

## Pengaruh Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Armico Bandung

**Danny Kartika Kusumah**

Jurusan Manajemen STIE STEMBI Bandung  
dannkartikakusumah@gmail.com

### Abstrak

**Tujuan\_** Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada CV Armico Bandung.

**Desain/Metode\_** Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif deskriptif, pendekatan yang dilakukan ialah pendekatan kualitatif.

**Temuan\_** Di dalam hasil akhir dapat terlihat bahwasanya dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh, baik secara parsial maupun simultan.

**Implikasi\_** Perlu adanya penelitian lanjutan dengan menggunakan variabel lain yang akan mungkin dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial atau pun simultan.

**Originalitas\_** Penelitian ini fokus pada pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional pada CV Armico Bandung menggunakan survei dengan kuisisioner.

**Tipe Penelitian\_** Studi Empiris

**Kata Kunci :** dukungan organisasi, gaya kepemimpinan situasional, kinerja karyawan

### I. Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan. kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/ tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/ penilaian kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu. Kinerja karyawan dapat dievaluasi secara kualitatif dan kuantitatif. Faktor-faktor kinerja karyawan yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok). Dewasa ini semakin tingginya persaingan antar organisasi, menuntut setiap organisasi untuk melakukan perubahan agar terus berkembang dan bertahan juga bagi organisasi untuk menyadari dan mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting karena suatu organisasi dikembangkan demi kepentingan manusia juga. Selain itu, perkembangan suatu organisasi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki, apabila kinerja sumber daya manusia tidak maksimal, maka kinerja organisasi juga tidak optimal, untuk itu sangat diperlukan sebuah dukungan organisasi secara holistik.

Dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima oleh karyawan dari organisasi tempatnya bekerja berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Menurut **Robbins (2009:65)** bahwa dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Kecuali jika manajemen tidak mendukung karyawan, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi. Menurut **Hutchinson (1997)** dukungan organisasi bisa dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada

organisasinya, maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut.

Untuk mewujudkan dukungan organisasi mesti adanya suatu perubahan yang harus dimulai dari individu kemudian menjalar pada perubahan kelompok. Perubahan hendaklah dilakukan terlebih dahulu oleh pimpinan, karena pimpinan merupakan contoh dalam organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus memiliki pemimpin yang tidak hanya sekedar memimpin, tapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah. Selain dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan situasional adalah salah satu dalam gaya kepemimpinan yang dapat dilakukan dalam situasi tertentu dimana pendekatan yang dilakukan adalah dengan memperhatikan tingkat kematangan karyawan. Gaya kepemimpinan situasional harus mampu mendiagnosa dan mengenali situasi tertentu dan kemudian mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang cocok untuk situasi tertentu. Gaya kepemimpinan situasional dapat menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mengenali situasi akan cepat beradaptasi terhadap suatu perubahan, mampu menganalisa apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan baik internal dan eksternal organisasinya, sehingga mampu memecahkan masalah yang dihadapi, dan lebih meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Penelitian dilakukan pada CV. Armico di Jalan Madu Rasa I No. 10 Bandung, dalam observasi awal yang dilakukan kinerja karyawan berjalan sangat baik itu terlihat dari kehadiran dan keseriusan para karyawan dalam bekerja ditambah disaat penelitian ini dilakukan pihak pimpinan dari CV. Armico sangat kooperatif dan terbuka dengan maksud penulis untuk melakukan penelitian pada perusahaan tersebut. Dua hal ini menjadi acuan penelitian akan fenomena yang terjadi di CV. Armico dan akan dilakukan kajian yang lebih mendalam ada tidaknya keterkaitan judul penelitian yang diberikan oleh dosen pengampu dengan pengaruh yang dirasakan oleh karyawan.

Jadi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang perlu dianalisis lebih mendalam, dengan upaya ini akan ditemukan gambaran tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada keberhasilan kinerja organisasi. Sebagai contoh, CV Armico Bandung untuk meningkatkan kinerja karyawan mungkin dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan latar belakang diatas maka judul penelitian ini : "Pengaruh Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Armico Bandung".

## II. Kajian Teori

### 2.1 Teori Dukungan Organisasi

Menurut **Kaswan, 2019** menyatakan bahwa, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dapat didefinisikan sebagai persepsi sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Menurut **Mathis dan Jackson (2011)**, berkaitan dengan dukungan organisasi, banyak pekerja mengkhawatirkan kemajuan karier lanjutan mereka, oleh karena itu pengalaman-pengalaman para karyawan harus memberikan manfaat untuk pemberi kerja dan kerja bagi karyawan tersebut, organisasi menyampaikan persoalan ini dengan program-program pengembangan karier dan melalui interaksi tetap dengan para manajer dan profesional kerja yang lainnya.

Menurut **Stephen P. Robbins (2016)** dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organization support* [POS]) adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

#### 2.1.1 Indikator Teori Dukungan Organisasi

Dari beberapa pemaparan definisi mengenai dukungan organisasi dari para ahli maka terdapat beberapa indikator dukungan organisasi sebagaimana menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) terdapat delapan poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi dukungan organisasi, yaitu: 1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan; 2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan; 3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan; 4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan; 5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik; 6. Organisasi peduli akan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan; 7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan; 8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthans (2011), komitmen/dukungan organisasi terdiri dari tiga dimensi dan beberapa indikator yang terdiri dari:

1. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk berkarya di organisasi dapat terwujud. Diantaranya meliputi: a. karakteristik individu; b. karakteristik organisasi; c. signifikansi tugas; d. berbagai keahlian; e. umpan balik/dukungan dari pemimpin; f. keterlibatan dalam manajemen/kontribusi.
2. Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi. Indikator yang meliputi adalah: a. karir; b. fasilitas tunjangan; c. kesejahteraan.
3. Komitmen normatif menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Indikator yang meliputinya yaitu: a. kepatuhan yang permanen/loyalitas; b. balas jasa; c. respek sosial, budaya dan agama.

**Eisenberger, Hutinington, Hutchison dan Sowa (1986)** mengemukakan indikator persepsi dukungan organisasi berdasarkan pada penilaian evaluatif yang dikaitkan dengan organisasi: a. Kepuasan terhadap karyawan sebagai anggota organisasi; b. Kinerja karyawan; c. Antisipasi nilai masa depan; d. Apresiasi usaha ekstra karyawan; e. Pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan; f. Perhatian organisasi tentang upah yang adil; g. Pengayaan kerja; h. Penggunaan penuh bakat karyawan; i. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan; j. Kesejahteraan karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi mempunyai sifat positif bagi karyawan dan upaya yang dilakukan organisasi untuk menghargai hasil kerja atau upaya yang sudah dilakukan organisasi kepada pegawainya dalam bentuk dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawai tentang kesejahteraan pegawai atas hasil atau prestasi kerjanya, dan juga pemenuhan kebutuhan pegawai serta perlakuan yang baik dari organisasi pada pegawai yang ada didalamnya.

