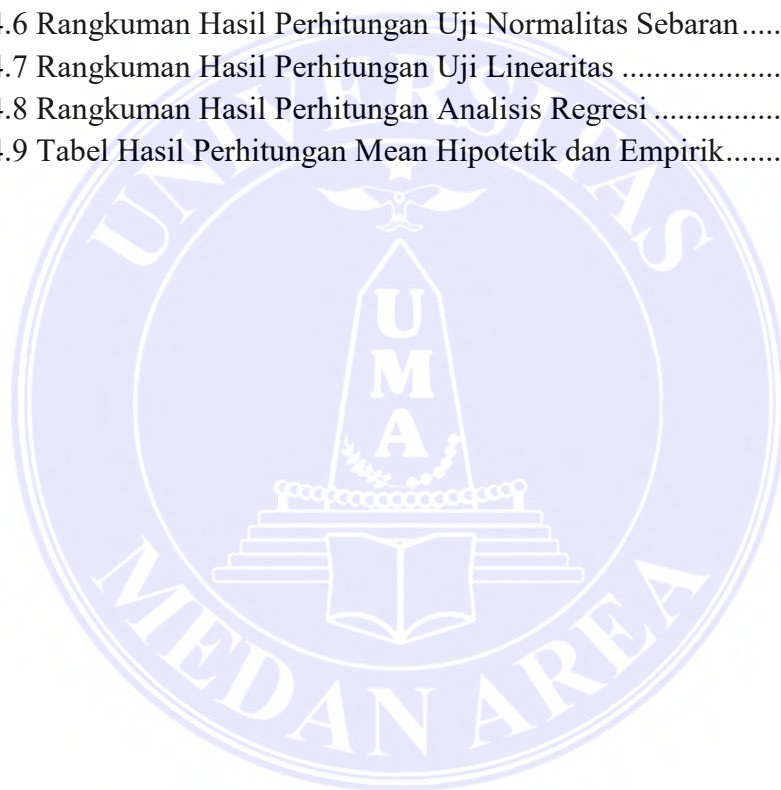
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>ABSTRAK</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>ABSTRACT</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>MOTTO</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR ISI</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan Masalah .....	6
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	7
1. Manfaat Teoritis.....	7
2. Manfaat Praktis .....	7
<b>BAB II</b> .....	<b>9</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
A. Independent Business Owner ( IBO) dan Multi Level Marketing .....	9
B. Motivasi Kerja .....	10
1. Pengertian Motivasi Kerja .....	10
1. Teori Motivasi Kerja .....	13
a. Teori kebutuhan ( <i>needs</i> ) .....	13
1) Teori Motivasi Isi (Content Theories of Motivation)... <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
a) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.....	13
b) Teori Kebutuhan ERG Alderfe.....	13
c) Teori Kebutuhan Dua Faktor Herzberg.....	14
d) Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland.....	14

b.	Teori Harapan (expectancy) dan keadilan (equity) .....	14
4)	Teori Keadilan (Equity Theory) .....	16
5)	Teori Atribusi (Attribution Theory) .....	16
2.	Cara Meningkatkan Motivasi Kerja .....	16
a.	Peran Pemimpin/atasan .....	16
1)	Bersikap Keras .....	16
b.	Memberi Tujuan yang Bermakna .....	17
c.	Peran Diri Sendiri .....	17
d.	Peran Organisasi .....	17
3.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	18
a.	Faktor <i>Hygiene</i> (Ekstrinsik) .....	18
b.	Faktor Motivator (Intrinsik) .....	20
3.	Aspek-aspek Motivasi Kerja .....	21
a.	Kebutuhan karyawan .....	21
b.	Insentif Organisasi .....	22
c.	Perceptual Outcomes .....	22
4.	Ciri-ciri Motivasi Kerja .....	22
a.	Motivasi adalah kompleks .....	22
b.	Beberapa motivasi tidak disadari oleh beberapa individu .....	22
c.	Motivasi dapat berubah .....	22
d.	Motivasi berbeda-beda tiap individu .....	22
e.	Motivasi adalah majemuk .....	23
C.	Kepemimpinan Situasional .....	23
1.	Pengertian Kepemimpinan Situasional .....	23
2.	Model Kepemimpinan Situasional .....	31
3.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Situasional .....	32
4.	Aspek-aspek Kepemimpinan Situasional .....	32
5.	Karakteristik Kepemimpinan Situasional .....	33
6.	Ciri-ciri Kepemimpin Situasional .....	34
D.	Hubungan antara Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja	35
E.	Kerangka Konseptual .....	38
F.	Hipotesis .....	39

<b>BAB III.....</b>	<b>40</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
A.    Tipe Penelitian.....	40
B.    Identifikasi Variabel Penelitian .....	40
C.    Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	41
D.    Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	42
E.    Teknik Pengumpulan Data .....	43
F.    Validitas dan Reabilitas .....	46
G.    Analisis Data .....	48
<b>BAB IV .....</b>	<b>50</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
A.    Orientasi Kanchah Penelitian .....	50
B.    Persiapan Penelitian .....	53
C.    Pelaksanaan Penelitian .....	56
D.    Uji Validitas dan Reliabilitas .....	57
E.    Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	60
Korelasional .....	62
F.    Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Empirik .....	65
G.    Pembahasan .....	67
<b>BAB V.....</b>	<b>70</b>
<b>KESIMPULAN &amp; SARAN.....</b>	<b>70</b>
A.    Kesimpulan.....	70
B.    Saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skor Jawaban Pernyataan Skala Kepemimpinan Situasional .....	44
Tabel 3.2 Blueprint Item Skala Kepemimpinan Situasional Sebelum Uji Coba.	44
Tabel 3.3 Skor Jawaban Pernyataan Skala Motivasi Kerja.....	45
Tabel 3.4 Blueprint Item Skala Motivasi Kerja Sebelum Uji Coba.....	46
Tabel 4.1 Distribusi Item Skala Kepemimpinan Situasional Sebelum Uji Coba	54
Tabel 4.2 Distribusi Item Skala Motivasi Kerja Sebelum Uji Coba .....	55
Tabel 4.3 Hasil Jawaban Screening Independent Business Owner.....	56
Tabel 4.4 Distribusi Item Skala Kepemimpinan Situasional Setelah Uji Coba....	58
Tabel 4.5 Distribusi Item Skala Motivasi Kerja Setelah Uji Coba .....	59
Tabel 4.6 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran .....	61
Tabel 4.7 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas .....	62
Tabel 4.8 Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Regresi .....	63
Tabel 4.9 Tabel Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Empirik.....	66





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	38
Gambar 4.1 Tingkatan Distribusi Dalam MLM.....	51
Gambar 4.2 Struktur Organisasi ORIFLAME Cabang Medan.....	52



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Penelitian.....	79
Lampiran 2 Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	84
Lampiran 3 Uji Normalitas .....	99
Lampiran 4 Uji Linearitas .....	103
Lampiran 5 Uji Regresi.....	108
Lampiran 6 Alat Ukur Penelitian .....	116
Lampiran 7 Screening .....	126
Lampiran 8 Surat Izin Penelitian.....	132



## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA INDEPENDENT BUSINESS OWNER MLM DI PT.ORINDO ALAM AYU (ORIFLAME) CAB.MEDAN

OLEH

DINA RENCA NAPITUPULU

16.860.0031

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah *Independent Business Owner* (IBO) ORIFLAME pada level Consultant 9% sampai Senior Manager 21%. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik berdasarkan kriteria tertentu. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan data skala kepemimpinan Situasional dan skala Motivasi Kerja dengan menggunakan model skala Likert. Analisis data menggunakan Regresi Linear Sederhana. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terdapat nilai koefisien ( $R_{xy}$ ) 0,538 dengan  $p=0,276 < 1,286$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini “diterima”, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja *Independent Business Owner* (IBO), dengan asumsi bahwa semakin tinggi kepemimpinan situasional maka semakin tinggi motivasi kerja, demikian sebaliknya semakin rendah kepemimpinan situasional maka semakin rendah motivasi kerja. Adapun koefisien determinasi dari korelasi tersebut adalah sebesar  $r^2 = 0,287$  artinya kepemimpinan situasional berkontribusi terhadap motivasi kerja sebesar 28,7%. Kepemimpinan situasional dalam penelitian ini tergolong rendah karena (mean hipotetik = 82,5 > mean empirik = 74,32), dan motivasi kerja dalam penelitian ini tergolong rendah karena (mean hipotetik = 90 > mean empirik = 69,84).

**Kata Kunci** : Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Independent Business Owner

## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF SITUASIONAL LEADERSHIP ON WORK MOTIVATION OF MLM INDEPENDENT BUSINESS OWNERS AT PT.ORINDO ALAM AYU (ORIFLAME) MEDAN BRANCH

BY

DINA RENCA NAPITUPULU

16.860.0031

This study aims to find the effect of situational leadership on work motivation of MLM Independent Business Owners at PT. Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Medan Branch. This study uses a quantitative approach. The sample in this study is the Independent Business Owner (IBO) of ORIFLAME at the 9% Consultant level to 21% Senior Manager. The sampling technique in this study used purposive sampling, namely a technique based on certain criteria, so the sample in this study amounted to 50 IBO. The hypothesis in this study is that there is a positive influence between Situational Leadership and Work Motivation. The data collection technique Situational Leadership scale and Work Motivation scale using a Likert scale. Data analysis used Simple Linear Regression. Based on the analysis that has been done, there is a coefficient value ( $R_{xy}$ ) of 0.538 with  $p = 0.276 < 1.286$ . These results indicate that the hypothesis in this study is "accepted", that is, there is a positive and significant influence between situational leadership on the work motivation of Independent Business Owners (IBO), with the assumption that the higher the situational leadership, the higher the work motivation, and vice versa the lower the situational leadership. the lower the work motivation. The coefficient of determination of the correlation is  $r^2=0.287$ , meaning that situational leadership contributes to work motivation of 28.7%. Situational leadership in this study is low because (hypothetical mean = 82.5 > empirical mean = 74.32), and work motivation in this study is low because (hypothetical mean = 90 > empirical mean = 69.84).

***Keywords:*** *Situational Leadership, Work Motivation, Independent Business Owner*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan memiliki banyak strategi untuk dapat memenangkan persaingan di pasar salah satu strategi pemasaran yang digunakan adalah dengan strategi pemasaran langsung dengan system berjenjang yang disebut sebagai Multi Level Marketing (MLM). Multi Level Marketing (MLM) Merupakan salah satu dari berbagai cara yang dapat di pilih oleh sebuah perusahaan atau produsen untuk memasarkan, mendistribusikan ataupun menjual produknya melalui pengembangan armada pemasar, distributor atau penjual langsung secara mandiri (*independent*) tanpa campur tangan dari perusahaan (Soeratman, 2002). Di era globalisasi saat ini banyak perusahaan yang saling bersaing dalam urusan bisnis, khususnya di bidang kosmetik. Sehingga banyak perusahaan yang bermunculan untuk memberikan produk kecantikan yang terbaik bagi konsumennya, baik untuk perawatan pribadi maupun jenis-jenis produk kosmetik lainnya. Salah satu perusahaan yang menggunakan strategi pemasaran Multi Level Marketing (MLM) adalah PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME).

ORIFLAME adalah salah satu perusahaan bisnis Multi Level Marketing yang bergerak di bidang kosmetik dan perawatan tubuh yang mengembangkan bisnis melalui *direct selling* (penjualan langsung) yang memiliki distributor dengan tingkatan tertentu tanpa batas dengan proses yang diawali dan diselesaikan oleh distributor itu sendiri. Dalam bisnis Multi Level Marketing terdapat dua istilah penting yaitu *upline* (pemimpin) dan *downline* (bawahan). *Upline* merupakan orang yang terlebih dahulu mendaftar di ORIFLAME yang memiliki wewenang untuk membimbing dan membina jaringannya. Sedangkan *downline* merupakan orang yang mendaftar setelah *upline*. Bisnis MLM merupakan bisnis yang sangat bergantung kepada memebnya untuk menjual dan memasarkan produknya, dengan hal ini maka ORIFLAME sangat mengedepankan kualitas dan kemampuan para Independent Business Owner (IBO) nya.

Pada bisnis ORIFLAME ini terdapat 3 tipe IBO, yaitu pemakai, penjual dan pebisnis. Ketika seseorang memilih untuk bergabung sebagai *Independent Business Owner* (IBO) di ORIFLAME, maka IBO berhak untuk memilih tipe apa yang diinginkan oleh IBO tersebut. Tipe Pemakai merupakan mereka yang mendaftar di ORIFLAME sebagai IBO dengan tujuan untuk membeli produk ORIFLAME dengan harga yang lebih murah, karena setiap IBO yang terdaftar otomatis mendapatkan potongan harga sebesar 23% dari harga katalog. Dalam hal ini, tipe pemakai tidak diwajibkan untuk tutup poin dan merekrut. Tipe penjual merupakan mereka yang memanfaatkan keanggotaan ORIFLAMEnya untuk mendapatkan penghasilan dari menjual produk. Setiap menjual produk IBO mendapatkan keuntungan langsung sebesar 23% dari produk yang berhasil di jual. Tipe penjual juga tidak diwajibkan untuk merekrut dan tutup poin. Sedangkan tipe pebisnis adalah mereka yang memanfaatkan kartu keanggotaannya untuk mendapatkan penghasilan setiap bulannya, keuntungan dari menjual produk, reward-reward perjalanan gratis ke dalam dan luar negeri dan masih banyak lagi. Akan tetapi, di bagian ini para konsultannya diwajibkan untuk merekrut dan tutup poin untuk membantu mereka mengembangkan bisnisnya.

Berdasarkan pengamatan peneliti, bahwa tidak semua IBO memilih tipe pebisnis, dan IBO yang memilih tipe pebisnis ada yang cepat dalam membangun atau mengembangkan jaringannya, ada yang lambat dan bahkan ada yang tidak berkembang jaringannya. Bahkan ada juga IBO yang sebelumnya hanya memilih tipe penjual dan pemakai saja, beralih untuk menjalankan tipe pebisnis. Kondisi itu menimbulkan pertanyaan pada peneliti sehingga mendorong penelitian untuk mewawancarai beberapa *Independent Business Owner* (IBO) yang sedang menjalankan bisnisnya.

Berikut jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa Independent Business Owner (IBO):

*“Saya menjalankan bisnis Oriflame ini sejak tahun 2018, awalnya saya hanya menjual produknya saja, setelah itu saya tertarik menjalankan bisnisnya karena melihat banyaknya reward ORIFLAME dan Upline-upline yang sangat peduli dengan bawahannya dan saya sangat suka cara nya dalam membina*

*saya. Akan tetapi saya sangat kesulitan untuk merekrut, tapi untuk jualan saya selalu lancar” (Novia N.N).*

Selain Novia, ada juga Yuli G:

*“Menjalankan bisnis ORIFLAME ini sih gampang-gampang susah, apalagi di bagian merekrut anggota baru. Yang membuat saya untuk tetap bertahan dan semangat untuk menjalankan bisnis ORIFLAME ini adalah untuk membantu keuangan orang tua di kampung dan biaya makan di perantauan ini dan juga kedekatan antara saya dan upline membuat saya menjadi nyaman dan cara nya dalam membina saya juga oke”.*

Selain Novia dan Yuli, ada juga Merie S yang bersedia untuk peneliti wawancara.

*“Berawal dari saya melihat teman sekelas saya yang saat itu sudah bisa punya penghasilan sendiri, bisa beli apa saja tanpa minta dari orang tua, di situ lah saya menguatkan niat saya untuk join di ORIFLAME. Akan tetapi, setelah saya bergabung, kenyataannya menjalankan bisnis ORIFLAME ini tidak semudah yang saya pikirkan, harus melewati banyak sekali proses dan tantangan. Akan tetapi, saya tetap semangat untuk mengerjakan bisnisnya karena adanya reward di ORIFLAME, ingin membantu mama untuk menyekolahkan adik-adik dan tidak hanya reward, saya melihat cara upline saya membimbing saya dan care banget dengan bawahannya”.*

IBO yang gagal atau yang memilih berhenti dari bisnis ORIFLAME yang peneliti wawancara mengatakan bahwa, menjalankan bisnis ORIFLAME itu sulit, tidak mengetahui apa tujuannya dalam menjalankan bisnis ORIFLAME dan tidak mengetahui keuntungan apa yang di dapatkan dari menjalankan bisnis ORIFLAME. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti juga bahwa hal ini terlihat juga berdasarkan hasil yang tidak mencapai target. Dalam hal ini bisa di lihat bahwa, jika tidak mempunyai motivasi yang jelas, tidak tau apa yang bisa dicapai dari menjalankan bisnis ORIFLAME maka IBO memilih untuk tidak menjalankan bisnisnya.

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti melihat bahwa ada IBO yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan ada juga IBO yang memiliki motivasi kerja yang rendah. IBO yang memiliki motivasi kerja yang tinggi mengatakan bahwa mereka memiliki tujuan serta memiliki kedekatan dengan *upline* yang membina mereka sehingga mereka termotivasi untuk bekerja. Dalam hal ini, *upline* memiliki peranan dalam penentuan motivasi dalam diri *downline* yang

mereka bina. Hal ini terlihat dari IBO yang awalnya memilih tipe penjual ataupun pemakai kini beralih menjadi tipe pebisnis dan dapat di lihat berdasarkan hasil yang di dapatkan oleh IBO tersebut. Sedangkan IBO yang memiliki motivasi kerja yang rendah, dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa mereka tidak memiliki tujuan setelah join di ORIFLAME, mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang bisa di dapatkan setelah join di ORIFLAME sehingga mereka tidak termotivasi untuk bekerja.