## 2.2 Teori Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dan menentukan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Seorang pemimpin membutuhkan orang lain yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka. Adapun menurut para ahli kepemimpinan didefinisikan sebagai berikut: Menurut Hersley & Blanchard dalam Suparman dkk (2019), bahwa gaya kepemimpinan situasional pendekatannya lebih terhadap pengikut atau karyawan pada organisasi.

Menurut **Rivai Zainal (2017)** kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

1. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
2. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama;
3. Kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu;

5. Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah seseorang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartini Kartono dalam Fahmi: 2016). Dari beberapa definisi gaya kepemimpinan situasional tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan seperti emosional dan kematangan karyawan.

### 2.2.1 Indikator Teori Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Kartono (2008), indikator-indikator gaya kepemimpinan diantaranya: 1. Kemampuan mengambil keputusan; 2. Keterampilan memotivasi; 3. Keberanian berkomunikasi; 4. Kemampuan mengendalikan bawahan; 5. Tanggung jawab; 6. Kemampuan mengendalikan emosional.

Indikator, atau alat ukur dalam gaya kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian (2009) dibagi menjadi tujuh, yaitu sebagai berikut: 1. Iklim saling mempercayai; 2. Penghargaan terhadap ide anggota; 3. Memperhitungkan perasaan para bawahan; 4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan; 5. Memperhatikan kesejahteraan bawahannya; 6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya; 7. Pengakuan atas status para anggota organisasi secara tepat dan professional. Menurut Hersley & Blanchard (2014) indikator gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

1. Pemimpin yang direktif adalah mengarahkan bawahan kearah yang lebih baik, yaitu: a. memberitahukan; b. menunjukan; c. memimpin; d. menetapkan.
2. Pemimpin yang konsultif, adalah memberikan pengarahan dan dukungan kepada bawahan, yaitu: a. menjual; b. menjelaskan; c. memperjelas; d. membujuk.
3. Pemimpin partisipatif, adalah memberikan motivasi kepada bawahannya untuk maju kedepan, yaitu: a. mengikutsertakan; b. memberi semangat; c. kerjasama.
4. Pemimpin delegatif, adalah pemimpin dapat mendelegasikan tugas dan tanggung jawab penuh kepada bawahannya, yaitu: a. mendelegasikan; b. pengamatan; c. mengawasi; d. menyelesaikan.

### 2.3 Teori Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

Menurut **Marwansyah (2014)** kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut **Sedarmayanti (2017: 463)** kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral dan etika.

Menurut **Fahmi (2016: 176)** kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam satu periode waktu, kinerja merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

#### 2.3.1 Indikator Teori Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan dalam Busro (2018) kinerja karyawan dapat dinilai baik atau dapat dinilai dari beberapa hal/indikator, yaitu: 1. Kesetiaan; 2. Prestasi Kerja; 3. Kedisiplinan; 4. Kreativitas; 5. Kerjasama; 6. Kecakapan; 7. Tanggung jawab.

Menurut Sedarmayanti (2017:286) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi anatar lain dengan indikator: 1. Produktivitas; 2. Kualitas; 3. Ketetapan waktu; 4. Putaran waktu; 5. Penggunaan sumber daya; 6. Biaya.

Menurut Mangkunagara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu: 1. Kuantitas; 2. Kualitas; 3. Pelaksanaan tugas; 4. Tanggung jawab.

Berdasarkan pengertian pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya kinerja baik seorang karyawan disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan kerja keras dari karyawan tersebut, sebaliknya kinerja buruk seorang karyawan disebabkan oleh ketidakmampuan seorang karyawan dan tidak adanya upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

## 2.4 Hubungan Antar Variabel

### 2.4.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Persepsi Dukungan organisasi menunjuk pada suatu keyakinan umum bahwa nilai-nilai organisasi berkontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan (**Rhoades & Eisenberger, 2002**). Dukungan organisasi akan mendorong pada hasil-hasil positif melalui kinerja karyawan karena karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi mungkin menjadi lebih loyal pada pekerjaan dan organisasinya. Ketika para karyawan percaya bahwa organisasi tempat karyawan bekerja terkait terhadap karyawan dan memperhatikan kesejahteraannya, maka karyawan akan lebih memberi reaksi dengan mencoba untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi dengan menjadi lebih berkontribusi. Hubungan terkait selanjutnya, indikator dukungan organisasi seperti kesejahteraan karyawan dan penghargaan dapat berpengaruh terhadap hasil *outcome* kinerja karyawan yang lebih meningkat, karyawan akan bersungguh-sungguh dan gigih (usaha ekstra) dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya, bilamana karyawan merasa telah menerima adanya suatu bentuk pengakuan akan keberhasilan kerja yang dilakukan baik untuk dirinya, maka karyawan tersebut akan nyaman dalam bekerja, sehingga bekerja dengan antusias dan bangga akan pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan dan organisasi. Terlebih dalam persepsi karyawan akan penerimaan dukungan organisasi, mereka akan lebih memaksimalkan kemampuan untuk melebihi target tugas yang sudah diberikan. Dampak yang dihasilkan dari hubungan antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang positif ini, akan lebih memberikan keuntungan organisasi dalam pencapaian prestasi dan tujuan organisasi.

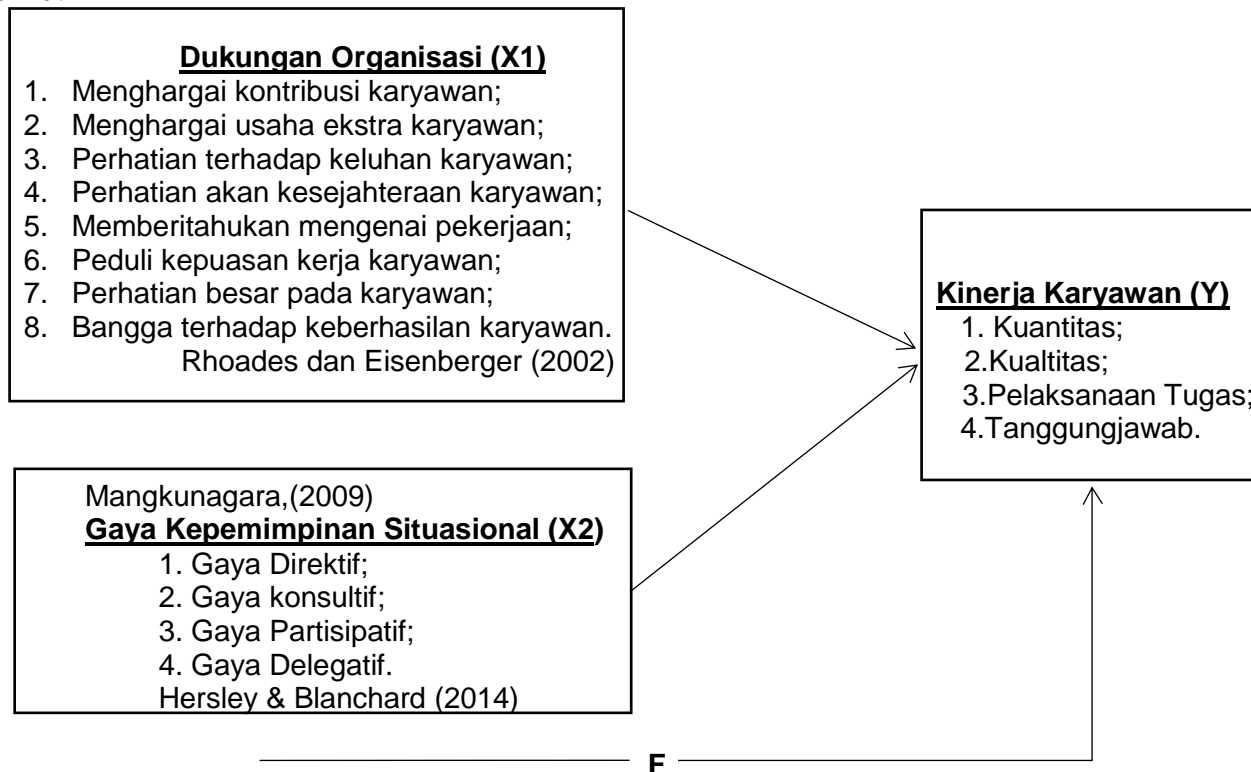
### 2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Peranan gaya kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif, disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya. Sebagaimana pendapat **Hersley & Blanchard dalam Suparman H.L, dkk. (2014)**, bahwa gaya kepemimpinan situasional pendekatannya lebih terhadap pengikut atau karyawan pada organisasi, jadi gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut, pengikut yang dimaksud adalah karyawan di dalam suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta

dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan situasional mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Gaya kepemimpinan situasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan situasional dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan.

**2.5 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan Uraian diatas tersebut, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. Paradigma Penelitian Menurut Sugiono, 2019.**

**2.6 Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, dan tujuan penelitian maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga bahwa dukungan organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV. Armico Bandung.
2. Diduga bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV. Armico Bandung.
3. Diduga bahwa dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif dan simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Armico Bandung.

**III. Metode Penelitian**

### 3.1 Lokasi dan Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis memilih lokasi penelitian pada perusahaan CV. Armico yang berlokasi di Jalan Madu Rasa Utara No. 10 Bandung. Penelitian ini merupakan penelitian survei yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan atau disebut sebagai *explanatory research*. Penelitian survei adalah merupakan penelitian yang mengambil sampel dan populasi dengan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian *eksplanatori (explanatory research)* adalah penelitian yang bertujuan menganalisis atau menjelaskan hubungan-hubungan kausal antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan judul dalam penelitian ini, yaitu: Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Armico Bandung.

### 3.2 Definisi Operasional Variabel

X1 = Dukungan organisasi adalah segala upaya dan tindakan – tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk memajukan organisasi. Indikator yang digunakan adalah peduli kontribusi karyawan, menghargai usaha ekstra karyawan, kesejahteraan, perhatian akan keluhan karyawan (aspirasi), peduli akan kepuasan kerja karyawan, perhatian besar kepada karyawan, pemberitahuan terkait pekerjaan yg kurang baik, bangga terhadap keberhasilan karyawan.

X2 = Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Indikator yang digunakan : a. gaya delegatif, b. gaya konsultif, c. gaya partisipatif, d. gaya delegatif.

Y = Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing. Indikator yang digunakan adalah hasil kerja karyawan seperti : kuantitas, kualitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

### 3.3 Populasi dan Sampel.

Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh karyawan CV. Armico Bandung dengan jumlah 42 karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel total (*total sampling*). Penggunaan metode ini berlaku jika anggota populasi yang relatif kecil. Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan dapat memperkecil pula terjadinya kesalahan/penyimpangan terhadap nilai populasi. total sampling, yaitu pengambilan sampel sebesar populasi yang ada yaitu 42 orang.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam menunjang penelitian ini adalah bersifat kuantitatif deskriptif dengan menggunakan metode survey, yang artinya metode riset dimana kuisisioner dari penelitian dijadikan alat pengumpul datanya. Tujuan dilakukan kuisisioner ini untuk mengetahui informasi terkait dengan jumlah responden dari seluruh populasi yang ada. Sumber primer yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner, ini bersifat tertutup, dimana responden diberikan beberapa alternatif jawaban. Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan peneliti untuk merumuskan beberapa pertanyaan dan nantinya responden harus memilih salah satu jawaban yang dianggap paling benar, seperti: sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Metode pengumpulan data dalam kuisisioner terbagi dalam dua bagian, yaitu kuisisioner dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional yang diisi oleh 42 karyawan CV. Armico, dan kuisisioner kinerja karyawan yang diisi oleh pimpinan CV. Armico Bandung.

### 3.5 Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif. Kedua analisis tersebut tidak dapat dipisahkan karena tidak semua data dapat dijabarkan secara konsep saja tetapi juga dihitung dengan angka-angka sehingga memungkinkan hasil penelitian yang akurat, analisis data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, skema dan gambar

dan analisis data kuantitatif adalah analisis dengan teknik perhitungan yang menggunakan rumus-rumus, dimana teknik perhitungan yang digunakan untuk mengatasi masalah yang diteliti Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda yaitu suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat kemudian dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah uji statistik yaitu dengan Uji t dan Uji F.