Menurut (Murray, 2010), motivasi adalah sebuah faktor yang mengakibatkan munculnya, Memberi arah, dan menginterpretasikan perilaku seseorang. Hal itu biasanya dibagi dalam dua komponen, yaitu dorongan dan penghapusan. Dorongan mengacu pada proses internal yang mengakibatkan seseorang itu bereaksi. Sedangkan Penghapusan mengacu pada terhapusnya motif seseorang disebabkan individu tersebut telah berhasil mencapai satu tujuan. Vrom (dalam Krishnamurti, 2007) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki fokus yang terbatas berdasarkan pengelompokan terhadap perilaku-perilaku yang terkait dengan lingkungan kerja. Menurut Leach dan Westbrook (dalam Krishnamurti, 2007) karyawan yang termotivasi akan memunculkan perilaku kerja yang positif sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Steers & Layman dalam (Milton, 2010), melihat motivasi kerja mengandung tiga komponen utama, yaitu yang menggerakkan (energizing), perilaku, dan tujuan serta insentif. Menggerakkan timbul apabila individu mempunyai kehendak atau keinginan untuk sesuatu kehendak atau keinginan ini, yaitu motif dan merupakan sebab munculnya perilaku. Perilaku adalah digerakkan oleh tujuan yang dapat memuaskan kehendak atau keinginan karyawan tersebut.

Motivasi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas tinggi dan motivasi yang rendah akan menurunkan produktivitas Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja di atas salah satunya adalah hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal adalah integrasi orang kedalam situasi kerja yang memotivasi mereka untuk bekerja bersama-sama secara produktif dan kooperatif guna mendapatkan kepuasan ekonomi, psikologi, dan sosial. Hubungan



interpersonal diukur berdasarkan hal-hal yang terjadi dalam interaksi antara individu dengan atasan, dengan teman kerja dan juga dengan bawahan. Herzberg (dalam Pratama, 2011).

Motivasi tidak akan berjalan ataupun bergerak jika tidak ada bantuan dari pemimpinnya untuk membantu para konsultannya menggerakkan motivasinya untuk bekerja sehingga mereka bisa mencapai tujuannya. Dalam hal ini dikatakan bahwa, pentingnya peranan seorang *upline* untuk membina para *downlinenya* agar mampu untuk mengembangkan bisnis ataupun jaringannya. Dalam kata lain bahwa *upline* tersebut adalah pemimpin untuk bawahannya (*downline*). Matondang (2008) mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Sudriamunawar (2006) juga mengatakan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Hersey dan Blanchard kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu. Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang di dasarkan pada hubungan saling mempengaruhi antara tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas), tingkat dukungan sosio-emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan), tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Penelitian terdahulu dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja pada CV.Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur dari Amirullah Afif Nur Huda menjelaskan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan uji t dapat disimpulkan bahwa (1). Kepemimpinan situasional perilaku tugas berpengaruh positif dan signifikan

terhadap motivasi kerja. (2). Kepemimpinan situasional perilaku hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan uji dominan dapat disimpulkan bahwa (1). Kepemimpinan situasional perilaku tugas berpengaruh terhadap motivasi kerja yang ada di CV.Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner MLM di PT.ORINDO ALAM AYU (ORIFLAME) Cab.Medan”.

### **B. Identifikasi Masalah**

Menurut (Hj.Zainal, 2010) Motivasi adalah sebagai sesuatu yang bersumber dari dalam atau dari luar. Ia mempunyai tugas dan arah serta akan terus terjadi sehingga menghasilkan apa yang tersebut hayati. Proses ini terus berjalan sebagai satu perputaran dalam perilaku seseorang. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai maka akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Motivasi kerja merupakan kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi disamping tujuannya sendiri. Tujuan organisasi adalah sebagai motif diluar kontrol individu, namun individu juga mempunyai kebutuhan sendiri yang dapat dicapai melalui pekerjaan yang dilakukannya untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan antara pihak organisasi dan pihak individu itu sendiri.

Adapun identifikasi masalah dalam penelittian ini terkait pada motivasi kerja.

### **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan lebih fokus, maka peneliti membatasi hanya pada variabelnya saja. Oleh karena itu, penulis membatasi

penelitian hanya berkaitan dengan “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner MLM di PT.ORINDO ALAM AYU (ORIFLAME) Cab.Medan”.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalahnya dalam penelitian ini adalah “Apakah ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner (IBO) MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan?”

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

Tujuan peneliti merupakan jawaban atau sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah penelitian. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner (IBO) MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan.

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

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu psikologi serta memperluas pengetahuan dan dapat menambah wawasan khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi dalam membantu menambahkan pengetahuan tentang teori yang ada didalam kepemimpinan situasional dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta dapat menambahkan pengetahuan yang mendalam tentang motivasi kerja. Yang nantinya dapat dimanfaatkan untuk bahan referensi bagi pembaca khususnya bagi mahasiswa yang sedang menyelesaikan skripsi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat memberikan masukan-masukan pada pihak-pihak yang berkepentingan seperti bagi mahasiswa sebagai calon pekerja untuk mengetahui pentingnya seorang pemimpin untuk mengembangkan motivasi kerja

dalam diri, memberikan wawasan dan kontribusi terhadap mahasiswa yang sedang menyelesaikan skripsi. Selain itu untuk menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang kepemimpinan situasional dan motivasi kerja sehingga dapat mengembangkan lebih baik secara teoritis maupun secara praktis.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Independent Business Owner ( IBO) dan Multi Level Marketing

MLM merupakan salah satu dari berbagai cara yang dapat dipilih oleh sebuah perusahaan atau produsen untuk memasarkan, mendistribusikan, ataupun menjual produknya melalui pengembangan armada pemasar, distributor, atau penjual langsung secara mandiri (*independent*), tanpa campur tangan dari perusahaan (Soeratman, 2002:270). Sistem *MLM* ini memangkas jalur distribusi dalam penjualan konvensional karena tidak melibatkan distributor atau agen tunggal dan grosir atau sub agen, tetapi langsung mendistribusikan produk kepada distributor *independent* yang bertugas sebagai pengecer atau penjual langsung pada konsumen. Dengan cara tersebut biaya pemasaran dan distribusi (transportasi, sewa gudang, gaji, dan komisi tenaga penjualan), yang totalnya mencapai 60% dari harga jual dapat dialihkan kepada distributor independen dengan suatu sistem berjenjang, yang umumnya disesuaikan dengan pencapaian target penjualan atau omset distributor yang bersangkutan (Soeratman, 2002:270).

MLM mengandalkan anggota (*independent business owner-IBO*) dan jaringannya untuk memperluas pasar. Maka dari itu manajemen MLM adalah mengelola jaringan antara *upline* dan *downline* nya. Dengan bertumpu pada kekuatan jaringan dan penjualan langsung, ujung tombak perusahaan MLM adalah anggota (*independent business owner*) dan jaringannya. Dalam bahasa manajemen MLM anggota disebut sebagai *members*, *consultant*, *business consultant*, dan *independent business owner (IBO)* (Soelaeman, 2005). Dari perspektif hubungan pemasaran, *member* atau IBO dapat dianggap sebagai pelanggan atau pengguna, dan penyalur atau pengecer, karena selain mengkonsumsi produk dari bisnis sendiri juga berperan melakukan penjualan secara eceran. Namun dalam konteks bisnis, *member* atau IBO merupakan

wiraniaga yang bebas mengatur usahanya sendiri, meskipun harus mematuhi kode etik kontrak kerja yang dibuat oleh perusahaan MLM (Soeratman, 2002).

Target penjualan sepenuhnya ditentukan oleh distributor dan jaringan penjualan langsung yang dikembangkannya. Sementara imbalan dalam bentuk potongan harga, komisi atau insentif ditetapkan oleh perusahaan produsen secara berjenjang sesuai dengan jumlah nilai penjualan, biasa disebut sebagai *point value* (PV) atau *business value* (BV), yang diberikan kepada setiap distributor *independent* (IBO) sejak mereka mendaftar sebagai calon anggota (Soeratman, 2002). Keberhasilan manajemen MLM sangat ditentukan oleh kinerja bisnis dari IBO-nya. Artinya, anggota dan jaringan memiliki andil besar dari kemajuan dan pertumbuhan perusahaan, baik dari sisi omset maupun pertumbuhan jaringan. Agar sukses dalam bisnis MLM sangat penting bagi IBO mencapai kinerja penjualan atau bisnis, karena dengan kinerja bisnis yang baik seorang IBO akan merasakan manfaat dari bisnisnya, seperti pendapatan, bonus serta penghargaan dari perusahaan.

Bisnis MLM ini bertujuan untuk mendapatkan keuntungan, tentu dengan wajar. Keuntungan sesuai dengan prestasi yang diberikan. Dengan adanya keuntungan ini, bisnis tersebut berkelanjutan. Keuntungan dapat merupakan pemupukan modal, dapat dijadikan sumber untuk berkembang. Ciri dari MLM pada upaya pengembangan penjualan melalui suatu jaringan individu-individu yang secara mandiri mengembangkan usahanya sendiri dengan bertindak sebagai distributor. Mereka yang berusaha paling keras dalam kegiatan ini akan mencapai tingkat yang paling tinggi dan dengan demikian akan menerima imbalan finansial paling besar.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya sehari-hari membutuhkan suatu dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalanka

setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Di dalam dunia kerja, pada suatu perusahaan pasti ada waktu dimana setiap anggota kerja membutuhkan sebuah motivasi kerja. Motivasi kerja dapat menjadi cerminan bagaimana karyawan mampu bekerja secara maksimal untuk perusahaannya demi mencapai visi, misi dan sasaran yang diinginkan oleh perusahaan. Seperti pendapat menurut Sunyoto dalam (Putra, 2014), mengatakan bahwa motivasi mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak atau memiliki motivasi kerja yang rendah tidak akan mampu bekerja dengan maksimal untuk perusahaannya dan itu tentunya memiliki bentuk yang berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Ada berbagai defenisi konseptual motivasi dan motivasi kerja yang telah ditemukan seperti yang diungkapkan oleh (Murray, 2010) memberi defenisi motivasi, yaitu sebuah faktor yang mengakibatkan munculnya, memberi arah, dan menginterpretasikan perilaku seseorang. Hal itu biasanya dibagi dalam dua komponen, yaitu dorongan dan penghapusan. Dorongan mengacu pada proses internal yang mengakibatkan seseorang itu bereaksi. Penghapusan mengacu pada terhapusnya motif seseorang disebabkan individu tersebut telah berhasil mencapai satu tujuan. Kemudian (Lawler, 2010) Memberi defenisi motivasi sebagai perilaku yang dikontrol oleh pengontrolan pusat manusia yang menerangkan individu untuk mencapai suatu tujuan. Menurut (Hj.Zainal, 2010), motivasi adalah sebagai sesuatu yang bersumber dari dalam atau dari luar. Ia mempunyai tugas dan arah serta akan terus terjadi sehingga menghasilkan apa yang tersebut hayati. Proses ini terus berjalan sebagai satu perputaran dalam perilaku seseorang. Motivasi adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002). Dan menurut Sutrisno (2009) motivasi adalah suatu sikap atau

dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan segala sesuatu yang timbul atau terjadi karena faktor-faktor, baik faktor dari dalam maupun dari luar. Yang menyebabkan seseorang untuk segera bertindak ke dalam hal yang positif. Menurut Gary (dalam Putra, 2014) motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dalam teori Herzberg (2009) mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya, meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji dan keamanan.

Motivasi kerja merupakan keadaan dalam pribadi seorang karyawan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan guna mencapai suatu tujuan (Pomalinggo et al, 2015). Menurut (Fajrin, Istiqomah Qodriani, 2018) motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Vrom (dalam Krishnamurti, 2007) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki fokus yang terbatas berdasarkan pengelompokan terhadap perilaku-perilaku yang terkait dengan lingkungan kerja. Menurut Leach dan Westbrook (dalam Krishnamurti, 2007) karyawan yang termotivasi akan memunculkan perilaku kerja yang positif sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Selain itu, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan yang bersangkutan merasa senang dan bangga karena pekerjaannya sangat berharga baginya. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan kondisi pekerjaannya yang dipengaruhi oleh tiga kunci utama yaitu usaha individu, tujuan organisasi dan



kebutuhan pribadi. Tujuan yang jika berhasil akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan kebutuhan yang dimaksud suatu keadaan dalam diri yang menyebabkan hasil-hasil tertentu yang menarik.

## 2. Teori Motivasi Kerja

Secara umum ada tiga kelompok teori motivasi yang selalu dihubungkan dengan tindakan kerja, yaitu teori (a). Kebutuhan (*needs*), (b). Harapan (*expectancy*) dan Keadilan (*Equity*).

### a. Teori kebutuhan (*needs*)

(Mullins, Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2010) mengemukakan bahwa yang termasuk ke dalam kelompok teori kebutuhan (*needs*) adalah teori motivasi isi (*content theories of motivation*). Menurut (Mullins, Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2010) ada empat teori motivasi (kebutuhan) yang tergolong dalam kelompok teori motivasi isi (*Content theories of motivation*), yaitu (1). Teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs theory*), (2). Teori ERG (*existence, relatedness, growth*-keberadaan, relasi, dan pertumbuhan), (3). Teori dua faktor (*two factor theory*), (4). Teori kebutuhan berprestasi McClelland.

#### 1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Seperti yang kita ketahui bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda. Teori Hierarki kebutuhan Maslow melihat bahwa individu yang bekerja mempunyai tahap kebutuhan dasar yang akan dicapai dalam pekerjaannya. Maslow (2010) telah menyusun kebutuhan manusia dalam lima tingkat yang akan di capai menurut tingkat kepentingannya, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan kasih sayang, kebutuhan harga diri, serta kebutuhan aktualisasi diri.

#### 2) Teori Kebutuhan ERG Alderfer

Teori ERG oleh Alderfer menyesuaikan dan melakukan modifikasi dari lima tingkat teori hierarki kebutuhan Maslow hanya pada tiga kebutuhan, yaitu: kebutuhan keberadaan, kebutuhan hubungan relasi

(*relatedness*), dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*). Pada dasarnya teori ERG ini meringkas teori kebutuhan Maslow, dimana kebutuhan relasi sama dengan kebutuhan sosial dan kasih sayang. Akhirnya, kebutuhan pertumbuhan mencakup kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri dalam teori Maslow (Landy & Tumbo, 2010)

### 3) Teori Kebutuhan Dua Faktor Herzberg

Teori kebutuhan dua faktor yang dikembangkan oleh Herzber juga menggolongkan kebutuhan-kebutuhan dalam dua faktor saja, yaitu faktor *hygiene* (ekstrinsik) dan motivator (instrinsik). Teori Herzberg dikenal juga sebagai teori dua faktor (motivator-hygiene). Kebutuhan-kebutuhan tersebut dibagi menjadi dua, yaitu : (a). Motivator, yang terdiri dari: Tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri, keberhasilan menyelesaikan tugas, dan penghargaan terhadap pekerjaan. (b). Hygiene, yang terdiri dari: Administrasi dan kebijakan perusahaan, upah atau gaji, hubungan interpersonal, supervisi, dan kondisi kerja.

### 4) Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

McClelland mengelompokkan motivasi berprestasi terhadap tiga tahapan, yaitu motif kekuasaan, motif afiliasi, dan motif berprestasi.

## b. Teori Harapan (*expectancy*) dan keadilan (*equity*)

Mengemukakan bahwa yang termasuk ke dalam kelompok teori harapan (*Expectaly*) dan teori Keadilan (*Equity*) adalah teori motivasi proses (*proceess theories of motivation*). Teori motivasi proses ini mengelompokkan motivasi proses ke dalam 5 kelompok motivasi, yaitu: (a). Teori jalur tujuan, (b). Teori VIE (*valence, instrumentality, dan expectancy*), (c). Model Porter-Lawler, (d). Teori Keadilan, dan (e). Teori Atribusi.

### 1) Teori Jalur Tujuan

Teori proses ini menekankan hubungan antara jalur tujuan dan perilaku individu yang menjelaskan bahwa tingkah laku didasarkan

atas dasar pencapaian suatu tujuan. Teori ini secara relatif dapat dikatakan sederhana. Prinsip dasarnya adalah mengarah pada penetapan tujuan-tujuan yang hendak di capai secara sadar. (Locke, 2010)

### 2) Teori VIE (*Valence-Instrumentality-Expectancy*)

Menurut Vroom teori proses ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan hasil dari tiga faktor, yaitu seberapa besar individu mempunyai keinginan memperoleh nilai (*valence*), harapan (*expectancy*), ganjaran dan prestasi (*instrumentality*) yang di prediksi oleh individu tersebut tentang kemungkinan bahwa usaha yang akan dilakukan akan menimbulkan harapan bahwa hasil kerjanya diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Selanjutnya, prestasi kerja tersebut akan memperoleh imbalan/ganjaran sebagai instrumentalitas.

Dalam hal ini, nilai (*valence*) merupakan suatu dorongan yang dapat membuat individu menginginkan suatu ganjaran pada saat individu tersebut melakukan suatu kegiatan dalam pekerjaannya. Harapan (*expectancy*) dapat diketahui dari tingkat kuat atau tidaknya usaha yang dilakukan oleh individu selama individu tersebut melakukan kegiatan dalam pekerjaannya. Setiap individu mempunyai keinginan bahwa usaha untuk mencapai prestasi akan memperoleh sebuah ganjaran (*instrumentality*).

### 3) Model Porter-Lawler

Model teori proses dari Porter-Lawler ini merupakan model yang dikembangkan dari teori *antecedent attitudes of effective managerial performance*. Model ini menjelaskan tentang bagaimana prestasi dibentuk dari usaha dan kemampuan serta persepsi peran yang dimainkan oleh seorang karyawan. (Porter & Lawler, 2010).