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Persamaan statistik sebagai berikut:  
 $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Dimana:

- Y = Kinerja pegawai CV. Armico Bandung
- a = Nilai Konstan
- X1 = Dukungan Organisasi
- X2 = Gaya Kepemimpinan Situasional
- b1, b2 = Koefisien regresi
- e = Kesalahan pengganggu

### 2. Uji Asumsi Klasik

Untuk menguji alat analisis data, dilakukan uji asumsi klasik sebagai berikut:

#### a. Uji Normalitas

Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik Uji *kolmogorov-smirnov* merupakan salah satu bagian dari uji statistik. Uji *kolmogorov-smirnov* dapat dijadikan petunjuk apakah suatu data terdistribusi normal atau tidak. Pada uji *Kolmogorov-smirnov*, jika tingkat signifikan dibawah 0,05, maka data yang diuji memiliki perbedaan yang signifikan dengan data normal baku sehingga data yang diuji tidak berdistribusi normal. Sebaliknya, jika tingkat signifikan di atas 0,05 maka data yang diuji memiliki distribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linear yang sempurna di antara beberapa variabel atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Pendeteksian multikolinearitas antar variabel dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Dengan melihat besarnya koefisien determinasi. Jika  $R^2$  tinggi, berarti uji f dari prosedur analisis varians akan menolak hipotesis nol.
2. Dengan menganalisis korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yg cukup tinggi (umumnya diatas 0,90). Maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
3. Dengan meregresi variabel X1 atas sisa variabel X dan menghitung  $R^2$

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan kesalahan dimana suatu angka konstan yang tidak sama dengan  $R^2$

Untuk melakukan pendeteksian heteroskedastisitas dapat digunakan tiga cara yaitu sebagai berikut:



1. Sifat dasar masalah  
Seringkali sifat dasar masalah yang sedang dipelajari menyarankan apakah heteroskedastisitas nampaknya dijumpai.
2. Metode Grafik.  
Metode grafik merupakan pemetaan  $e^2$  terhadap  $y$ . Jika tidak ada pola yang sistematis antara dua variabel, menyarankan bahwa mungkin tidak ada heteroskedastisitas dalam data tadi.
3. Metode Glejser  
Suatu metode yang berlaku jika *sig. uji t* (pada uji Glejser) diatas tingkat signifikansi (0,05 atau 5%), artinya varian residual sama (homokedastisitas) atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.6 Uji validitas Data

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Pengujian keabsahan (validitas) dari suatu instrumen penelitian perlu adanya penggunaan metode dalam menguji setiap instrumen penelitian, sehingga dalam pengujian ini digunakan metode korelasi bivariate, dimana dalam metode ini dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk/variabel atau dengan kata lain pengujian ini menggunakan alat ukur pendekatan Korelasi *Product Moment*, dengan menggunakan alat bantu berupa program *software IBM SPSS versi 25.0* dan *Microsoft Office Excel 2010*.

### 3.7 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *Reliability Construct*. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indikator pembentuk variabel yang dapat diterima adalah sebesar 0,60 dan dikatakan sudah andal atau reliabel. Pengujian reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan *Alpha Cronbach* dan diolah dengan menggunakan alat bantu program *software IBM SPSS versi 25.0* dan *Microsoft Office Excel 2010*.

### 3.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu dukungan organisasi dan sikap kepemimpinan situasional terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Untuk pengujian hipotesis ini menggunakan uji F (simultan) dan uji t (parsial).

#### 3.8.1 Koefisien Determinasi

Pengujian ini digunakan untuk mengukur dan mengetahui seberapa besar perubahan variabel terikat (Y) dijelaskan atau ditentukan oleh variabel bebasnya ( $X_1, X_2$ ). Hal ini dapat dilihat dan koefisien determinasi berganda  $R^2$ , dimana  $0 < R^2 < 1$ . Hal ini menunjukkan jika nilai  $R^2$  semakin dekat dengan nilai 1, maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Begitupun sebaliknya, jika nilai  $R^2$  semakin dekat dengan nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

#### 3.8.2 Uji F (Signifikan Simultan)

Uji – F digunakan untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh secara bersamaan atau serentak antara variabel dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, dimana apabila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dibanding dengan  $F_{tabel}$  maka model yang digunakan fit atau baik

Uji F ini merupakan pengujian hipotesis guna mengetahui hubungan antara tiga variabel atau lebih. Dengan K menyatakan bahwa variabel bebas dan  $n =$  untuk sampel, statistik f ini berdistribusi dengan pembilang dk, pembilang k dan dk penyebut  $= (n - k - 1)$ . Pada koefisien determinasi berganda hasilnya positif karena menggunakan hasil pengkuadratan. Bentuk pengujian dari uji f hitung ini adalah sebagai berikut:

$H_0 = b_1 = b_2 = 0$ , artinya variabel X1 dan X2 tidak ada hubungan nyata dengan variabel Y.

$H_a$ : minimal satu *parameter estimator*  $\neq 0$ , artinya variabel X1 dan X2 ada hubungan nyata dengan variabel Y. Pembuktian ini dilakukan dengan mengamati f hitung pada  $\alpha$  ( a ) 5% dengan tingkat kepercayaan 95%.

Apabila nilai f hitung  $>$  f tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Mempunyai arti bahwa dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila nilai f hitung  $<$  f tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Mempunyai arti bahwa dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### 3.8.3 Uji t (Signifikan Parsial)

Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen (dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan), dimana dapat dilihat dari nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta dengan nilai pvalue  $<$  nilai standar, berarti menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai  $t_{hitung}$  dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai  $t_{tabel}$  didapat melalui  $\text{sig.}\alpha = 0,05$  dengan  $df = n - 1 - k$ . Dengan pengujian secara *parsial* digunakan untuk menguji apakah setiap *koefisien regresi variabel* bebas mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel tidak bebas, bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang nyata  $b_1 = b_2$  terhadap kinerja.

$H_a : b_1 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang nyata  $b_1 = b_2$  terhadap kinerja.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan  $\alpha$  ( a ) tertentu ( 5% ) serta digunakan tingkat kepercayaan 95%. Sedangkan proses pengujian hipotesis dapat dilihat dibawah ini:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Mempunyai bahwa Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja.
- Apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Mempunyai arti bahwa Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

## IV. Hasil Dan Pembahasan

Pada bab ini disajikan deskripsi tentang identitas responden dan analisis data kuantitatif. Dalam penelitian identitas responden meliputi usia, bidang pekerjaan, jenis kelamin, status, masa kerja. Penelitian ini menggunakan sampel total (*total sampling*). Penggunaan metode ini berlaku jika anggota populasi yang relatif kecil. Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan dapat memperkecil pula terjadinya kesalahan/penyimpangan terhadap nilai populasi. total sampling, yaitu pengambilan sampel sebesar populasi yang ada yaitu 42 orang. Analisis kualitatif terdiri dari deskripsi variabel bebas yaitu Dukungan Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X2), dan deskripsi variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Analisis kuantitatif terdiri dari uji instrumen (uji Validitas dan Reliabilitas), analisis Regresi Linier Berganda, Uji Asumsi Klasik, Uji F, Uji t.

Penelitian ini menguji pengaruh variabel bebas yang meliputi Dukungan Organisasi (X1), dan Gaya Kepemimpinan Situasional (X2), terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 25.0 dan *Microsoft Office Excel 2010*.

### A. Identitas Responden

1. Usia Responden

Dalam penelitian ini usia responden terbagi dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.1 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
Dibawah 25 tahun	11	26,19%
25 tahun – 40 tahun	18	42,86%
41 tahun – 55 tahun	9	21,43%
Diatas 55 tahun	4	9,52%
Total	42	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden didominasi oleh usia 25 tahun – 40 tahun sebesar 18 (42,86%), disusul usia dibawah 25 tahun sebesar 11 (26,19%), kemudian di susul usia 41 tahun – 55 tahun sebesar 9 (21,43%), dan usia diatas 55 tahun sebesar 4 (9,52%). Hal ini disebabkan karena responden yang bekerja di CV. Armico didominasi oleh usia lebih dari 25 tahun – 40 tahun.

## 2. Jenis Kelamin

Responden terdiri dari pria dan wanita, ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.2 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	32	76,19%
Wanita	10	23,81%
Total	42	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Pada tabel 4.2 menunjukkan jumlah responden wanita lebih sedikit, yaitu 10 orang (23,18%) dibandingkan dengan jumlah responden pria, yaitu sebanyak 32 orang (76,19%), hal ini disebabkan karena karyawan di bagian produksi lebih didominasi oleh pria.

## 3. Status

Status responden terdiri dari menikah dan belum menikah, ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.3 Status

Status	Jumlah	Persentase
Menikah	38	90,48%
Belum menikah	4	9,52%
Total	42	100%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Pada tabel 4.3 menunjukkan jumlah responden yang sudah menikah lebih mendominasi yaitu sebesar 38 (90,48%) dibandingkan dengan responden yang belum menikah yaitu sebesar 4 (9,52%), hal ini disebabkan karena responden adalah karyawan bagian produksi yang sudah menjadi karyawan tetap dan karyawan tetap lebih didominasi pada usia di atas 25 tahun - 40 tahun, usia di atas 25 tahun adalah tingkat usia yang biasanya sudah menikah.

## 4. Bidang Pekerjaan

Bidang pekerjaan responden bagian produksi dengan spesialisasi pekerjaan yang berbeda, ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.4 Bidang Pekerjaan

Bidang Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Produksi	38	90,48%
Sopir	2	4,76%
Kernet	2	4,76%
Total	42	100%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Pada tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bagian produksi lebih mendominasi yaitu sebesar 38 (90,48%) dibanding dengan bagian sopir sebesar 2 (4,76%), dan kernet sebesar 2(4,76%), hal ini disebabkan karena penerbit buku lebih banyak membutuhkan bagian produksi dibandingkan dengan kedua bidang pekerjaan lainnya.

### 5. Masa Kerja

Dalam penelitian ini masa kerja responden ditunjukkan dalam tabel di bawah ini

Tabel 4.5 Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	11	26,19%
5 – 10 tahun	7	16,67%
10 - 20 tahun	17	40,47%
21 - 35 tahun	7	16,67%
Total	42	100%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Pada tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa masa kerja responden didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja 10 - 20 tahun yaitu sebesar 17 (40,47%) diikuti oleh responden yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebesar 11 (26,19%) kemudian diikuti responden yang memiliki masa kerja 5 – 10 tahun sebesar 7 (16,67%) dan responden yang memiliki masa kerja 21 – 35 tahun sebesar 7 (16,67%).

### B. Analisis Tanggapan Responden

Dalam penelitian ini untuk memperkuat analisis tanggapan responden, terlebih dahulu akan dipaparkan mengenai statistik deskriptif dan langkah-langkah dalam membuat analisis tanggapan responden yang terbagi sesuai dengan setiap variabel acuan dan indikator yang menyertainya.

#### B.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data yang ada dalam penelitian ini terdiri dari Dukungan Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X2), dan Kinerja Karyawan (Y). Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan teknik analisis deskriptif persentase, yaitu:

1. Membuat tabel distribusi jawaban angket X1, X2, dan Y
2. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan
3. Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap responden
4. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus sebagai berikut:

$$Dp = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

DP : Deskriptif Presentase (%)

n : Jumlah nilai yang diperoleh

N : Jumlah nilai ideal

Kriteria interval di dapat dari perhitungan sebagai berikut:

Kriteria Interval	Perhitungan	Jumlah
Persentase maksimal :	$\frac{5}{5} \times 100\%$	= 100%
Persentase minimal :	$\frac{1}{5} \times 100\%$	= 100%
Rentang :	100% - 20%	= 80%
Panjang kelas interval :	80% : 5	= 16%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Kriteria persentase interval dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah ini sebagai bagian dari penjelasan akan tingkat frekuensi untuk daftar pada masing-masing tabel variabel, diantaranya adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Persentase Skor Interval**

Persentase Interval	Tingkat Frekuensi
85 - 100	Sangat Tinggi
69 – 84,01	Tinggi
53 – 68,01	Cukup Tinggi
37 – 52,01	Rendah
20 – 36,01	Rendah Sekali

Sumber : Data primer diolah, 2020

**Tabel 4.7 Tanggapan Responden Dukungan Organisasi**

Nama Variabel	Indikator	Persentase	Frekuensi
Dukungan Organisasi (X1)	Menghargai kontribusi karyawan (X1.1)	63,81%	Cukup Tinggi
	Aspirasi karyawan (X1.2)	69,52%	Tinggi
	Kesejahteraan karyawan (X1.3)	76,67%	Tinggi
	Menghargai usaha ekstra karyawan (X1.4)	79,05%	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari data tabel 4.7 terlihat dengan jelas untuk variabel dukungan organisasi dengan indikator menghargai kontribusi karyawan sebesar (63,81%) dengan frekuensi cukup tinggi, untuk indikator aspirasi karyawan sebesar (69,52%) dengan frekuensi tinggi, untuk indikator kesejahteraan karyawan sebesar (76,67%) dengan frekuensi tinggi, dan untuk indikator menghargai usaha ekstra karyawan sebesar (79,05%) dengan frekuensi tinggi.

**Tabel 4.8 Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan situasional**

Nama Variabel	Indikator	Persentase	Frekuensi
	Gaya Direktif /Mengarahkan (X2.1)	77,62%	Tinggi

Gaya Kepemimpinan Situasional (X2)	Gaya Konsultif/Memberi dukungan (X2.2)	77,14%	Tinggi
	Gaya Partisipatif /Motivasi (X2.3)	78,09%	Tinggi
	Gaya Delegatif/Mendelegasikan (X2.4)	80,95%	Tinggi

Sumber : Sumber primer diolah, 2020

Dari tabel 4.8 dapat dijelaskan mengenai tanggapan responden untuk variabel gaya kepemimpinan situasional dengan indikator gaya direktif mencapai (77,62%) dengan frekuensi tinggi, indikator gaya konsultif mencapai (77,14%) dengan frekuensi tinggi, indikator gaya partisipatif mencapai (78,09%) dengan frekuensi tinggi, dan untuk indikator gaya delegatif mencapai (80,95%) dengan frekuensi tinggi.