#### 4) Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori keadilan (Equity Theory) mengungkapkan tentang bagaimana perasaan dan reaksi karyawan terhadap sistem ganjaran yang diberikan oleh suatu organisasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan membandingkan hasil kerja atau prestasi kerja (keluaran-output) yang mereka peroleh dengan kelayakan imbalan (ganjaran) yang telah diterima sebagai masukan (input) atas pekerjaan yang telah mereka kerjakan. Yang termasuk ke dalam kelompok teori ini adalah teori ketidak sesuaian, teori keadilan dan teori pengukuhan kognitif.

#### 5) Teori Atribusi (Attribution Theory)

Salah satu teori motivasi proses yang lain adalah teori atribusi. Yang berkaitan dengan teori atribusi ini adalah sifat atribusi, pemikiran yang terkait, dan aplikasi atribusi.

### 3. Cara Meningkatkan Motivasi Kerja

Ada tiga cara pokok untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu peran pemimpin/atasan, peran diri sendiri dan peran organisasi

#### a. Peran Pemimpin/atasan

##### 1) Bersikap Keras

Dengan memaksa tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman, maka tenaga kerja kalau tidak dapat menghindarkan diri dari situasi yang mengancam tersebut, akan bekerja keras. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (teori kepemimpinan Fiedler-skor LPC rendah, gaya kepemimpinan situasional-gaya telling) menggunakan model ini untuk memotivasi tenaga kerja. Bila tenaga kerja menghargai tinggi nilai taat kepada atasan, maka ia akan melakukan pekerjaannya sebagai kewajiban dan tidak merasa dipaksa untuk bekerja, dan unjuk-kerjanya akan bagus. Jika tenaga kerja memberi harkat yang tinggi pada nilai

kemandirian dan merasa lelah memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya, maka ia akan merasakan pelaksanaan pekerjaannya sebagai satu paksaan.

2) **Memberi Tujuan yang Bermakna**

Bersama-sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditemukan tujuan-tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuannya, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi. Pada umumnya sasaran tenaga kerja yang ingin dicapai dengan bekerja pada suatu perusahaan berjumlah lebih dari satu. Atasan perlu mengenali sasaran-sasaran yang bernilai tinggi dari bawahannya agar dapat membantu bawahan untuk mencapainya dan dengan demikian atasan memotivasi bawahannya. Model ini digunakan dalam gaya kepemimpinan situasional-selling dan participating.

**b. Peran Diri Sendiri**

Orang-orang dari tipe X, dari teori McGregor, memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif. Mereka memerlukan orang lain untuk mendorong mereka, “memaksa” mereka untuk bekerja. Sistem nilai pribadi (personal value sistem) mereka memprioritaskan kegiatan-kegiatan lain dalam kehidupan. Bekerja dipandang sebagai satu kegiatan yang harus dilakukan agar memperoleh gaji untuk membiayai hidup. Tenaga kerja yang tipe X perlu di ubah menjadi tenaga kerja tipe Y, yang memiliki motivasi kerja yang proaktif.

**c. Peran Organisasi**

Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat „menarik“ atau „mendorong“ motivasi kerja seorang tenaga kerja. Gugus Kendali Mutu (GKM=Quality Cirkels) merupakan satu kebijakan yang dituangkan ke dalam berbagai peraturan yang mendasari kegiatan dan yang mengatur pertemuan pemecahan masalah dalam kelompok kecil, khususnya kelompok pekerja (operator). Gerakan Gugus Kendali Mutu berasal dari

Jepang yang di bawa masuk oleh orang Jepang yang bekerja dalam perusahaan patungan Jepang-Indonesia. Di Jepang motivasi pekerja di dorong keluar untuk melakukan kegiatan ini. GKM dilaksanakan di luar jam kerja dan bersifat sukarela. Banyak hasil dari GKM yang diterapkan dengan hasil baik diperusahaan. Di Indonesia kegiatan GKM dilakukan juga di luar jam kerja, dengan perbedaan bahwa para pekerja yang mengikuti kegiatan GKM memperoleh upah kerja lembur (di Jepang tidak). Di Indonesia, GKM „menarik“ keluar motivasi dari para pekerja.

Kebijakan lain yang berkaitan dengan motivasi kerja ialah kebijakan di bidang imbalan keuangan. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, pekerjaan menjual misalnya, selain gaji kepada tenaga kerja juga diberi tambahan penghasilan (insentif) yang besarnya ditetapkan dalam peraturan tersendiri. Disamping kebijakan dan peraturan-peraturan di atas, kebijakan dan peraturan lain dapat di susun dan ditetapkan yang mendorong atau menarik keluar motivasi kerja tenaga kerja.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas tinggi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Herzberg (dalam Pratama, 2011), yaitu *Hygiene* (Ekstrinsik) dan Motivator (Instrinsik).

##### **a. Faktor *Hygiene* (Ekstrinsik)**

Faktor-faktor *Hygiene* berhubungan dengan konteks pekerjaan itu sendiri. Adapun yang termasuk kedalam faktor ini adalah:

##### **1) Administrasi dan Kebijakan Perusahaan**

Faktor administrasi dan kebijakan perusahaan yang dimaksud disini meliputi seluruh aspek dalam perusahaan. Termasuk tentang lengkap atau tidaknya organisasi perusahaan dan tata kepengimpinannya, juga termasuk mengenai kelengkapan dari peraturan dan administrasi. Dengan demikian setiap tenaga kerja dapat mengetahui dengan jelas

sampai dimana batas-batas wewenangnya, mengetahui dengan jelas siapa atasannya, teman setingkatnya dan siapa bawahnya, Herzberg (dalam Pratama, 2011).

2) Upah atau Gaji

Upah atau gaji diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya. Dalam hal ini, upah berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi pekerjaan dan pelamar pekerjaan. Nawawi (dalam Pratama, 2011).

3) Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal adalah integrasi orang kedalam situasi kerja yang memotivasi mereka untuk bekerja bersama-sama secara produktif dan kooperatif guna mendapatkan kepuasan ekonomi, psikologi, dan sosial. Hubungan interpersonal diukur berdasarkan hal-hal yang terjadi dalam interaksi antara individu dengan atasan, dengan teman kerja dan juga dengan bawahan. Herzberg (dalam Pratama, 2011).

4) Supervisi (*supervision*)

Supervisi adalah suatu kegiatan pengarahan dan pengendalian oleh pengelola program terhadap pelaksana tingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka memantapkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Handoko (dalam Pratama, 2011).

5) Kondisi Kerja

Sondang (dalam Pratama, 2011) menjelaskan bahwa kondisi kerja tidak terbatas hanya pada kondisi kerja ditempat pekerjaan masing-masing seperti ventilasi yang cukup, penerangan dan keamanan. Akan tetapi, kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana

dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan.

#### **b. Faktor Motivator (Intrinsik)**

Faktor-faktor motivator berhubungan dengan aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Yang termasuk kedalam faktor ini adalah:

##### 1) Tanggung Jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab adalah kewajiban individu untuk melakukan fungsinya dengan memberikan kemampuan yang terbaik sesuai petunjuk yang diterima. Tanggung jawab diukur berdasarkan suatu kejadian dimana seseorang memperoleh kepuasan dari tanggung jawab yang diserahkan kepadanya dalam menyelesaikan suatu tugas, dan juga dari kejadian dimana seseorang tidak pernah diberikan tanggung jawab atas pekerjaannya dapat mendatangkan perasaan tidak puas. Herzberg (dalam Pratama, 2011).

##### 2) Kesempatan untuk Maju

Kesempatan untuk maju atau sering disebut pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Hal ini diukur dengan adanya perubahan dalam status atau posisi seseorang dalam perusahaan, dimana orang yang bersangkutan menempati status atau posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Herzberg (dalam Pratama, 2011).

##### 3) Pekerjaan itu sendiri

Faktor pekerjaan ini sendiri diukur berdasarkan keadaan yang nyata dari pekerjaan itu yang disertai dengan tugas-tugasnya, baik tugas yang merupakan sumber dari perasaan senang dan puas dari suatu pekerjaan tersebut bersifat rutin dan bervariasi, kreatif atau statis, menimbulkan



semangat atau melemahkan semangat kerja, terlalu mudah atau terlalu banyak tantangan. Herzberg (dalam, Pratama, 2011).

4) Keberhasilan menyelesaikan tugas (*achievement*)

Faktor keberhasilan menyelesaikan tugas diukur dari keberhasilan maupun kegagalan seseorang dalam menyelesaikan tugas, dalam memecahkan persoalan yang ditemui, dan dalam mempertahankan pendapat serta merasakan atau melihat hasil pekerjaannya sendiri. Jadi dalam hal ini dapat dilihat keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari prestasi kerjanya. Herzberg (dalam Pratama, 2011).

5) Penghargaan terhadap Pekerjaan

Faktor penghargaan terhadap pekerjaan diukur berdasarkan seberapa jauh seseorang dapat mengakui atau mengenal orang lain sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya. Penghargaan ini bisa diperoleh dari atasan, teman kerja, dari bawahan maupun dari masyarakat pada umumnya. Ada 2 jenis penghargaan, yaitu penghargaan yang bersifat positif dan penghargaan yang bersifat negatif. Penghargaan yang bersifat positif diperoleh apabila seseorang berhasil dalam melaksanakan tugasnya dan orang yang bersangkutan mendapat imbalan berupa pujian atau imbalan, seperti mendapatkan promosi kenaikan gaji. Sedangkan penghargaan yang bersifat negatif berupa celaan atau kritikan sehingga tidak mendapatkan kesempatan untuk promosi kenaikan gaji. Herzberg (dalam Pratama, 2011).

## 5. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Adapun aspek-aspek motivasi kerja menurut Robins dan Coulter (2010), adalah:

a. Kebutuhan karyawan

Adapun indikator-indikatornya adalah keamanan, persahabatan, aktualisasi diri, dan prestasi.

b. Insentif Organisasi

Adapun indikator-indikatornya adalah gaji rekan kerja, recognition (pengakuan), tantangan dan tanggung jawab.

c. Perceptual Outcomes

Adapun indikator-indikatornya adalah hubungan performance dengan reward dan hasil kerja.

## 6. Ciri-ciri Motivasi Kerja

Menurut Ghiselli dan Brown (dalam Robins, 1996) ciri-ciri dari motivasi kerja adalah:

a. Motivasi adalah kompleks

Pengaruh motivasi pada perilaku memiliki hubungan yang sangat kompleks dan sukar untuk dipisahkan. Interaksi antara beberapa motif, kondisi kerja dan beberapa aspek lingkungan sosial jauh lebih penting dalam mempengaruhi perilaku kerja dan pada beberapa motivasi tunggal, lingkungan atau kondisi sosial kerja.

b. Beberapa motivasi tidak disadari oleh beberapa individu

Individu sering melakukan perilaku yang tidak disadari oleh dirinya sendiri. Dalam beberapa hal individu kadang tidak menyadari kenapa dan untuk apa sesungguhnya melakukan suatu pekerjaan.

c. Motivasi dapat berubah

Motivasi dapat berubah dari waktu ke waktu walaupun perilakunya sama. Motivasi individu dapat berubah sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan fisik, psikis, intelektual, emosi dan pekerjaan. Adanya perubahan supervisi, sosial dan pandangan politik serta berbagai kondisi ekonomi dapat mempengaruhi perilaku individu dalam lingkungan kerja.

d. Motivasi berbeda-beda tiap individu

Beberapa individu dapat melakukan pekerjaan yang sama tetapi berbeda motivasi yang mendasari perilakunya, dapat juga melakukan pekerjaan yang

tidak sama dengan motivasi yang sama. Motivasi timbul karena pengalaman individu. Perbedaan pengalaman dapat menyebabkan perbedaan motivasi.

e. Motivasi adalah majemuk

Banyak faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja selain faktor uang. Karyawan yang bekerja dengan giat tidak hanya karena ingin upah yang tinggi tetapi juga ingin naik pangkat, rasa aman dan lain-lainnya.

### C. Kepemimpinan Situasional

#### 1. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pemimpin yang berarti mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Kepemimpinan merupakan kebutuhan bagi setiap organisasi dalam melaksanakan pekerjaan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena penyusunan-penyusunan arah untuk mencapai tujuan, mengomunikasikan dengan pegawai, memotivasi, itu berada di tangan seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dalam kondisi tertentu. Kepemimpinan berkaitan erat dengan pengarahan, pembangunan tim, serta pemberian inspirasi bagi anggota kelompok melalui keteladanan maupun ucapan (Hersay & Blanchard, 2018). Menurut (Drath & Palus, 2018), Kepemimpinan merupakan proses yang dilakukan untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya. Sedangkan (Burns, 2018), berpendapat bahwa Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya dalam rangka membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya. Dan menurut (House, 2018), Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi keefektivitasan dan keberhasilan organisasi. Salah satu bentuk model kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin adalah kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan situasional merupakan suatu model kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi yang terus berkembang, sebab tidak ada pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu model kepemimpinan untuk segala situasi. Kepemimpinan situasional ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan 3 dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior), dan kematangan (maturity). Pemimpin yang efektif terus menerus membaca situasi dan mengevaluasi bagaimana mengadaptasikan perilaku mereka terhadap hal yang akan dihadapi. Kepemimpinan situasional salah satu model kepemimpinan yang memiliki hubungan yang erat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pendekatan situasional dilakukan berdasarkan pada perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan, pendekatan ini hanya dapat dilakukan pada kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Dalam kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahannya. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap bawahan yang meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana dan bagaimana mengerjaannya, serta mengawasi para bawahan secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan pengikut dalam memecahkan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya. Dari tiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan para pengikutnya.

Kepemimpinan Situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang pada awalnya mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan oleh

manajer, tenaga pemasaran, guru atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan situasional ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap atau kontigensi. Pendekatan kontigensi secara harfiah berarti pendekatan kemungkinan. Asumsi yang digunakan pada kepemimpinan situasional ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi.

Menurut Hersey dan Blanchard kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu. Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang di dasarkan pada hubungan saling mempengaruhi antara tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas), tingkat dukungan sosio-emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan), tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan). Menurut Robbins dalam (Fauzia, Rubini, & Sunaryo, 2018) kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang fokus pada kesiapan pengikut. Schermehorn dalam (Fauzia, Rubini, & Sunaryo, 2018) mengemukakan kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang fokus pada situasi tingkat kedewasaan dan kesiapan pengikut. Gibson dalam (Fauzia, Rubini, & Sunaryo, 2018) juga mengemukakan kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan yang membantu pimpinan mengerti kebiasaan bawahan dan situasi kondisi sekitarnya sebelum menerapkan model kepemimpinan yang akan digunakan.

Kepemimpinan situasional yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan pengikut atau bawahan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

a. ***Telling (Memberitahukan)***

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut

memberitahukan karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedar saja.

b. ***Selling ( Menjual)***

Gaya ini diterapkan apabila kondisi bawahan dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

c. ***Participating (Peran serta)***

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut peran serta karena pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya untuk tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

d. ***Delegating (Mendelegasikan)***

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah diberi kepercayaan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedar saja, demikian upaya hubungan. Mulyasa dalam (Suparno, 2007)

Hersey dan Blanchard dalam (Suparno, 2007) mendeskripsikan bahwa tabiat manusia (atau: bawahan) itu ditentukan pula oleh kondisi atau kesiapannya masing-masing. Misalnya pada ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mereka yang disamping memang tidak siap, karena tidak memiliki kemampuan, (kurang terdidik/kurang terlatih) dan juga memang malas atau tidak mau bekerja, dan tidak yakin akan kemampuannya sendiri. Ini peneliti sebut sebagai manusia dengan ciri P1 (P singkatan dari Perkembangan).
- b. Mereka yang sebenarnya tidak memiliki kemampuan, namun memiliki kemauan (rajin). Kelompok ini peneliti beri kode P2.
- c. Mereka yang sebenarnya mempunyai kemampuan, akan tetapi tidak mau bekerja (jadi malas), tidak punya keyakinan akan dirinya sendiri. Peneliti memberikan kode P3 untuk kode ini.
- d. Mereka yang memang mempunyai kemampuan dan juga sekaligus mempunyai kemampuan untuk bekerja (rajin kerja). Mereka peneliti sebut sebagai kelompok P4.

Jadi, angka urut P1, P2, P3, P4 adalah untuk menunjukkan urutan tingkat perkembangan tabiat bawahan dari yang terendah sampai yang tertinggi. Sesuai dengan urutan tingkat perkembangan bawahan tersebut, maka harus diterapkan pula kepemimpinan situasional (*Leadership Style*) yang sesuai. Untuk gaya kepemimpinan, peneliti memberi kode G. Tanpa adanya kesesuaian antara P dan G, maka kegagalan hasilnya. Kesesuaian tersebut perlu agar sesuai dengan asas kepemimpinan, yaitu adanya kemampuan untuk mempengaruhi bawahan agar timbul gairah kerja, agar tercapainya tujuan atau sasaran organisasi.

Dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam gaya 2 (G2) pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada gaya 3 (G3) perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit

dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan pendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

1. P1, terhadap kelompok ini dengan tingkat perkembangan yang paling rendah dalam arti “tidak mampu dan tidak mau bekerja”, maka perlu diterapkan kepemimpinan situasional G1 yaitu dengan gaya instruksif yang tepat dengan mencakup:
  - a. Pemberian arahan (direktif) atau acuan yang tinggi atau sejelas-jelasnya, termasuk penghargaan dan sanksi-sanksinya.
  - b. Pemberian dukungan (Suportif) rendah dengan maksud agar kelompok ini akan senantiasa dengan sungguh-sungguh berusaha sendiri meningkatkan kemauan kerjanya.
2. P2, terhadap kelompok ini dengan tingkat perkembangan sedang tahap awal yaitu “tidak mampu tetapi mau bekerja” maka yang cocok ialah diterapkan kepemimpinan situasional G2, yaitu sebagai pelatih dengan konsultatif yang tetap, dengan mencakup:
  - a. Pemberian direktif yang tinggi
  - b. Pemberian dukungan atau support yang tinggi pula, agar kemauan kelompok ini tetap terpelihara seimbang dengan kemampuannya.
3. P3, terhadap kelompok ini karena sudah berada pada tingkat perkembangan sedang lanjutan (*mid-advance*) yaitu “mampu tetapi tidak mau bekerja”, maka gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan adalah G3, yaitu partisipatif, yang mencakup:
  - a. Pemberian suportif yang tinggi agar seimbang dengan kemampuannya.
  - b. Pemberian arahan atau direktif cukup rendah saja (sebab kelompok ini hakikatnya sudah memiliki kemampuan kerja yang sesuai).



4. P4, kelompok ini yang sudah paling maju atau paling tinggi tingkat perkembangannya, yaitu “mampu dan mau bekerja”. Karena itu, gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ialah gaya delegatif atau G4 yang mencakup:
  - a. Pemberian support cukup rendah saja, sebab kelompok ini sudah memang sudah memiliki kemauan atau gairah untuk bekerja.
  - b. Pemberian direktif juga cukup rendah saja, karena kelompok ini sudah memiliki kemampuan tinggi.

Pada kondisi ini pemimpin tidak berada jauh dari jangkauan bawahannya, pada pemahaman bahwa pikiran, sikap, hingga tindakan pemimpin dapat dipahami dengan baik oleh bawahannya. Sedangkan disisi yang lain pemimpin dapat memosisikan dirinya didepan sebagai teladan, jika dibelakang sebagai motivator, maupun dalam posisi sejajar sebagai teman yang dapat duduk sama rendah dan jika berdiri sama tinggi. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikutnya. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk bertanggung jawab pada tugas-tugasnya dan mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan tergantung kepada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Dari penjelasan di atas, gaya kepemimpinan tidak ada yang mutlak baik atau buruk, hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan, dan situasi yang ada. Jadi pada masing-masing gaya kepemimpinan tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Namun demikian, gaya kepemimpinan menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam (Suparno, 2007) adalah kepemimpinan situasional yang bersifat situasional yang ditunjukkan oleh sikap perilaku pimpinan yang: (1). Instruksi: a). Mengarahkan tugas-tugas, b). Memberi

penjelasan, c). Memberi acuan, d). Memberi petunjuk pelaksanaan, e). Memberi petunjuk teknis, f). Mengendalikan, g). Memberi gambaran, dan h). Mengawasi. (2). Konsultatif: a). Melatif, b). Memberi contoh kerja, c). Mengarahkan garis besar, d). Memantau, dan e). Menjelaskan. (3). Partisipatif: a).memberikan dorongan, b). Mendengarkan, c). Memperhatikan, d). Menghargai, e). Memberi dukungan, dan f). Menyusun keputusan. (4). Delegatif: a). Melimpahkan wewenang, b). Mau bekerja, c). Mampu bekerja, d). Meberikan ganjaran, dan e). Meningkatkan moral kerja.

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional adalah suatu model kepemimpinan yang memiliki hubungan erat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Sebuah model kepemimpinan dimana perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda satu dengan yang lainnya dengan indikator-indikator yang mempengaruhinya adalah (a) *telling*, dimana pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam memberikan tugas, (b) *seliing*, dimana pemimpin memberikan komunikasi dua arah, (c) *participating*, dimana pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam melakukan pekerjaannya dan (d) *delegation*, dimana pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja.

Setelah penjabaran oleh para ahli diatas, bisa kepemimpinan situasional di perusahaan sangat efektif dikarenakan melihat proses awal penerapannya dimana pemimpin harus jeli memperhatikan situasi sesiapan para karyawannya. Kesiapan tersebut menjadi tolak ukur kemampuan dari karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Dalam penerapannya, kepemimpinan situasional mampu mengukur tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan, yang diharapkan semakin tinggi tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan maka akan membentuk sifat kemandirian dan tanggung jawab para karyawan untuk lebih siap menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam hal ini, pemimpin harus mempertimbangkan situasi sebelum memutuskan gaya kepemimpinan mana yang hendak digunakan. Kontijensi

situasional dalam hal ini adalah derajat kesiapan. Kesiapan adalah kemampuan pengikut untuk memahami tujuan organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara maksimal tetapi mampu dicapai dan keinginan mereka untuk memikul tanggung jawab dalam pencapaian tugas tersebut.

## 2. Model Kepemimpinan Situasional

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi terdapat dua model kepemimpinan situasional, yaitu sebagai berikut:

### a. Model Kepemimpinan Kontigensi (*Leadership Contingency Model*)

Model kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan sebuah situasi yang menguntungkan bagi pemimpin, yaitu hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok, derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan, dan kedudukan (posisi) kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki. Model kepemimpinan kontigensi dari Fiedler ini merupakan perilaku kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada salah satu model tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu. Yang dimaksud dengan situasi tertentu adalah suatu dasar sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan.

### b. Model Kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Blanchard

Dasar model kepemimpinan situasional ini adalah bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas), dukungan sosio-emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan), dan tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan pada hubungan pemimpin dengan anggota sehingga tercipta kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang menghadapi kelompok dengan tingkat kematangan yang tinggi hendaknya lebih banyak memberi kebebasan kepada kelompok untuk mengarahkan dan memecahkan masalah dengan

pengaruh terbatas (perilaku hubungan). Kematangan (maturity) yang dimaksud bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Situasional

Menurut Stephen P. Robbins (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan situasional adalah:

- a. Telling (Memberitahu)  
Artinya, pemimpin memberikan arahan dengan jelas apa yang harus dilakukan.
- b. Selling (Menjual)  
Artinya, pemimpin memberitahu namun ada komunikasi dua arah dengan bawahan.
- c. Participating (Berpartisipasi)  
Artinya, pemimpin tidak hanya memerintah, namun lebih banyak pola hubungan dan kerja sama tim.
- d. Delegating (Mendelegasikan)  
Dalam hal ini, pemimpin memberi tanggung jawab tidak banyak terlibat hanya mengawasi saja.

Gary (2011) juga mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan situasional adalah:

- a. Memahami sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh pemimpin
- b. Memahami sifat lingkungan eksternal
- c. Mengenali karakteristik pengikut atau bawahan

### 4. Aspek-aspek Kepemimpinan Situasional

Adapun aspek-aspek kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Fiedler (2012) adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan pemimpin dengan anggota

Hubungan pemimpin dengan anggota atau bawahan, dalam hal ini dijelaskan bahwa sejauh mana pemimpin diterima oleh anggotanya. Dengan indikator tingkat keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap pemimpin.

b. Struktur tugas

Kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Apabila tatanan tugas cukup jelas, maka prestasi setiap orang yang ada dalam organisasi lebih mudah dikontrol dan tanggung jawab setiap orang lebih pasti. Adapun indikatornya adalah pemroseduran penugasan pekerjaan.

c. Kekuasaan jabatan

Kekuasaan jabatan artinya sejauh mana pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi secara formal (bukan berasal dari kharisma atau keahlian). Pemimpin yang memiliki kekuasaan yang jelas (kuat) dari organisasi akan lebih mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Adapun indikatornya adalah kekuasaan untuk mempekerjakan.

## 5. Karakteristik Kepemimpinan Situasional

Sebagai pemimpin situasional, pemimpin harus menyesuaikan pendekatannya dengan anggota atau bawahannya untuk memimpin anggota atau bawahannya. Adapun karakteristik dari Kepemimpinan Situasional adalah sebagai berikut:

a. Berwawasan luas

Pemimpin dalam hal ini harus berwawasan luas dan memahami setiap anggota atau bawahannya disituasi apapun. Pemimpin yang berwawasan luas dapat menilai apakah anggota atau bawahannya merasa percaya diri atau tidak, termotivasi atau bimbang, serta bisa menangani setiap tugas sendiri atau membutuhkan dukungan tambahan.

b. Fleksibel

Pemimpin situasional juga harus fleksibel, setelah mengetahui apa yang dibutuhkan oleh anggota atau bawahan, pemimpin dengan cepat dapat menyesuaikan sikap terhadap anggota. Fleksibilitas itu penting karena

kemungkinan ada banyak anggota yang membutuhkan gaya kepemimpinan situasional yang berbeda. Dalam hal ini, pemimpin berak menyesuaikan diri dengan setiap anggota atau bawahan.

c. **Terpercaya**

Kepercayaan adalah suatu karakteristik kepemimpinan situasional yang terbaik yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Saat bawahan memiliki kepercayaan maka pemimpin mampu untuk menjaga komunikasi dan membangun hubungan yang positif.

d. **Pemecah masalah**

Seorang pemimpin yang unggul dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, akan menjadi seorang pemimpin yang bijaksana dan memiliki pandangan yang luas sehingga bisa memecahkan berbagai masalah yang ada.

e. **Mentor dan pelatih**

Seorang pemimpin yang baik harus bertindak sebagai mentor dan pelatih yang handal terhadap anggota atau bawahannya. Pemimpin harus bisa memberikan semangat, memotivasi dan menjaga anggota dan mampu untuk mengarahkan anggotanya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## 6. **Ciri-ciri Kepemimpin Situasional**

Teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan bawahan, tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan situasional menurut (Siagian, 2008) adalah:

a. *Telling* (Memberitahukan)

1. Memberikan tugas-tugas
  2. Memberi penjelasan
  3. Memberikan acuan
  4. Memberi petunjuk pelaksanaan
  5. Memberi petunjuk teknis
  6. Mengendalikan
  7. Memberikan gambaran
  8. Dan mengawasi
- b. *Selling* (Menjual)
1. Melatih
  2. Memberikan contoh-contoh kerja
  3. Mengarahkan garis besar
  4. Memantau
  5. Dan menjelaskan
- c. *Participating* (Peran Serta)
1. Memberi dorongan
  2. Mendengarkan
  3. Memperhatikan
  4. Menghargai
  5. Memberi dukungan
  6. Dan menyusun keputusan
- d. *Delegating* (Mendelegasikan)
1. Melimpahkan wewenang
  2. Mau bekerja
  3. Mampu bekerja
  4. Memberikan ganjaran
  5. Dan meningkatkan moral kerja

#### **D. Hubungan antara Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggota atau

bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan (Kartono, 2008). Kepemimpinan situasional merupakan suatu model kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi yang terus berkembang, sebab tidak ada pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu model kepemimpinan untuk segala situasi. Kepemimpinan situasional ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan 3 dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior), dan kematangan (maturity). Pemimpin yang efektif terus menerus membaca situasi dan mengevaluasi bagaimana mengadaptasikan perilaku mereka terhadap hal yang akan dihadapi. Kepemimpinan situasional salah satu model kepemimpinan yang memiliki hubungan yang erat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pendekatan situasional dilakukan berdasarkan pada perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan, pendekatan ini hanya dapat dilakukan pada kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Dalam kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahannya. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap bawahan yang meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana dan bagaimana mengerjaannya, serta mengawasi para bawahan secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan pengikut dalam memecahkan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya. Dari tiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan para pengikutnya.



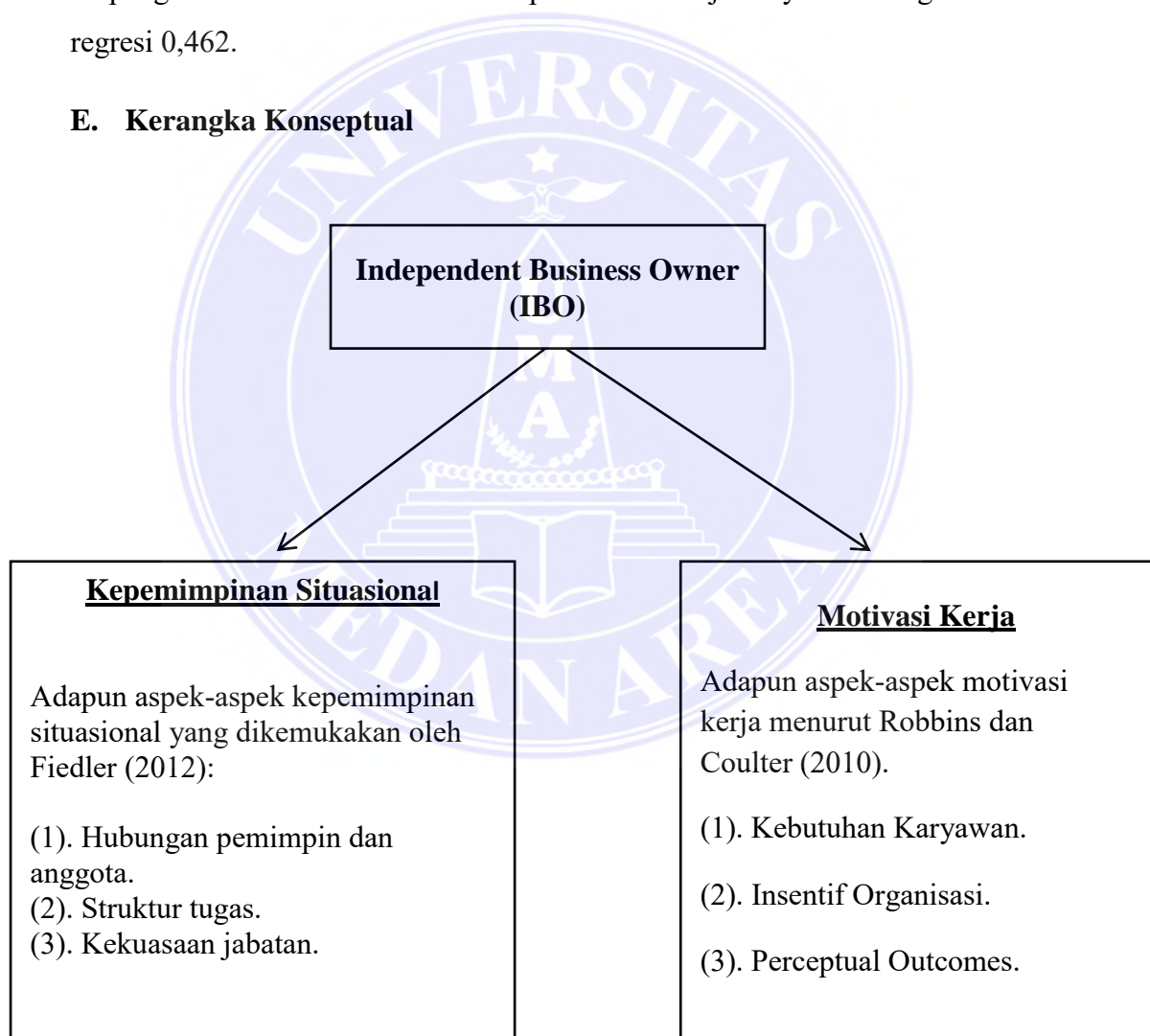
Untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, dibutuhkan suatu tindakan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Dan tindakan tersebut berasal dari pemimpin atau atau yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat lah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena di dalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangt membutuhkan dukungan dari seorang pemimpin, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh anggota atau bawahannya dan perusahaan agar mereka bisa bekerja sama secara efektif.

Adapun penelitian terdahulu dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Pada CV.Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Timur Amirullah Afif Nur Huda dan Misbahudin Azzuhri, Universitas Bwawijaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja. Dari hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linear nerganda dengan menggunakan uji t dapat disimpulkan bahwa: (1): Kepemimpinan situasional ditinjau dari perilaku tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (2). Kepemimpinan situasional ditinjau dari perilaku hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan hasil uji dominan dapat disimpulkan : (1): Kepemimpinan situasional perilaku tugas berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi kerja yang ada di CV.Siro Pager Abadi Kota Malang Jawa Barat.

Penelitian selanjutnya oleh Megawati Enggal Diaz Putri dan Teguh Purwanto dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel dependen baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh parsial terhadap motivasi kerja dengan nilai yang di hasilkan sebesar  $0,003 < 0,05$ .

Penelitian selanjutnya oleh Sinollah dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan CV.Duta Bangsa Pasuruan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional pada CV.Duta Bangsa Pasuruan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional tidak seberapa berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan pengaruh hanya 6,3%. Dan hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional kurang berpengaruh secara dominan terhadap motivasi kerja karyawan dengan koefisien regresi 0,462.

#### E. Kerangka Konseptual



*Gambar 2.1*  
Kerangka Konseptual

## F. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teori di atas dan uraian permasalahan yang dikemukakan, maka dapat diajukan suatu hipotesis dalam penelitian ini adalah: “Ada pengaruh positif antara Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja, dengan asumsi bahwa semakin tinggi kepemimpinan situasional maka semakin tinggi motivasi kerja, demikian sebaliknya semakin rendah kepemimpinan situasional maka semakin rendah motivasi kerja”.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Tipe Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif dengan desain kausal, yaitu jenis penelitian yang bersifat sebab akibat (Sugiono, 2014). Yang mana pengaruh antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran statistik yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat pengaruh antara kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja *independent business owner*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu penelitian yang bekerja dengan angka, yang datanya berwujud bilangan (akar atau nilai, perangkat, atau frekuensi), yang dianalisis dengan menggunakan statistika untuk menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik, dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel yang lain (Alsa, 2003).

#### B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu atribut, sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2018). Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel lain yang ingin diukur. Sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang diukur untuk melihat apakah ada pengaruh atau efek dari variabel lain (Azwar, 2013).