**Tabel 4.9 Tanggapan Responden Kinerja Karyawan**

Nama Variabel	Indikator	Persentase	Frekuensi
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas (Y.1)	81,43%	Tinggi
	Kualitas (Y.2)	81,90%	Tinggi
	Pelaksanaan tugas (Y.3)	83,81%	Tinggi
	Tanggung jawab (Y.4)	85,24%	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari tabel 4.9 untuk variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui data yang telah tersaji dengan indikator kuantitas mencapai (81,43%) dengan frekuensi tinggi, indikator kualitas mencapai (81,90) dengan frekuensi tinggi, indikator pelaksanaan tugas mencapai (83,81%) dengan frekuensi tinggi, dan untuk indikator tanggung jawab mencapai (85,24%) dengan frekuensi sangat tinggi.

**Tabel 4.10 Total Tanggapan Responden**

Nama Variabel	Total Skor	Persentase	Frekuensi
Dukungan Organisasi (X1)	607	72,26%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan Situasional (X2)	659	78,45%	Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	696	82,85%	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Dari data pada tabel 4.10 diatas dapat terlihat seluruh perhitungan persentase tanggapan responden untuk masing-masing variabel penelitian secara keseluruhan (berdasarkan total skor), diantaranya yaitu, untuk variabel dukungan organisasi (X1) sebesar (72,26%) yang berarti dukungan organisasi pada CV. Armico termasuk baik/ tinggi, untuk variabel gaya kepemimpinan situasional pada CV. Armico (X2) sebesar (78,45%) yang berarti baik/ tinggi, dan untuk variabel kinerja karyawan pada CV. Armico sebesar (82,85%) yang berarti baik/ tinggi.

C. Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Hasil Uji Validitas

Pada penelitian ini pengujian validitas instrumen dilakukan dengan teknik korelasi *product moment* dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Kriteria teknik korelasi

*product moment* adalah bila nilai koefisien korelasi item total positif atau lebih besar dari r tabel maka item yang bersangkutan dinyatakan valid. Dengan nilai alpha 5% (dua sisi) dan responden sebanyak 42 maka diperoleh r tabel 0,304. Tabel 4.10 menunjukkan nilai korelasi R item dengan r tabel.

Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	R item-total	r tabel	Keterangan
Dukungan Organisasi (X1)			
Pernyataan 1	0.714	0.304	Valid
Pernyataan 2	0.747	0.304	Valid
Pernyataan 3	0.402	0.304	Valid
Pernyataan 4	0.482	0.304	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)			
Pernyataan 1	0.773	0.304	Valid
Pernyataan 2	0.824	0.304	Valid
Pernyataan 3	0.744	0.304	Valid
Pernyataan 4	0.623	0.304	Valid
Kinerja Karyawan (X3)			
Pernyataan 1	0.557	0.304	Valid
Pernyataan 2	0.619	0.304	Valid
Pernyataan 3	0.790	0.304	Valid
Pernyataan 4	0.662	0.304	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari tabel 4.11 di atas dapat disimpulkan bahwa ada 12 item instrumen penelitian yang dinyatakan valid karena r item total lebih besar dari r tabel , dengan demikian semua item dapat digunakan dalam penelitian.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05 yang artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari r kritis *Product Moment*. Dengan responden sebesar 42 dan alpha 5% diperoleh r tabel sebesar 0,304.

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Item	Keterangan
Dukungan Organisasi	0,385	4	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,721	4	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,537	4	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Nilai koefisien alpha pada tabel 4.12 di atas lebih besar dari r tabel yaitu 0,304. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing variabel dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

## D. Analisis Data

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda



Dari hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13 Coefficients (a)

Model		Unstandartdized Coefficients		Standartdized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.531	2.050		9.525	.000
	X1	-.021	.137	-.027	-.152	.880
	X2	-.169	.132	-.229	-1.283	.207

A Dependent Variabel : Y

Berdasarkan tabel 4.13 tersebut maka diperoleh persamaan regresi linier berganda  $Y = 19,531 - 0,021 X1 - 0,169 X2$

## 2. Uji Asumsi Klasik

Dalam regresi linier berganda ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi yaitu tidak ada multikolinieritas, tidak ada autokorelasi, tidak ada heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal. Berdasarkan pernyataan tersebut maka model dalam penelitian ini akan dilihat apakah memenuhi beberapa asumsi di atas.

### a. Hasil Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Tabel 4.14 Hasil Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Variabel	Collinerity Statistics	
	Tolerance	VIF
Dukungan Organisasi X1	0,758	1,320
Gaya Kepemimpinan X2	0,758	1,320

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.14 diatas, dengan menggunakan *VIF* (*Variance Inflation Factor*) kita bisa mendeteksi masalah multikolinieritas dalam sebuah model regresi berganda, jika nilai *VIF* melebihi angka 10 maka dikatakan ada multikolinieritas (Dengan melihat hasil perhitungan *VIF* pada variabel dukungan organisasi sebesar 1,320 *VIF* pada gaya kepemimpinan sebesar 1,320 *VIF*, berdasarkan standar rumus yang telah ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel karena nilai *VIF* lebih kecil dari 10.

### b. Hasil Uji Asumsi Klasik Autokorelasi

Tabel 4.15 Hasil Uji Asumsi Klasik Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	1,991

Sumber : Data primer diolah, 2020

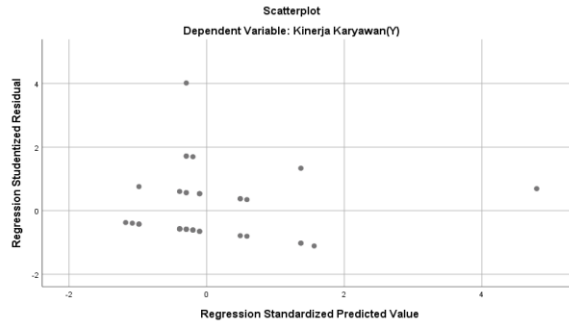
$$Dl = 1,407 \quad du = 1,606 \quad 4-du = 2,394 \quad 4-dl = 2,593 \quad dw = 1,991.$$

Berdasarkan hasil pengolahan data tabel 4.15 diatas, diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 1,991. Pada tabel Durbin Watson dengan nilai alpha 5% dan  $n = 42$  dan  $k = 2$  maka diperoleh nilai  $dl = 1,407$  dan nilai  $du = 1,606$ . Nilai DW terletak  $du < d < 4-du$ . Maka dapat disimpulkan tidak ada autokorelasi.