Berdasarkan judul penelitian ini, “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner MLM Di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan”, maka variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Independen (X) : Kepemimpinan Situasional
2. Variabel Dependen (Y) : Motivasi Kerja

### C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Alimul Hidayat, 2007).

Definisi operasional dimaksudkan agar menghindari kesalahan pemahaman dan perbedaan penafsiran yang berkaitan dengan istilah-istilah dalam judul skripsi. Sesuai dengan judul penelitian yaitu “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan”, maka definisi operasional dalam penelitian ini, yaitu:

#### 1. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah suatu model kepemimpinan yang memiliki hubungan erat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Sebuah model kepemimpinan dimana perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda satu dengan yang lainnya dengan indikator-indikator yang mempengaruhinya adalah (a) *telling*, dimana pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam memberikan tugas, (b) *seling*, dimana pemimpin memberikan komunikasi dua arah, (c) *participating*, dimana pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam melakukan pekerjaannya dan (d) *delegation*, dimana pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja.

#### 2. Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan kebutuhan

dimaksudkan suatu keadaan dalam diri (onternal state) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu menjadi menarik.

#### **D. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memilih satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan. Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Agar generalisasi dalam penelitian tidak terlalu luas dari semestinya, maka perlu ditetapkan populasinya terlebih dahulu (Sugiyono, 2008).

Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah para *Independent Business Owner* (IBO) ORIFLAME pada level Consultant 9% sampai Senior Manager 21% yang ada pada jaringan IMAGINER Team Mega Adelia Nainggolan yang berstatus aktif dari Juli 2021 hingga Januari 2022 di wilayah Medan berjumlah 100 orang.

##### **2. Sampel**

Sugiyono (2008) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pada penelitian ini tidak seluruh populasi yang ada dijadikan sebagai responden atau sampel, hanya sebagian saja yang dijadikan sampel. Kemudian dari populasi ditetapkan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 50 orang.

##### **3. Teknik Pengambilan Sampel**

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Dimana menurut Sugiyono (2010) *purposive Sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel yang diambil berdasarkan kriteria dan karakteristik tertentu. sampel yang dipilih berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Sudah terdaftar sebagai *Independent Business Owner* (IBO) di ORIFLAME.
- b. Mengikuti training atau *meeting* yang diadakan oleh Manajemen ORIFLAME.
- c. Mengikuti training atau *meeting* yang diadakan oleh *upline* nya.

- d. *Independent Business Owner* (IBO) yang memilih tipe pebisnis.
- e. Berstatus aktif sejak Juli 2021 hingga Januari 2022.
- f. *Independent Business Owner* (IBO) dengan level Consultant 9% hingga Senior Manager 21%.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. (Sugiono, 2018). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode skala. Metode skala adalah metode pengumpulan data berupa laporan diri yang berisi daftar atau kumpulan pernyataan-pernyataan yang harus dijawab oleh individu (Azwar, 2005).

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala psikologis, dimana skala psikologis ini berbentuk angket yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Responden hanya tinggal memilih salah satu dari pilihan yang tersedia yang berpedoma pada skala Likert (Sugiono, 2018).

Jenis skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah model skala Likert. Menurut Azwar (2009), skala Likert adalah skala yang berisi pernyataan sikap yang menunjukkan reaksi setuju atau tidak setuju dari suatu objek yang diberikan. Dalam skala Likert terdapat pernyataan *favorabel* dan pernyataan *unfavorabel*. Adapun skala dalam penelitian ini adalah:

### 1. Skala Kepemimpinan Situasional

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Fiedler (2012) yang terdiri dari Hubungan Pemimpin dengan Anggota, Struktur Tugas dan Kekuasaan Jabatan. Skala kepemimpinan situasional ini diukur menggunakan skala Likert dengan menggunakan 4 alternatif pilihan jawaban yang mencakup pernyataan *Favorable* (Pernyataan yang mendukung) dan *Unfavorable* (pernyataan tidak mendukung), yaitu: Sangat setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju

(STS). Penilaian yang diberikan kepada masing-masing jawaban subjek pada setiap pernyataan *favourable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 4, Setuju (S) mendapat nilai 3, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 1. Untuk pernyataan yang bersifat *Unfavourable* adalah Sangat Setuju (ST) mendapat nilai 1, Setuju (S) mendapat nilai 2, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 3, Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 4.

**Tabel 3.1**  
**Skor Jawaban Skala Kepemimpinan Situasional**

No.	<i>Favourable</i>	Skor	<i>Unfavourable</i>	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	4	Sangat Setuju (SS)	1
2.	Setuju (S)	3	Setuju (S)	2
3.	Tidak Setuju (TS)	2	Tidak Setuju (TS)	3
4.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	Sangat Tidak Setuju (STS)	4

Adapun *blueprint* dari skala kepemimpinan situasional dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Blueprint Skala Kepemimpinan Situasional Sebelum Uji Coba**

Kepemimpinan Situasional	Indikator	Nomor Item		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
Hubungan Pemimpin dan anggota	Tingkat Keyakinan	1,5,9,49	2,11,7,50	8
	Kepercayaan	3,22,29,51	4,26,35,55	8
	Hormat bawahan terhadap pemimpin	6,40,45,60	7,42,46,53	8
Struktur Tugas	Pemroseduran penugasan pekerjaan	8,19,66	10,47,69	6
Kekuasaan Jabatan	Kekuasaan untuk mempekerjakan	12,43,72	13,48,75	6
<b>Total</b>		18	18	36



## 2. Skala Motivasi Kerja

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek Motivasi Kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) yang terdiri dari: Kebutuhan Karyawan, Insentif Organisasi, *Perceptual Outcomes*. Skala motivasi kerja ini diukur menggunakan skala Likert dengan menggunakan 4 alternatif pilihan jawaban yang mencakup pernyataan *Favourable* (Pernyataan yang mendukung) dan *Unfavourable* (pernyataan tidak mendukung), yaitu: Sangat setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Penilaian yang diberikan kepada masing-masing jawaban subjek pada setiap pernyataan *favourable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 4, Setuju (S) mendapat nilai 3, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 1. Untuk pernyataan yang bersifat *Unfavourable* adalah Sangat Setuju (ST) mendapat nilai 1, Setuju (S) mendapat nilai 2, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 3, Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 4.

**Tabel 3.3**  
**Skor Jawaban Pernyataan Skala Motivasi Kerja**

No.	<i>Favourable</i>	Skor	<i>Unfavourable</i>	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	4	Sangat Setuju (SS)	1
2.	Setuju (S)	3	Setuju (S)	2
3.	Tidak Setuju (TS)	2	Tidak Setuju (TS)	3
4.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	Sangat Tidak Setuju (STS)	4

Adapun *blueprint* dari skala Motivasi Kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.4**  
**Blueprint Item Skala Motivasi Kerja Sebelum Uji Coba**

Motivasi Keja	Indikator	Nomor Item		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
Kebutuhan Karyawan	Keamanan	14,15	52,57	4
	Persahabatan	16,54	18,59	4
	Aktualisasi diri	21,56	20,58	4
	Prestasi	23,61	24,64	4
Insentif Organisasi	Gaji	25,68	27,62	4
	Rekan Kerja	28,63	30,65	4
	Recognition (pengakuan)	31,67	32,70	4
	Tantangan	34,76	33,74	4
	Tanggung jawab	36,78	37,77	4
Perceptual Outcomes	Hubungan performance dengan reward	38,79	39,80	4
	Hasil kerja	41,71	44,73	4
<b>Total</b>		22	22	44

## F. Validitas dan Reabilitas

Suatu alat pengumpulan data (alat ukur) dapat dikatakan baik apabila alat ukur tersebut valid dan reliabel. Sebelum digunakan dalam penelitian, maka alat ukur (skala) terlebih dahulu dilakukan uji coba (*try out*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya (Azwar, 2012).

### 1. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya

pengukuran tersebut. Artinya, mampu memperoleh data-data yang tepat dari perubahan yang diteliti. Sedangkan, alat ukur yang menghasilkan data yang tidak sesuai atau tidak relevan dengan tujuan dilakukannya pengukuran disebut sebagai alat ukur (tes) yang mempunyai validitas rendah (Azwar, 2009).

Untuk menguji validitas pada masing-masing item, ialah dengan mengkorelasikan skor masing-masing butir dengan skor total yang merupakan jumlah masing-masing skor butir. Bila koefisien korelasinya sama ataupun diatas 0,30 maka item tersebut dinyatakan valid, namun bila nilai korelasinya kurang dari 0,30 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengukur validitas adalah teknik *Corrected Item Total Correlation*. Validitas dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan bantuan SPSS (*Statistic Packages For Social Science*) versi 21.0 for windows.

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata reliability yang mempunyai asal kata rely dan ability. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel. Konsep Ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah (Azwar, 2004). Menurut Noor (2011) yaitu Reliabilitas/ keterandalan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Hal ini berarti menunjukkan sejauh mana alat pengukur dikatakan konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terdapat gejala yang sama.

Reliabilitas mengacu pada konsistensi hasil ukur yang memiliki makna pengukuran. Jika pengukuran tidak reliabel, maka skor atau nilai yang didapatkan juga tidak reliabel atau tidak dapat dipercaya. Perbedaan skor atau

nilai yang dialami antara individu lebih ditentukan oleh faktor eror daripada faktor perbedaan sesungguhnya. Pengukuran yang tidak dapat dipercaya (*reliable*) tidak akan konstan dari waktu ke waktu (Azwar, 2010). Reliabel juga dikatakan kepercayaan, keajegan, konsistensi, dan sebagainya.

Koefisien reliabilitas berada dalam rentang nilai 0 hingga 1. Jika koefisien skala semakin mendekati nilai 1 maka bisa dikatakan bahwa skala itu mempunyai koefisien reliabilitas yang baik, sebaliknya apabila koefisien skala semakin mendekati 0 berarti semakin rendah reliabilitasnya (Azwar, 2009).

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk pengukuran reliabilitas menggunakan alat ukur teknik Alpha Cronbach's dengan rumus sebagai berikut:

$$\sum a = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( \frac{S_r^2 - \sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Keterangan:

a = Koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

K = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum si^2$  = Jumlah varians skor item

$SX^2$  = Varian skor-skortes (seluruh item K)

Reliabilitas dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan bantuan SPSS (*Statistic Packages For Social Science*) versi 21.0 for windows.

## G. Analisis Data

Metode analisis data adalah cara untuk mengelola data, menganalisis data sehingga menghasilkan kesimpulan atau konfirmasi yang bermakna dalam suatu penelitian. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Regresi Linear Sederhana. Sebelum dilakukan analisis data maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap data-data penelitian antara lain:

## 1. Uji Asumsi

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2012). Jika p-value lebih besar dari 0.05 ( $p > 0.05$ ), maka disimpulkan bahwa hipotesis nol diterima dan data dikatakan berdistribusi normal. Jika p-value kurang dari 0.05 ( $p < 0.05$ ), maka hipotesis nol ditolak dan data dianggap tidak normal (Santoso, 2010). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan statistik uji *Kolmogrov-Smirnov Goodness*.

### b. Uji Linearitas

Uji Linearitas dilakukan untuk melihat apakah kedua variabel yang diuji dalam analisis korelasional memiliki hubungan linear (mendekati garis lurus) atau tidak (Priyatno, 2012). Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui seperti apa kekuatan hubungan antar kedua variabel dalam penelitian. Kedua variabel bisa dikatakan mempunyai interaksi yang linear jika nilai p atau signifikansi lebih kecil berdasarkan 0.05 ( $p < 0.05$ ). Namun, jika p-value atau signifikansi lebih besar dari 0.05 ( $p > 0.05$ ), kedua variabel tersebut dikatakan nonlinear (tidak linear). Uji linearitas dianalisis menggunakan SPSS versi 2.1 *for windows*.

### c. Uji Hipotesis

Pengukuran hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana yaitu untuk mengukur pengaruh satu variabel dan variabel lainnya (Umar, 2008). Teknik analisis uji hipotesis regresi linear sederhana menggunakan nilai signifikan jika nilai *sig.*  $< 0,05$ , maka dinyatakan memiliki pengaruh. Sedangkan jika nilai *sig.*  $> 0,05$ , maka variabel dinyatakan tidak memiliki pengaruh. Uji regresi linear sederhana dilakukan dengan program SPSS (Statistic Packages For Social Science) versi 21.0 *for windows*.

## BAB V

### KESIMPULAN & SARAN

Pada bab ini akan diuraikan kesimpulan dan saran-saran sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan kesimpulan dari penelitian ini dan pada bagian selanjutnya akan disampaikan saran-saran yang dapat digunakan bagi para pihak terkait.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode analisis regresi sederhana, maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil analisis penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana di dapatkan hasil regresi  $p(\text{sig}) = 0,000 < 0,05$ , artinya ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja *Independent Business Owner* MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan dilihat dari nilai koefisien determinan ( $r^2$ )= 0,287.
- 2) Bobot sumbangsing efektif variabel kepemimpinan situasional terhadap variabel motivasi kerja sebesar 28,7%.
- 3) Berdasarkan perhitungan mean hipotetik dan empirik didapatkan hasil mean empirik= 74,32 < mean hipotetik= 82,5 dimana selisihnya kurang dari bilangan SD= 6,953, maka dinyatakan bahwa kepemimpinan situasional dikategorikan rendah. Dan untuk motivasi kerja didapatkan mean empirik = 69,84 < mean hipotetik= 90, dimana selisihnya lebih dari bilangan SD= 15,511, maka dinyatakan bahwa motivasi kerja dikategorikan rendah.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka dapat diberikan beberapa saran seperti dibawah ini:

### 1) **Saran Kepada Subjek Penelitian**

Untuk para *Independent Business Owner* (IBO) diharapkan agar bersikap mau meraih prestasi baru, tidak merasa cepat puas, bersikap konsisten serta memiliki tujuan yang jelas. Dalam hal ini, disarankan agar upline harus mampu membangun serta memelihara hubungan yang baik terhadap downlinenya, karena seorang downline memerlukan upline untuk mendorong mereka agar memiliki motivasi dalam bekerja.

### 2) **Saran Untuk PT.Orindo Alam Ayu (OIFLAME)**

Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Motivasi Kerja *Independent Business Owner* (IBO), hasil dalam penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan atau para *Independent Business Owner* (IBO) untuk membina jaringannya, maka disarankan pada pemimpin untuk membangun kesadaran memberikan tujuan yang bermakna pada bawahan untuk meningkatkan motivasi kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kematangan dalam diri bawahannya dan pemimpin beserta bawahannya bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan, membangun hubungan serta komunikasi yang baik.

### 3) **Buat Peneliti Berikutnya**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan para pembaca dan penelitian ini juga memberikan hasil bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, disarankan bagi peneliti berikutnya untuk meneliti variabel yang belum diteliti oleh peneliti yang berhubungan dengan Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja. Peneliti juga menyarankan sebaiknya sampel di homogenkan, agar hasilnya sesuai dengan yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwisol. 2015. *Psikologi Kepribadian-Edisi Revisi*. Malang: UMM Press
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2001. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. : Rineka Cipta
- Ahmadi.2005. *Faktor-faktor yang mempengaruhi interaksi belajar mengajar*.Bandung:Pustaka Setia.
- Blackwell, D. Roger, Paul W. Miniard, James F. Engels. 2015 *Consumer Behavior*. South-Western Collage Pub.
- Basu Swastha dan Hani Handoko, *Manajemen Perusahaan Analisa Perilaku Konsumen*, Yogyakarta : Liberty Edisi Pertama.
- Chen, T. (2011). Personality Traits Hierarchy of Online Shoppers. *Journal of Marketing Studies*, 3 (4), Online. <http://www.ccsenet.org/>. Diakses 5 Desember 2015.
- Chris sjahbuana. 2014. *Konsumerisme*. Diakses dari laman web tanggal 27 Mei 2021 dari: <https://prezi.com/f9-5ibxd8pdu/konsumerisme/>
- Chita, R.C.M., David, L., Pali, C. 2015. *Hubungan Antara Self-Control Dengan Perilaku Konsumtif Online Shopping Produk Fashion Pada Mahasiswa Fakultas Kedokteran Univertas Sam Ratulangi Angkatan 2011*. *Jurnal e-Biomedik*. Vol 3. No 1. Hal 297-302.
- Departemen Pendidikan Nasional . 2008 .*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 Tentang Standar akademik dan Kompetensi Konselor*.*[On Line ]*. Tersedia : <http://www.bnsp-indonesia.org/document.php?id=44>. Di akses 22 Mei 2012 08.30
- Feist, Jess dan Feist, Gregory J. 2009. *Teori Kepribadian, Theories of Personality Buku 2 Edisi7* . Jakarta: Salemba Humanika.
- Ghufron, M.N & Risnawita, R.S. (2010). *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz.
- Hadi, Nor. 2011. *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Hartaji, Damar A. (2012). *Motivasi Berprestasi Pada Mahasiswa yang Berkuliah Dengan Jurusan Pilihan Orangtua*. Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma



- Hartimbul Ginting, Nembah F. 2011. *Manajemen Pemasaran*. Bandung :CV Yrama Widya.
- Hurlock, Elizabeth B. (2011). *Psikologi Perkembangan : Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta : Erlangga
- Heni, S.A. 2013. Hubungan Antara Kontrol Diri Dan Syukur Dengan Perilaku Konsumtif Pada Remaja SMA IT Abu Bakar Yogyakarta. *Jurnal Psikologi. Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta*.
- KBBI, 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. [Online] Available at: <http://kbbi.web.id/pusat>, [Diakses 21 Juni 2016].
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran. Jilid 1 dan 2*. Jakarta : PT IndeksKelompok Gramedia
- Lu, H. P & Kuo, L. H. (2010). The Influence of Extro/Introversion on the Intention to Pay for Social Networking Sites. *Journal of Information & Management, 47 (3), Online. http://www.researchgate.net. Diakses 5 Desember 2014*.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Perilaku Konsumen*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Munandar, A.S. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Monks, dkk. 2013. *Psikologi Perkembangan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Naisaban, L. (2003). *Psikologi Jung*. Jakarta: Grasindo.
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Patriana, P. (2007). *Hubungan Antara Kemandirian Dengan Motivasi Bekerja Sebagai Pengajar Les Privat Pada Mahasiswa Di Semarang*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Puspitadewi, Indah, C. I., & Rahyuda, H. (2016). Pengaruh DER, ROA, PER dan EVA Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Food And Beverage di BEI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol. 5, No. 3, 2016: 1429-1456*.
- Rubianti, L. (2014). Minat Membeli di Media Online Ditinjau dari Tipe Kepribadian. *Jurnal Psikologi, 2 (1), Online. http://ejournal.umm.ac.id/. Diakses 4 Desember 2015*.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2004). *Perilaku Konsumen*. (Alih Bahasa: Zulkifli Kasif). Jakarta: Indeks.

- Setiaji, J., dkk. 2015. *Pengaruh Gliserol pada Media Tryptic Soy Broth (TSB) terhadap Viabilitas Bakteri Aeromonas hydrophila*. Jurnal Dinamika Pertanian 1, vol. XXX no. 1
- Spiegel, Murray .R. 1961. *Theory and Problem of Statistics*, New York: Mc Graw Hill.
- Setiadi, J. (2003). *Perilaku Konsumen, Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Bogor: Kencana.
- Schiffman&Kanuk. 2004. *PerilakuKonsumen* (edisi 7). Jakarta: Prentice Hall
- Shohibullana, I. H. (2014). *Kontrol Diri dan Perilaku Konsumtif pada Siswa SMA (Ditinjau dari Lokasi Sekolah)*. Jurnal Psikologia. 2 (1), Online. <http://ejournal.umm.ac.id/>. Diakses 3 Desember 2013.
- Siswoyo. Dkk. (2007). *Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sumartono. (2002). *Terperangkap dalam Iklan: Meneropong Imbas Pesan Iklan Televisi*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2003). *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Suryabrata, Sumadi. 2012. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suryabrata, Sumadi. 2013. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Suryabrata, S. (2010). *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Rajawali.
- Swastha, B. *Pemasaran Yogyakarta*. (2008). Modern. Manajemen Liberty:
- Tambunan, Tulus T.H. 2001. *Transformasi Ekonomi di Indonesia: Teori dan Penemuan Empiris, Edisi Pertama*, Jakarta: Salemba Empat
- Wagner. (2009). *Gaya Hidup Shopping Mall sebagai Bentuk Perilaku Konsumtif pada Remaja di Perkotaan*. Skripsi. Online. <http://repository.ipb.ac.id/>. Diakses 3 Desember 2015.
- Wardani. 2009. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Winkel, 2010.*Bimbingan dan Konseling di Institusi Pendidikan*,Yogyakarta : MediaAbadi
- Yusuf Gunawan, (2007). PADU, *Kapita Selekt*a. Jurnal Anak Usia Dini. Jakarta: PLS Ditjen Departemen Pendidikan Nasional
- Boyatzis, R. (2010). Teori Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 49). Jakarta: Prenadamedia.

- Burns. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 2018). Depok: Rajawali Pers.
- Drath, & Palus. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 169). Depok: Rajawali Pers.
- Dunnette, M., & Kirchner, W. (2010). Konsep Dasar Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 24). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Evans, R. (2010). Pengertian Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 20). Jakarta : Prenadamedia Group.
- Fauzia, H. H., Rubini, B., & Sunaryo, W. (2018). Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru. *Journal.unpak.ac.id*, 609.
- Hemphill, & Coons. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 170). Depok: Rajawali Pers.
- Hersay, P., & Blanchard, K. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 169). Depok: Rajawali Pers.
- Hicks, H., & Gullett, G. (2010). Teori Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 28). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hj.Zainal, A. (2010). Pengertian Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Indutri dan Organisasi* (hal. 21). Jakarta: Prenadamedia Group.
- House. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 170). Depok: Rajawali Pers.
- Howell, W., & Dipboye, R. (2014). Kepuasan Kerja. Dalam A. S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 350). Belaraja, Tangerang: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Hoyt, H. H. (2012). Pengertian Kepemimpinan. Dalam M. Syamsul Arifin, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan* (hal. 3). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Iran, & Arifin, H. (2010). Konsep Dasar Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 24). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Jacobs, & Jaques. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 169). Depok: Rajawali Pers.
- Katz, D., & Kahn. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 170). Depok: Rajawali Pers.
- Landy, F., & Tumbo, D. (2010). Teori Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 37). Jakarta: Prenadamedia Group.

- Lawler, E. (2010). Pengertian motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 20). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Leavitt, H. (2010). Konsep Dasar Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 23). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Locke, E. (2010). Teori Motivasi Proses. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 62). Jakarta: Prenadamedia Group.
- McClelland. (2010). Teori Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 48-49). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Milton, C. (2010). Pengertian Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 21). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Mullins, L., Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2010). Teori Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 27). Jakarta: Prenadamedia group.
- Murray, H. (2010). Pengertian Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Indutri dan Organsasi* (hal. 20). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Newstrom, J., & Davis, K. (2010). Teori Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 72-74). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Patton. (2012). Teori Motivasi Menurut Para Pakar. Dalam P. D. Danim, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok* (hal. 28-29). Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, L., & Lawler, E. (2010). Teori Motavasi Proses. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 67). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Rauch, & Behling. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 169). Depok: Rajawali Pers.
- Richards, & Eigel. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 170). Depok: Rajawali Pers.
- Robbins, S. (2014). Kaitan Motivasi Kerja dengan Unjuk Kerja. Dalam A. S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 324-325). Belaraja, Tangerang: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Schein, E. (2018). Definisi Kepemimpinan. Dalam M. Tagala, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 170). Depok: Rajawali Pers.
- Siagian. (2012). Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional. Dalam M. Syamsul Arifin, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan* (hal. 67-68). Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Siagian, S. (2012). Pendekatan Kepemimpinan. Dalam M. Syamsul Arifin, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan* (hal. 43-53). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Steers, R., & Porter, L. (2010). Pengertian Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 20). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugiono, P. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA, cv.
- Swift, W. (2010). Konsep Dasar Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 24). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tosi, H., & Carrol, S. (2010). Konsep Dasar Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 19). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Veithzal. (2012). Pendekatan Kepemimpinan. Dalam M. Syansul Arifin, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpnan* (hal. 42). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wagner, I., & Hollenbeck, J. (2010). Kepuasan Kerja. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 119). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wexley, K., & Yulk, G. (2010). Konsep Dasar Motivasi. Dalam S. Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (hal. 22). Jakarta: Prenadamedia Group.



**LAMPIRAN 1**  
**DATA PENELITIAN**

DATA SKALA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL SEBELUM UJI COBA																																		
No	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	TOTAL
1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	67
2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	74
3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	75
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	99
5	3	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	77
6	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	1	3	3	3	4	2	1	4	4	4	60
7	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	65
8	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	4	1	1	2	3	3	3	56
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	1	2	4	4	4	58
10	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	58
11	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	60
12	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	53
13	2	3	2	3	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	60
14	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	61
15	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	70
16	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	55
17	2	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	70
18	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	60
19	3	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	84
20	2	1	1	3	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	78
21	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	65
22	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	3	3	82
23	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	83
24	3	3	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	86
25	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3	4	1	1	2	3	3	3	79

26	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	4	4	4	78	
27	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	83		
28	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	60		
29	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	73	
30	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2	4	3	4	2	4	4	4	85		
31	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	82	
32	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	2	4	4	2	4	4	4	84		
33	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	4	1	1	2	3	3	3	75		
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	77
35	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	4	1	1	3	3	3	3	74	
36	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	71	
37	2	2	1	3	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	1	2	1	2	2	1	4	2	1	3	3	3	71	
38	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	85	
39	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	85	
40	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	70	
41	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	87
42	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	81
43	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	84	
44	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	90
45	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	88	
46	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	91	
47	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	1	2	2	2	2	3	2	74	
48	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	79	
49	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	4	4	2	2	2	3	2	3	74	
50	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	80	



**DATA SKALA MOTIVASI KERJA SEBELUM UJI COBA**

No	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	TOTAL	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
2	4	1	4	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	83	
3	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	53	
4	4	4	4	1	4	1	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	80	
5	1	1	4	4	1	1	4	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	61	
6	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	48	
7	1	1	4	1	4	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	3	3	1	2	2	1	2	1	2	3	65	
8	4	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	56	
9	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	3	58	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	3	50	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	48	
12	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	53
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	3	48	
14	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	49	
15	4	4	4	1	4	1	4	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	2	70	
16	4	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	3	52	
17	1	1	4	2	1	4	4	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	71
18	4	4	4	2	1	1	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	75
19	4	1	4	1	4	1	4	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	70	
20	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	1	2	2	1	2	1	1	2	62	
21	4	1	4	1	4	1	4	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	3	67	
22	4	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	64
23	4	4	4	4	1	1	4	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	78	
24	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	64	
25	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	52	
26	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	49	
27	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2	1	3	60	
28	1	2	1	2	1	4	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	59	
29	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	3	60	
30	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	1	3	60	

31	4	4	1	4	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	69	
32	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	53	
33	4	1	4	1	4	1	4	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	68		
34	4	1	4	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	66	
35	4	1	4	1	1	1	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	66	
36	4	4	4	4	4	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	87	
37	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	90	
38	2	2	2	1	4	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	80	
39	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	90		
40	4	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	1	2	2	1	3	88	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	94
42	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	3	89	
43	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	93
44	3	3	4	2	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	93	
45	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	86
46	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	3	89		
47	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	87	
48	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	87	
49	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	1	2	1	1	2	1	3	83	
50	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	105	





## LAMPIRAN II

### UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

**Uji Validitas dan Reliabilitas skala Kepemimpinan Situasional**

```

/VARIABLES=aitem_1 aitem_2 aitem_3 aitem_4 aitem_5 aitem_6 aitem_7
aitem_8 aitem_9 aitem_10 aitem_11 aitem_12 aitem_13 aitem_14 aitem_15
aitem_16 aitem_17 aitem_18 aitem_19 aitem_20 aitem_21 aitem_22 aitem_23
aitem_24 aitem_25 aitem_26 aitem_27 aitem_28 aitem_29 aitem_30 aitem_31
aitem_32 aitem_33 aitem_34 aitem_35 aitem_36
    
```

```

/SCALE('Kepemimpinan Situasional') ALL
    
```

```

/MODEL=ALPHA
    
```

```

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
    
```

```

/SUMMARY=TOTAL.
    
```

**Reliability**

**Notes**

Output Created	19-JUN-2022 11:48:51
Comments	
Active Dataset	DataSet0
Filter	<none>
Weight	<none>
Input	
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Matrix Input	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Cases Used	

	<p>RELIABILITY</p> <pre> /VARIABLES=aitem_1 aitem_2 aitem_3 aitem_4 aitem_5 aitem_6 aitem_7 aitem_8 aitem_9 aitem_10 aitem_11 aitem_12 aitem_13 aitem_14 aitem_15 aitem_16 aitem_17 aitem_18 aitem_19 aitem_20 aitem_21 aitem_22 aitem_23 aitem_24 aitem_25 aitem_26 aitem_27 aitem_28 aitem_29 aitem_30 aitem_31 aitem_32 aitem_33 aitem_34 aitem_35 aitem_36  /SCALE('Kepemimpinan Situasional') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  /SUMMARY=TOTAL.                 </pre>				
Syntax					
Resources	<table> <tr> <td>Processor Time</td> <td>00:00:00,03</td> </tr> <tr> <td>Elapsed Time</td> <td>00:00:00,44</td> </tr> </table>	Processor Time	00:00:00,03	Elapsed Time	00:00:00,44
Processor Time	00:00:00,03				
Elapsed Time	00:00:00,44				

[DataSet0]

**Scale: Kepemimpinan Situasional****Case Processing Summary**

	N	%
Valid	50	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	36

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
aitem_1	2,56	,501	50
aitem_2	2,44	,611	50
aitem_3	2,18	,691	50
aitem_4	2,52	,505	50
aitem_5	2,56	,501	50
aitem_6	2,26	,633	50
aitem_7	2,50	,544	50

aitem_8	2,54	,503	50
aitem_9	2,42	,609	50
aitem_10	2,04	,605	50
aitem_11	1,96	,570	50
aitem_12	2,64	,525	50
aitem_13	2,40	,495	50
aitem_14	2,52	,544	50
aitem_15	2,56	,501	50
aitem_16	2,44	,611	50
aitem_17	2,18	,691	50
aitem_18	2,52	,505	50
aitem_19	2,56	,501	50
aitem_20	2,26	,633	50
aitem_21	2,50	,544	50
aitem_22	2,54	,503	50
aitem_23	2,42	,609	50
aitem_24	2,48	1,015	50
aitem_25	2,08	,752	50
aitem_26	3,14	,606	50
aitem_27	2,64	,663	50
aitem_28	2,92	,665	50
aitem_29	2,52	,995	50
aitem_30	2,42	,835	50
aitem_31	2,66	,823	50
aitem_32	2,22	,840	50

aitem_33	2,04	,669	50
aitem_34	2,78	,708	50
aitem_35	2,80	,756	50
aitem_36	2,80	,700	50





## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem_1	86,46	64,049	,306	,788
aitem_2	86,58	62,983	,350	,786
aitem_3	86,84	61,362	,454	,781
aitem_4	86,50	64,827	,306	,791
aitem_5	86,46	64,417	,359	,789
aitem_6	86,76	63,492	,384	,788
aitem_7	86,52	64,336	,343	,789
aitem_8	86,48	64,255	,378	,788
aitem_9	86,60	64,041	,340	,790
aitem_10	86,98	64,183	,328	,790
aitem_11	87,06	63,894	,378	,788
<b>aitem_12</b>	<b>86,38</b>	<b>66,036</b>	<b>,052</b>	<b>,795</b>
aitem_13	86,62	64,649	,334	,790
aitem_14	86,50	64,296	,348	,789
aitem_15	86,46	64,049	,306	,788
aitem_16	86,58	62,983	,350	,786
aitem_17	86,84	61,362	,454	,781
aitem_18	86,50	64,827	,306	,791
aitem_19	86,46	64,417	,359	,789
aitem_20	86,76	63,492	,384	,788
aitem_21	86,52	64,336	,343	,789
aitem_22	86,48	64,255	,378	,788

aitem_23	86,60	64,041	,340	,790
aitem_24	86,54	58,988	,432	,781
aitem_25	86,94	59,976	,534	,777
<b>aitem_26</b>	<b>85,88</b>	<b>66,802</b>	<b>-,042</b>	<b>,799</b>
aitem_27	86,38	62,730	,342	,786
aitem_28	86,10	65,153	,308	,795
aitem_29	86,50	62,418	,313	,794
aitem_30	86,60	62,245	,389	,788
<b>aitem_31</b>	<b>86,36</b>	<b>65,051</b>	<b>,077</b>	<b>,798</b>
aitem_32	86,80	61,306	,361	,785
aitem_33	86,98	60,877	,520	,778
aitem_34	86,24	63,451	,348	,789
aitem_35	86,22	62,420	,315	,787
aitem_36	86,22	62,951	,398	,787

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
89,02	66,755	8,170	36

**Uji Validitas dan Reabilitas skala Motivasi Kerja**

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=aitem_1 aitem_2 aitem_3 aitem_4 aitem_5 aitem_6 aitem_7
aitem_8 aitem_9 aitem_10 aitem_11 aitem_12 aitem_13 aitem_14 aitem_15
aitem_16 aitem_17 aitem_18 aitem_19 aitem_20 aitem_21 aitem_22 aitem_23
aitem_24 aitem_25 aitem_26 aitem_27 aitem_28 aitem_29 aitem_30 aitem_31
aitem_32 aitem_33 aitem_34 aitem_35 aitem_36 aitem_37 aitem

```