**E. Hasil Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas**

Berdasarkan pengolahan data (gambar scatterplot) menggunakan SPSS versi 25.0 didapatkan titik penyebar di bawah dan di atas dan tidak mempunyai pola teratur, jadi dapat disimpulkan regresi tidak ada heteroskedastisitas.

a. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)

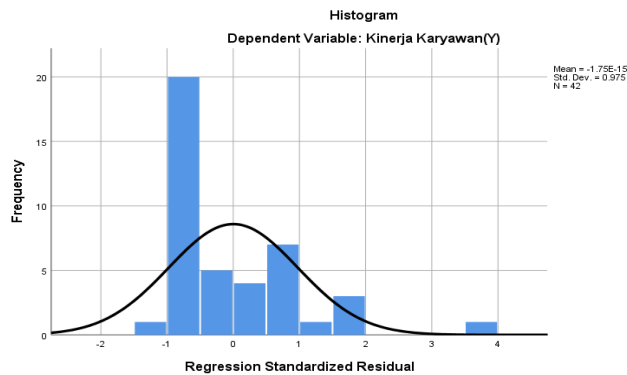


Gambar E.1

Hasil Uji Heteroskedastisitas : Kinerja Karyawan (Y)

b. Hasil Uji Asumsi Klasik Normalitas (Grafik Histogram)

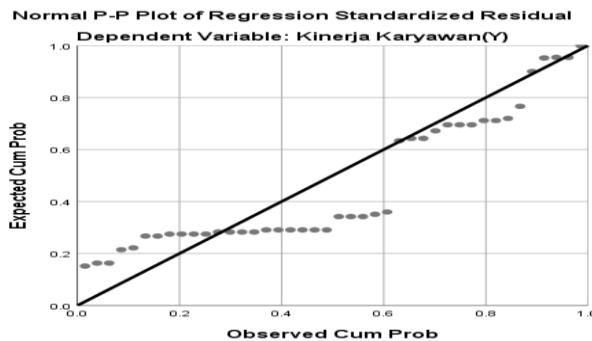
Dari hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 25.0 diperoleh grafik histogram yang menunjukkan garis kurva normal, berarti data yang diteliti berdistribusi normal.



Gambar E.2

Grafik Histogram : Kinerja Karyawan (Y)

c. Hasil Uji Asumsi Klasik Normalitas (Probability Plot)



Gambar E.3

Hasil Normal Probability Plot : Kinerja Karyawan (Y).

Dari pengolahan data yang telah dibuat dengan SPSS versi 25.0, dengan melihat normal probability plot menunjukkan data berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Jadi data variabel bebas dari variabel terikat berdistribusi normal.

3. Koefisien Determinasi

Tabel 4.16 Model Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.243 <sup>a</sup>	.059	.011	0.882

- a. Predictors : (Constant) X2, X1
- b. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)

Dari data tabel 4.16 diatas, diperoleh hasil analisis regresi linier berganda dua variabel bebas diperoleh *Adjusted R Square* sebesar 0,011. Besaran *Adjusted R Square* ini menunjukkan bahwa 0,011 atau sekitar 1,1% perubahan-perubahan pada Y yaitu kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas yaitu dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional. Sedangkan sisanya sekitar 98,9% perubahan-perubahan pada Y yaitu kinerja karyawan dapat dijelaskan dari faktor-faktor lain di luar dari *variable independent* dalam penelitian ini, sebagai contoh : sistem kerja dalam organisasi, kepuasan kerja, peralatan dan teknologi yang digunakan, hubungan kerja antar karyawan, dll.

4. Pengujian Signifikansi Pengaruh Simultan dengan Uji F

Tabel 4.17 ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.913	2	.956	1,228	.034 <sup>b</sup>
	Residual	30.373	39	.779		
	Total	32.286	41			

- a. Predictors : (Costant), X2, X1
- b. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh bersama-sama (simultan) pada tabel 4.17 untuk kedua variabel X1, X2, dengan uji F menghasilkan nilai  $F_{hitung} = 1,228$ . Hal ini menunjukkan angka yang lebih kecil dari pada angka  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df1 : 3 – 1 = 2 dan df2 : 42 – 2 – 1 = 39) yang bernilai 3,24. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas (dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional) secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Y (kinerja karyawan).

5. Pengujian Signifikansi Pengaruh Parsial dengan Uji t

Tabel 4.18 Coefficients (a)

Model		Unstandartdized Coefficients		Standartdized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant) X1 X2	19.531	2.050		9.525	.000
		-.021	.137	-.027	-.152	.880
		-.169	.132	-.229	-1.283	.207

a. Variabel *Dependent* : Y

Hasil data pada tabel 4.18, diperoleh uji signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi untuk X1 (Dukungan Organisasi) menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,021 bertanda negatif. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai sig. 0,880 > 0,05 karena nilai sig. > 0,05 maka dukungan organisasi (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai Y. Hasil uji signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi untuk X2 (gaya kepemimpinan situasional) menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,169 bertanda negatif. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai sig. 0,207 > 0,05 karena nilai sig. > 0,05 maka gaya kepemimpinan situasional (X2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai Y.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa penilaian karyawan atas dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dua variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dapat dipengaruhi melalui dukungan organisasi yang ada dalam organisasi dan gaya kepemimpinan situasional yang ada dalam organisasi yang diberikan kepada karyawan. Kedua variabel bebas secara parsial tidak semuanya berpengaruh terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang pertama adalah dukungan organisasi (X1), hasil uji signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi untuk X1 (dukungan organisasi) menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,21 bertanda negatif. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai sig. 0,880 > 0,05 karena nilai sig. > 0,05 maka dukungan organisasi (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai Y. Jadi bisa diartikan bahwa dukungan organisasi berupa tambahan peningkatan insentif karyawan, pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan berdedikasi telah dilakukan namun tidak dapat memberikan efek/pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil analisis data kuesioner diperoleh nilai untuk variabel dukungan organisasi sebesar 3,61 (jumlah rata-rata variabel dukungan organisasi dibagi jumlah pernyataan kuesioner = 14,45 : 4 = 3,61), hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi bagian produksi di CV Armico Bandung adalah cukup baik/cukup tinggi (data terlampir). Variabel bebas yang kedua adalah gaya kepemimpinan situasional (X2), hasil uji signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi untuk X2 (gaya kepemimpinan situasional) menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,169 bertanda negatif. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai sig. 0,207 > 0,05 karena nilai sig. > 0,05 maka gaya kepemimpinan situasional (X2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai Y. Jadi bisa diartikan bahwa gaya kepemimpinan situasional dalam kaitannya pemimpin menjalin hubungan dengan karyawan, pemimpin memberikan tugas pada karyawan secara baik dan profesional telah dilaksanakan namun tidak dapat memberikan efek/pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil analisis data kuesioner diperoleh nilai untuk variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 3,99 (jumlah rata-rata variabel gaya kepemimpinan situasional dibagi jumlah pernyataan kuesioner = 15,83 : 4 = 3,95), hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional di bagian produksi CV Armico adalah baik/ tinggi (data terlampir). Kemudian dari hasil analisis data kuesioner diperoleh nilai untuk variabel kinerja karyawan sebesar 4,14 (jumlah rata-rata variabel kinerja karyawan dibagi jumlah pernyataan kuesioner = 16,57 : 4 = 4,14), hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi di CV Armico Bandung adalah baik/ tinggi (data terlampir).