```

_38 aitem_39 aitem_40 aitem_41 aitem_42 aitem_43 aitem_44

```

```

/SCALE('Motivasi Kerja') ALL

```

```

/MODEL=ALPHA

```

```

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

```

```

/SUMMARY=TOTAL.

```

**Reliability**

**Notes**

Output Created		19-JUN-2022 11:51:00
Comments		
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
Input	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	<p>Cases Used</p>	<p>Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.</p> <p>RELIABILITY</p> <pre> /VARIABLES=aitem_1 aitem_2 aitem_3 aitem_4 aitem_5 aitem_6 aitem_7 aitem_8 aitem_9 aitem_10 aitem_11 aitem_12 aitem_13 aitem_14 aitem_15 aitem_16 aitem_17 aitem_18 aitem_19 aitem_20 aitem_21 aitem_22 aitem_23 aitem_24 aitem_25 aitem_26 aitem_27 aitem_28 aitem_29 aitem_30 aitem_31 aitem_32 aitem_33 aitem_34 aitem_35 aitem_36 aitem_37 aitem_38 aitem_39 aitem_40 aitem_41 aitem_42 aitem_43 aitem_44  /SCALE('Motivasi Kerja') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  /SUMMARY=TOTAL.                     </pre>
Syntax		
Resources	<p>Processor Time</p> <p>Elapsed Time</p>	<p>00:00:00,03</p> <p>00:00:00,03</p>

[DataSet1]

**Scale: Motivasi Kerja****Case Processing Summary**

	N	%
Valid	50	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	44

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
aitem_1	2,68	1,377	50
aitem_2	2,02	1,134	50
aitem_3	2,66	1,319	50
aitem_4	2,00	1,125	50
aitem_5	2,16	1,283	50
aitem_6	1,80	1,010	50

aitem_7	2,50	1,359	50
aitem_8	1,90	,863	50
aitem_9	1,84	,681	50
aitem_10	1,74	,723	50
aitem_11	1,76	,657	50
aitem_12	1,76	,716	50
aitem_13	1,72	,730	50
aitem_14	1,76	,687	50
aitem_15	1,82	,661	50
aitem_16	1,74	,803	50
aitem_17	1,78	,708	50
aitem_18	1,62	,830	50
aitem_19	1,78	,790	50
aitem_20	1,74	,723	50
aitem_21	1,82	,825	50
aitem_22	1,72	,701	50
aitem_23	1,72	,730	50
aitem_24	1,72	,784	50
aitem_25	2,62	,490	50
aitem_26	2,56	,501	50
aitem_27	2,64	,485	50
aitem_28	2,66	,557	50
aitem_29	2,72	,497	50
aitem_30	2,60	,535	50
aitem_31	2,56	,501	50

aitem_32	2,66	,479	50
aitem_33	1,54	,613	50
aitem_34	1,58	,673	50
aitem_35	1,58	,609	50
aitem_36	1,46	,613	50
aitem_37	1,54	,613	50
aitem_38	1,58	,731	50
aitem_39	1,56	,611	50
aitem_40	1,52	,614	50
aitem_41	2,56	,501	50
aitem_42	2,58	,499	50
aitem_43	2,64	,485	50
aitem_44	3,42	,499	50

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem_1	87,66	219,535	,417	,910
aitem_2	88,32	218,181	,566	,906
aitem_3	87,68	219,691	,435	,909
aitem_4	88,34	218,066	,575	,906
aitem_5	88,18	217,742	,503	,907
aitem_6	88,54	220,376	,568	,906
aitem_7	87,84	217,851	,467	,908

aitem_8	88,44	218,496	,752	,904
aitem_9	88,50	230,214	,375	,909
aitem_10	88,60	223,633	,660	,905
aitem_11	88,58	227,391	,536	,907
aitem_12	88,58	222,983	,699	,905
aitem_13	88,62	222,649	,701	,905
aitem_14	88,58	224,616	,648	,906
aitem_15	88,52	225,398	,635	,906
aitem_16	88,60	220,122	,741	,904
aitem_17	88,56	222,415	,735	,905
aitem_18	88,72	222,287	,624	,905
aitem_19	88,56	220,088	,756	,904
aitem_20	88,60	221,755	,750	,904
aitem_21	88,52	218,826	,775	,904
aitem_22	88,62	223,547	,687	,905
aitem_23	88,62	223,383	,666	,905
aitem_24	88,62	224,322	,575	,906
<b>aitem_25</b>	<b>87,72</b>	<b>238,573</b>	<b>-,025</b>	<b>,912</b>
aitem_26	87,78	239,196	,365	,912
<b>aitem_27</b>	<b>87,70</b>	<b>237,235</b>	<b>,064</b>	<b>,911</b>
aitem_28	87,68	236,753	,380	,911
aitem_29	87,62	234,853	,319	,910
aitem_30	87,74	238,033	,307	,912
<b>aitem_31</b>	<b>87,78</b>	<b>239,522</b>	<b>-,086</b>	<b>,912</b>
<b>aitem_32</b>	<b>87,68</b>	<b>238,671</b>	<b>-,032</b>	<b>,912</b>



aitem_33	88,80	232,163	,315	,909
aitem_34	88,76	232,104	,387	,909
aitem_35	88,76	233,002	,372	,909
aitem_36	88,88	234,393	,195	,910
aitem_37	88,80	232,163	,315	,909
aitem_38	88,76	230,758	,322	,909
aitem_39	88,78	232,134	,318	,909
aitem_40	88,82	230,844	,386	,908
aitem_41	87,78	241,400	-,207	,913
aitem_42	87,76	238,635	-,029	,912
aitem_43	87,70	237,235	,364	,911
aitem_44	86,92	239,340	-,075	,912

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
90,34	238,433	15,441	44



**LAMPIRAN III**  
**UJI NORMALITAS**

### Uji Normalitas

NPART TESTS

/K-S(NORMAL)=X Y

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

### NPar Tests

#### Notes

Output Created		19-JUN-2022 12:09:58
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

Syntax		NPAR TESTS	
		/K-S(NORMAL)=X Y	
		/STATISTICS	
		DESCRIPTIVES	
		/MISSING ANALYSIS.	
Resources		Processor Time	00:00:00,02
		Elapsed Time	00:00:00,27
		Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	157286

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet2]

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kepemimpinan Situasional	50	74,32	6,953	53	99
Motivasi Kerja	50	69,84	15,511	48	105

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Kepemimpinan Situasional	Motivasi Kerja
N	50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	74,32
	Std. Deviation	6,953
		15,511
Most Extreme Differences	Absolute	,108
	Positive	,108
	Negative	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z	,764	,787
Asymp. Sig. (2-tailed)	,604	,566

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



**LAMPIRAN IV**  
**UJI LINEARITAS**

### Uji Linearitas

MEANS TABLES=Y BY X

/CELLS MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS ANOVA LINEARITY.

### Means

#### Notes

Output Created	19-JUN-2022 12:10:54
Comments	
Input	Active Dataset DataSet2 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data File 50 Definition of Missing For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Syntax	MEANS TABLES=Y BY X /CELLS MEAN COUNT STDDEV /STATISTICS ANOVA LINEARITY.
Resources	Processor Time 00:00:00,00 Elapsed Time 00:00:00,02

[DataSet2]

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Motivasi Kerja * Kepemimpinan Situasional	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%

**Report**

Motivasi Kerja

Kepemimpinan Situasional	Mean	N	Std. Deviation
53	53,00	1	.
55	52,00	1	.
56	56,00	1	.
58	54,00	2	5,657
60	55,60	5	11,845
61	49,00	1	.
65	66,00	2	1,414
67	64,00	1	.
70	76,33	3	10,116
71	88,50	2	2,121



73	60,00	1	.
74	79,75	4	9,359
75	60,50	2	10,607
77	63,50	2	3,536
78	55,50	2	9,192
79	69,50	2	24,749
80	105,00	1	.
81	89,00	1	.
82	66,50	2	3,536
83	69,00	2	12,728
84	72,00	3	20,075
85	76,67	3	15,275
86	64,00	1	.
87	94,00	1	.
88	86,00	1	.
90	93,00	1	.
91	89,00	1	.
99	80,00	1	.
Total	69,84	50	15,511

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			8452,437	27	313,053	2,064	,043
Motivasi Kerja * Kepemimpinan Situasional	Between Groups	Linearity	3381,385	1	3381,385	22,297	,000
		Deviation from Linearity	5071,052	26	195,040	1,286	,276
	Within Groups		3336,283	22	151,649		
Total			11788,720	49			

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Motivasi Kerja * Kepemimpinan Situasional	,536	,287	,847	,717



**LAMPIRAN V  
UJI REGRESI**

### Uji Regresi

#### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X
/SCATTERPLOT=(Y ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
    
```

### Regression

#### Notes

Output Created	19-JUN-2022 12:12:08	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	<pre> REGRESSION   /MISSING LISTWISE   /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL   /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)   /NOORIGIN   /DEPENDENT Y   /METHOD=ENTER X   /SCATTERPLOT=(Y ,*ZPRED)   /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)   /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3). </pre>								
Resources	<table> <tbody> <tr> <td>Processor Time</td> <td>00:00:02,68</td> </tr> <tr> <td>Elapsed Time</td> <td>00:00:07,32</td> </tr> <tr> <td>Memory Required</td> <td>1356 bytes</td> </tr> <tr> <td>Additional Memory Required for Residual Plots</td> <td>912 bytes</td> </tr> </tbody> </table>	Processor Time	00:00:02,68	Elapsed Time	00:00:07,32	Memory Required	1356 bytes	Additional Memory Required for Residual Plots	912 bytes
Processor Time	00:00:02,68								
Elapsed Time	00:00:07,32								
Memory Required	1356 bytes								
Additional Memory Required for Residual Plots	912 bytes								

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

[DataSet2]

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Situasional <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,536 <sup>a</sup>	,287	,272	13,235	,803

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,475	12,964		1,039	,304	
	Kepemimpinan Situasional	,758	,173	,536	4,394	,000	1,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Kepemimpinan Situasional
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,781	,99	,99

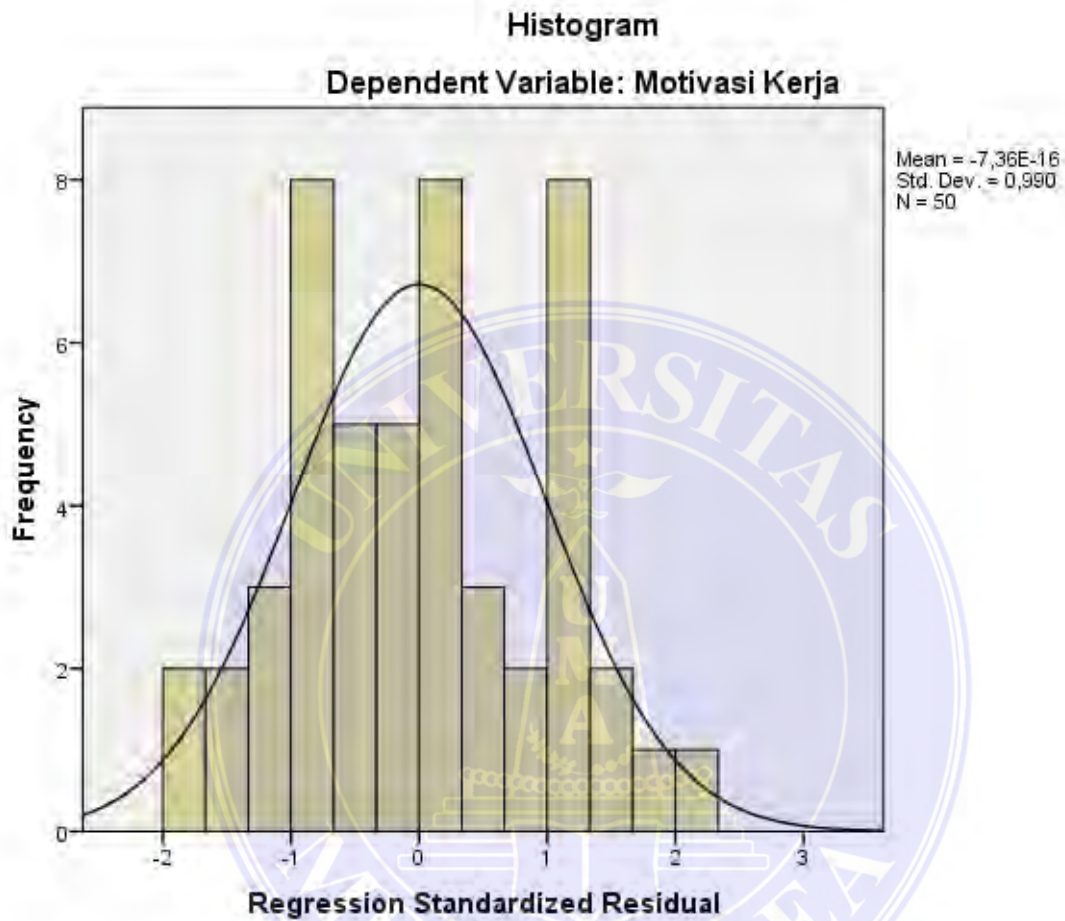
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

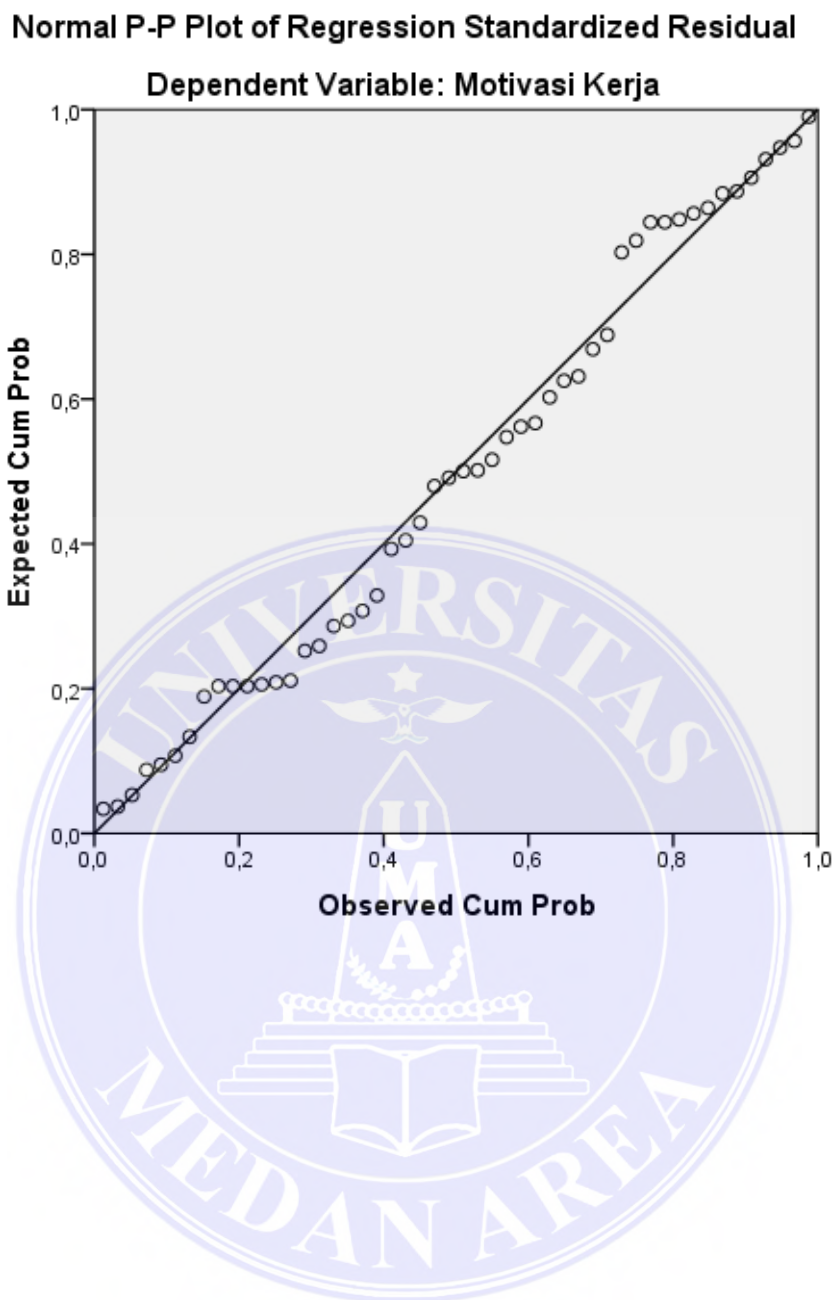
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	53,67	88,56	69,84	8,307	50
Residual	-24,181	30,852	,000	13,099	50
Std. Predicted Value	-1,946	2,253	,000	1,000	50
Std. Residual	-1,827	2,331	,000	,990	50

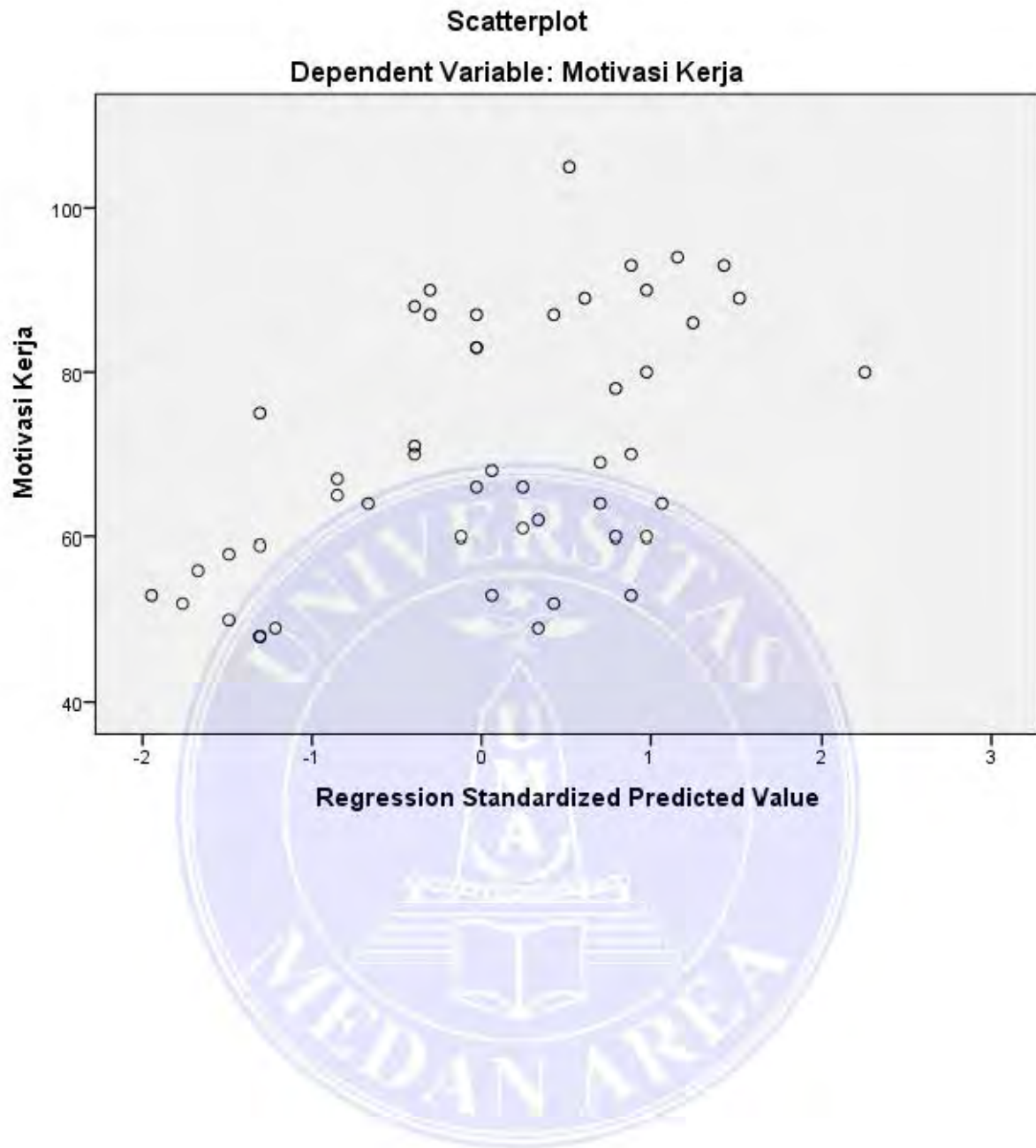
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Charts











**LAMPIRAN VI**  
**ALAT UKUR PENELITIAN**

## Identitas Diri

(Mohon Diisi Lengkap)

1. Nama /Inisial :
2. Alamat :
3. Status member(level) :
4. Lama Keanggotaan :
5. Usia :
6. Jenis Kelamin :
7. Pendidikan :

### I. Petunjuk Pengisian:

1. Baca dan pahami setiap pernyataan dibawah ini dengan teliti.
2. Jawablah pernyataan dengan memberikan tanda (√) pada tempat yang tersedia yang paling mendekati/sesuai dengan Anda.
3. Dalam pengisian pernyataan ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah, semua jawaban adalah benar.

### II. Pilihlah :

- (SS) =**Sangat Setuju**, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu benar-benar sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.
- (S) =**Setuju**, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu lebih banyak sesuai daripada tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.
- (TS) =**Tidak Setuju**, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu lebih banyak tidak sesuai dengan keadaan Yang sesungguhnya.
- (STS) =**Sangat Tidak Setuju**, artinya jika Anda merasa bahwa pernyataan itu sungguh tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Catatan :

1. Nama bisa di tulis hanya dengan singkatan saja. Identitas responden dijaga kerahasiaannya.
2. Tidak ada penilaian jawaban benar atau salah, namun jawablah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya menurut Anda.
3. Atas perhatian dan tanggapannya saya ucapkan terima kasih.

**Daftar Pernyataan**

No	Pernyataan	Tanggapan			
		(SS)	(S)	(TS)	(STS)
1.	Saya yakin upline saya adalah IBO yang penuh dengan rencana.				
2.	Upline saya tidak memiliki kemampuan untuk membantu saya mengembangkan jaringan bisnis saya.				
3.	Bekerja bersama upline membuat saya yakin akan naik level.				
4.	Saya tidak tertarik mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh upline saya secara langsung.				
5.	Upline saya memiliki kemampuan untuk membantu saya naik level.				
6.	Saya sangat menghargai setiap usaha yang dilakukan oleh upline saya untuk mengembangkan bisnis.				
7.	Saya tidak mau menaati setiap aturan yang dibuat oleh upline saya.				
8.	Sebelum mendapatkan tugas yang besar pada saat IBOOM, saya akan diberikan tugas kecil terlebih dahulu.				
9.	Upline saya memiliki kemampuan untuk membangun kekeluargaan dengan jaringan saya.				
10.	Upline saya akan langsung memberikan tugas kepada downline saya.				

11.	Upline saya tidak memiliki kemampuan untuk membantu saya naik level.				
12.	Apakah upline Anda memiliki pengaruh dalam memberikan tugas pada saat IBOOM.				
13.	Upline saya tidak dapat berkomunikasi pada pihak Manajemen ORIFLAME jika terjadi kesalahan pada saat pemesanan barang.				
14.	Saya merasa memiliki resiko keuangan pada saat membangun bisnis saya.				
15.	Saya merasa terlindungi pada saat menjual produk ORIFLAME karena semua produk telah tersertifikasi.				
16.	Hubungan saya dengan upline saya tidak hanya sebatas rekan kerja, tetapi juga teman di kehidupan nyata.				
17.	Upline saya tidak memiliki kemampuan untuk membangun kekeluargaan dengan jaringan saya.				
18.	Saya dan upline saya akan saling membantu hanya dalam urusan pekerjaan saja.				
19.	Sebelum saya membina jaringan, saya akan dibina oleh upline saya terlebih dahulu.				
20.	Selama berbisnis ORIFLAME, saya merasa di jauhi oleh banyak orang.				
21.	Saya merasa dapat menggunakan semua kemampuan saya pada saat berbisnis ORIFLAME.				
22.	Saya yakin dengan tugas yang di berikan upline saya akan membuat saya naik level.				

23.	Saya selalu mampu meningkatkan pencapaian level saya.				
24.	Saya tidak pernah mendapatkan promo hadiah yang diberikan oleh ORIFLAME.				
25.	Saya merasa puas dengan bonus yang saya terima pada saat menjalankan bisnis ORIFLAME.				
26.	Saya tidak yakin dengan tugas yang diberikan upline saya akan membuat saya naik level.				
27.	Saya tidak pernah puas menerima bonus promo yang diadakan oleh ORIFLAME.				
28.	Saya merasa nyaman bekerja dengan upline dan downline saya.				
29.	Upline saya selalu bersikap optimis.				
30.	Saya tidak pernah nyaman bekerja dengan crossline saya.				
31.	ORIFLAME memberikan penghargaan berupa perjalanan atau pun barang jika saya mencapai level yang telah di tentukan.				
32.	Saya tidak pernah mendapatkan penghargaan dari upline saya.				
33.	Upline saya tidak pernah memberikan hadiah kepada saya jika saya mampu menyelesaikan tantangan yang diberikannya.				
34.	Manajemen ORIFLAME akan memberikan hadiah bagi IBO yang mampu menyelesaikan tantangan mereka.				
35.	Upline saya tidak pernah bersikap optimis.				

36.	Saya selalu berusaha untuk mengikuti kode etik dari ORIFLAME.				
37.	Saya tidak peduli dengan tugas yang diberikan pada saat IBOOM.				
38.	Semakin besar jaringan bisnis yang saya miliki, maka semakin besar bonus pendapatan yang akan saya dapatkan.				
39.	Bonus yang saya terima tidak sebanding dengan peningkatan penjualan saya.				
40.	Saya sangat menghargai hadiah yang diberikan oleh upline saya ketika saya mampu naik level.				
41.	Saya selalu berusaha untuk mampu merekrut IBO baru setiap bulannya.				
42.	Saya tidak akan mengerjakan tugas yang diberikan upline saya.				
43.	Apakah upline Anda memiliki kemampuan yang sesuai dengan levelnya saat ini.				
44.	Saya tidak mampu untuk tutup point setiap bulannya.				
45.	Saya akan mengerjakan tugas yang diberikan oleh upline saya.				
46.	Saya tidak suka dengan hadiah yang diberikan upline saya ketika saya mampu naik level.				
47.	Saya akan langsung membina jaringan tanpa saya dibina oleh upline saya terlebih dahulu.				
48.	Upline saya tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan levelnya saat ini.				



49.	Upline saya memiliki kemampuan untuk membantu saya mengembangkan jaringan bisnis saya.				
50.	Upline saya IBO yang tidak memiliki rencana.				
51.	Saya akan langsung mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh upline saya.				
52.	Saya merasa tidak memiliki resiko keuangan pada saat membangun bisnis saya.				
53.	Saya tidak peduli dengan setiap usaha upline saya untuk mengembangkan bisnis.				
54.	Saya dan upline saya akan saling membantu meskipun bukan urusan pekerjaan.				
55.	Saya tidak yakin naik level jika bekerja dengan upline saya.				
56.	Saya merasa dikenal banyak orang selama berbisnis ORIFLAME.				
57.	Saya merasa tidak terlindungi pada saat menjual produk ORIFLAME karena tidak semua produk tersertifikasi.				
58.	Saya tidak mampu memaksimalkan kemampuan saya jika berbisnis ORIFLAME.				
59.	Hubungan saya dengan upline saya hanya sebatas rekan kerja.				

60.	Saya akan menaati setiap aturan yang dibuat oleh upline saya.				
61.	Saya selalu mampu mendapatkan promo hadiah yang diberikan oleh ORIFLAME.				
62.	Saya tidak pernah puas dengan bonus yang saya terima pada saat menjalankan bisnis ORIFLAME.				
63.	Saya merasa nyaman bekerja dengan crossline saya.				
64.	Saya tidak mampu meningkatkan pencapaian level saya.				
65.	Saya tidak nyaman bekerja dengan upline dan downline saya.				
66.	Jika ingin memberikan tugas pada downline saya, upline saya membuat perantara melalui saya.				
67.	Pada saat mencapai level tertentu saya mendapatkan penghargaan dari upline saya.				
68.	Saya merasa puas dengan bonus tambahan pada saat ada promo yang di adakan oleh ORIFLAME.				
69.	Saya tidak pernah mendapatkan tugas pada saat IBOOM.				

70.	ORIFLAME tidak memberikan apapun kepada saya pada saat saya mencapai level yang telah ditentukan.				
71.	Saya selalu berusaha untuk mampu minimal tutup point setiap bulannya.				
72.	Upline saya mampu berkomunikasi pada pihak Manajemen ORIFLAME jika terjadi kesalahan pada saat pemesanan barang.				
73.	Saya tidak mampu merekrut IBO baru setiap bulannya.				
74.	Manajemen ORIFLAME tidak pernah memberikan hadiah bagi IBO yang mampu menyelesaikan tantangan mereka.				
75.	Upline saya tidak memiliki pengaruh dalam memberikan tugas pada saat IBOOM.				
76.	Upline saya akan memberikan hadiah kepada saya jika saya mampu menyelesaikan tantangan yang diberikannya.				
77.	Saya tidak peduli dengan kode etik yang ada di ORIFLAME.				
78.	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan pada saat IBOOM.				
79.	Semakin banyak penjualan saya, semakin banyak bonus yang saya terima.				

80.	Besarnya jaringan bisnis yang saya miliki tidak sebanding dengan peningkatan bonus pendapatan yang saya dapatkan.				
-----	---	--	--	--	--





Saya Dina Renca Napitupulu dalam rangka menyelesaikan tugas akhir saya di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, maka saya memohon bantuan saudara/i untuk mengisi Screening penelitian berikut ini. Perlu diketahui bahwa hasil dari kuesioner ini benar-benar hanya akan di pergunakan untuk melihat kepemimpinan di PT.Orindo Alam Ayu. Oleh karena itu, semua pernyataan pada kuesioner ini harap di isi sesuai dengan keberadaan yang ada.

Nama :

Usia :

Level :

Tanggal Join :

Pilihlah salah satu jawaban Ya atau Tidak pada setiap pernyataan berikut ini yang Saudara/i rasa sesuai dengan pilihan Saudara/i.

**Screening Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independen  
Bisnis Owner MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan Pada Jaringan  
Imaginer Team**

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.		
	b. Dalam menggerakkan bahunya lebih sering mempergunakan sistem pemerintah.		
	c. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.		
	d. Individu membangkitkan potensi dalam diri para pengikut dengan menyadap emosi mereka.		
	e. Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang mulia.		
	f. Anggota berperan aktif dalam menentukan tujuan dan cara penyelesaian masalah yang timbul		
	g. Tingkat keyakinan		
2.	a. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan		

	karyawan.		
	b. Dalam mengerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.		
	c. Bersikap terlalu melindulu (over protective).		
	d. Individu memelihara pandangan yang optimis		
	e. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.		
	f. Pemimpin hanya memberitahu target utama yang ingin dikejar oleh anggota		
	g. Kepercayaan		
3.	a. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.		
	b. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.		
	c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengabil inisiatif.		
	d. Individu menggunakan keinginan kuat sebagai katalisator untuk menimbulkan antusiasme		
	e. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.		
	f. Setiap anggota dipercayai untuk menetapkan target, cara pencapaian target dan cara penyelesaian perkara		
	g. Hormat bawahan terhadap pemimpin		
4.	a. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.		
	b. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.		
	c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.		
	d. Berkomunikasi dengan menggunakan seluruh tubuhnya		

	e. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam mencapai tujuan.		
	f. Pemimpin hanya sebagai pengawas		
	g. Tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan		
5.	a. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya.		
	b. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan		
	c. Jarang memeberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.		
	d. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain.		
	e. Tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan		
6.	a. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).		
	b. Sering bersifat maha tahu.		
	c. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dia sendiri.		
	d. Memecat		
7.	a. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.		
	b. Mendisiplinkan		
	c. Mempromosikan		
	d. Menaikkan gaji		



Hasil Screening Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independen Bisnis Owner MLM di PT.Orindo Alam Ayu ORIFLAME) Cab.Medan Pada Jaringan Imaginer Team dari 30 orang responden.

<b>Tipe Kepemimpinan</b>	<b>Ciri-ciri</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
(1). Tipe Otokratiks	1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.	2	28
	2. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan karyawan.	2	28
	3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.	3	27
	4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.	3	27
	5. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya	4	26
	6. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).	3	27
(2). Tipe Militeristis	1. Dalam menggerakkan bawahan lebih sering mempergunakan sistem pemerintah.	2	28
	2. Dalam mengerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.	3	27
	3. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.	3	27
	4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.	3	27
	5. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.	4	26
(3). Tipe Paternalistis	1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.	3	27
	2. Bersikap terlalu melindulu(over protective).	3	27
	3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.	3	27
	4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.	3	27
	5. Jarang memeberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.	4	26
	6. Sering bersifat maha tahu.	3	27
(4). Tipe Kharismatis	1. Individu membangkitkan potensi dalam diri para pengikut dengan menyadap emosi mereka.	3	27
	2. Individu memelihara pandangan yang optimis.	3	27
	3. Individu menggunakan keinginan kuat sebagai katalisator untuk menimbulkan antusiasme.	3	27
	4. Berkomunikasi dengan menggunakan seluruh tubuhnya.	3	27
(5). Tipe	1. Dalam proses penggerakan bawahan melalui	3	27

Demokratis	kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang mulia.		
	2. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.	3	27
	3. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.	3	27
	4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam mencapai tujuan.	3	27
	5. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain.	3	27
	6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dia sendiri.	3	27
	7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.	5	25
(6). Tipe Laissez Faire	1. Anggota berperan aktif dalam menentukan tujuan dan cara penyelesaian masalah yang timbul.	3	27
	2. Pemimpin hanya memberitahu target utama yang ingin dikejar oleh anggota.	3	27
	3. Setiap anggota dipercayai untuk menetapkan target, cara pencapaian target dan cara penyelesaian perkara.	3	27
	4. Pemimpin hanya sebagai pengawas.	3	27
(7). Tipe Situasional	1. Tingkat keyakinan.	28	2
	2. Kepercayaan.	27	3
	3. Hormat bawahan terhadap pemimpin.	27	3
	4. Tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan	27	3
	5. Tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan.	27	3
	6. Memecat.	27	3
	7. Mendisiplinkan.	28	2
	8. Mempromosikan.	28	2
	9. Menaikkan gaji.	27	3



**LAMPIRAN VIII**  
**SURAT IZIN PENELITIAN**

**IMAGINER**  
Independent Consultant Of  
Oriflame Indonesia

SURAT KETERANGAN

Pimpinan Imaginer Team Oriflame Cabang Medan dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Dina Renca Napitupulu  
No.Pokok Mahasiswa : 168600031  
Fakultas : Psikologi  
Program Studi : Psikologi

Benar telah selesai Pengambilan Data di OEC Medan (Oriflame Experience Center) dengan judul skripsi "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner MLM di PT.Orindo Alam Ayu (ORIFLAME) Cab.Medan".

Dan kami harapkan Data tersebut kiranya dapat membantu yang bersangkutan dalam penyusunan skripsi dan dapat bermanfaat bagi mahasiswa khususnya Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi.

Demikian surat ini diterbitkan untuk dapat digunakan seperlunya.

Medan, 21 Februari 2022

An Pimpinan Imaginer Team

**IMAGINER**  
Independent Consultant Of  
Oriflame Indonesia

Windy Hasibuan, S.S



# UNIVERSITAS MEDAN AREA

## FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223  
 Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225602 ☎ (061) 8226331 Medan 20122  
 Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ\_medanarea@uma.ac.id

---

Nomor : 92/FPSI/01.10/1/2022 19 Januari 2022  
 Lampiran : -  
 Hal : **Riset dan Pengambilan Data**

**Yth. Bapak/Ibu Pimpinan  
 Imaginer Team Oriflame Cabang Medan  
 di  
 Tempat**

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:

Nama : **Dina Renca Napitupulu**  
 NPM : **168600031**  
 Program Studi : Ilmu Psikologi  
 Fakultas : Psikologi

untuk melaksanakan pengambilan data di **Melalui Google Form, OEC Medan (Oriflame Experience Center) Lippo Plaza Lantai 3 Jl. Imam Bonjol No. 6 Kecamatan Medan Polonia, Sumatera Utara, 20112** guna penyusunan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Independent Business Owner Multi Level Marketing Di Oriflame Medan"**.

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, dan apabila telah selesai melakukan penelitian maka kami harapkan Bapak/Ibu dapat mengeluarkan Surat Keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data pada Instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

An. Dekan,  
 Wakil Dekan Bidang Pendidikan, Penelitian Dan  
 Pengabdian Kepada Masyarakat



**Lain Anita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog**

Tembusan  
 - Mahasiswa Ybs  
 - Arsip