Dengan analisis dari pembahasan tersebut dapat ditarik benang merah mengenai implikasi dari hasil penelitian yang telah didapatkan melalui data-data yang telah diterangkan pada bab 4 diatas, yakni perlu adanya penelitian lanjutan dengan menggunakan variabel lain yang akan mungkin dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial atau pun simultan.

## V. Penutup

Berdasarkan analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

Berdasarkan analisis identitas responden, berdasarkan usia responden diketahui bahwa sebagian besar responden berusia lebih dari 25 - 40 tahun sebanyak 18 responden atau (42,86%).

Berdasarkan analisis tanggapan responden untuk setiap variabel, persentase paling tinggi terdapat pada variabel kinerja karyawan dengan total skor 696 atau sebesar (82,85%). Berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa responden pria lebih banyak dibandingkan responden wanita, yaitu sebesar 32 responden atau (76,19%). Berdasarkan status diketahui juga bahwa responden yang sudah menikah jumlahnya lebih banyak dari pada responden yang belum menikah yaitu 38 responden atau (90,48%). Berdasarkan masa kerja didominasi oleh pegawai dengan rentan waktu 10 - 20 tahun dengan 17 responden atau sebanyak (40,47%). Untuk bidang pekerjaan responden bagian produksi yaitu sebanyak 38 orang (90,48%), jumlah tersebut lebih banyak dari bidang pekerjaan sopir dan kernet, yaitu masing-masing 2 orang atau (4,76%).

Berdasarkan analisis data diperoleh simpulan sebagai berikut :

Berdasarkan pembahasan analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan  $Y = 19,531 - 0,021 X_1 - 0,169 X_2$  konstanta sebesar 19,531 mengindikasikan bahwa bila tidak ada pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dalam arti masing-masing dianggap nol maka  $Y$  bernilai sebesar 20,078 satuan.

Hasil pengujian pengaruh bersama-sama kedua variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan dengan uji  $F$  menghasilkan sig. = 0,000. Karena nilai sig. > 0,05 maka kedua variabel bebas (dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional) secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat  $Y$  (kinerja karyawan).

Hasil uji signifikansi terhadap nilai koefisien regresi untuk variabel  $X_1$  (dukungan organisasi) menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,021 bertanda negatif. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai sig. 0,880 > 0,05 karena nilai sig. > 0,05 maka dukungan organisasi ( $X_1$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai  $Y$  (kinerja karyawan).

Hasil uji signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi untuk variabel  $X_2$  (gaya kepemimpinan situasional) menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,169 bertanda negatif. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai sig. 0,207 > 0,05 karena nilai sig. > 0,05 maka gaya kepemimpinan situasional ( $X_2$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai  $Y$  (kinerja karyawan).

#### A. Saran

Kinerja karyawan merupakan salah satu variabel yang sangat penting untuk diperhatikan oleh para peneliti karena nantinya sangat menentukan kualitas kemajuan baik untuk karyawan maupun organisasi/perusahaan itu sendiri. Berdasarkan hasil dari data yang telah tersampaikan di atas maka penulis menyarankan kepada para penelitian selanjutnya agar lebih mengarahkan penelitian kepada objek yang lebih luas dengan mengambil beberapa unit perusahaan dan memperhatikan hal lainnya seperti motivasi, produktivitas kerja, prestasi kerja, karakteristik individu, komitmen organisasi, stress kerja, beban kerja, dan variabel bebas lainnya yang mungkin akan dapat lebih berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, atau dapat mengganti variabel intervening menjadi suatu variabel yang mungkin akan dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi/perusahaan.

#### B. Keterbatasan

Responden hanyalah pada bagian produksi di CV Armico Bandung. Jumlah sampel hanya bisa dilakukan untuk 42 responden dikarenakan keterbatasan tenaga, waktu dan materi (uang), padahal CV Armico sendiri terdiri dari banyak cabang dan karyawan. Penelitian ini dapat membuktikan pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap kinerja karyawan, namun pengaruhnya kecil sehingga masih ada variabel lain yang lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan namun tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya. Bandung.  
Fahmi, I. (2016). Pengantar Manajemen Sumber daya Manusia Konsep dan Kinerja, Jakarta. Mitra Wacana Kencana.

- Hutchinson, S. 1997. Perceived Organizational Support: further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.
- Kartini Kartono, 2008. Pemimpin Dan Kepemimpinan. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Kaswan, 2019. Kepemimpinan, Dampak Dan Warisannya. Alfabeta. Bandung.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John (2011). Human Resource Management, Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- McClesky, J. A. (2014). Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies*, 5(4), 117-130).
- Marwansyah, 2014. Sumber Daya manusia, Bandung. Alfabeta.
- Muhammad Busro, 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. PrenadaMedia Grup (Divisi Kencana). Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy, A Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy, A Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16: Salemba Empat. Jakarta
- Rivai Zainal, Darmasyah Hadad, Mansyur Ramly, 2017. Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of literature". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4. Pp.698-714.
- Sedarmayanti. (2017). Sumber Daya Manusia. Perencanaan Dan Pengembangan. Refika Aditama. Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta. Bandung.
- Suparman H. L, 2019. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Pertama; Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sondang, P. Siagian, 2009. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Rineka Cipta. Jakarta.

**Jurnal:**

- Inge Pratiwi, P. Helen Widjaya, Christina Catur Wijaya, Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Partisipative* Terhadap Prestasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT Hero Supermarket *Divisi Sales Support*. *Jurnal Ekonomi*/Volume XXII, No. 01, Maret 2018:76-98.
- Tessa J.S, Paulina Van Rate, Rita Taroreh, 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pemberdayaan Karyawan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Bank Sulutgo Cabang Boroko. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen. Universitas Sam Ratulangi.
- Yulianto Suryo Adi, Samuel Santoso, 2019. Analisa Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kampung Roti. Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.

**Skripsi:**

- Selvi Kurnianingrum, 2015. Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Employee Enngagement* Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Okky Camilla Bianca, 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Hidup Sentosa Di Yogyakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.