HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PT. Riau Pos Intermedia)

Oleh : Farma
Email : farmapangrib@gmail.com
Pembimbing: Dr. H. Seno Andri, MM, M.Si
Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Riau

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl.H.R.Soebrantas Km 12,5 Simp.Baru Pekanbaru 28293
Telp/Fax.0761-63277

This study aims to determine the relationship of situational leadership style and working environment on the performance of the employee (Case Study at PT. Riau Pos Intermedia. Styles situational leadership as a variable (X1), the work environment as a variable (X2) and employee performance as (Y).

The method in this research is descriptive and quantitative using SPSS 20, wherein the samples used are permanent employees at PT. Riau Pos intermedia by respondents as many as 59 people. The formula used to determine the sample slovin, as well as a sampling technique by means of probability sampling include simple random sampling. Data collection through questionnaires

Results of analysis using multiple linear regression, t test and f test so that it can be seen that the variable situational leadership style positive effect on the performance of employees, the working environment have a significant effect on employee performance, and significant relationship between the situational leadership style and work environment on employee performance.
Keywords: Situational Leadership Style, Work Environment, Employee Performance

PENDAHULUAN

Latar belakang

Perkembangan di dalam dunia usaha pada saat ini semakin bertambah pesat, sehingga dalam mengelola perusahaan diharapkan mampu menggunakan sumber daya manusia dengan baik dan benar. Untuk menghadapi masalah tersebut, sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, dimana sumber daya manusia memegang peranan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawainya, suatu organisasi berupaya meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas

output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif **(Mathis dan Jackson,2002)**. Sedangkan menurut **(Rivai,2005)** kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil bagi organisasi dan karyawan itu sendiri. Apalagi dengan didukungnya peranan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan lingkungan kerja, kinerja pegawai akan berjalan semakin efektif.

Pada awal usaha PT. Riau Pos Intermedia adalah perusahaan yang bergerak di bidang media informasi dengan produk yang dihasilkan berupa surat kabar dan iklan dalam bentuk media cetak seperti koran dengan oplah 2500 eksemplar. Seiring berjalannya waktu PT. Riau Pos Intermedia mengalami kemajuan dapat dilihat dengan adanya inovasi produk, jumlah produk, fasilitas-fasilitas perusahaan. Dimana PT. Riau Pos Intermedia sukses mengembangkan produk surat kabar dan iklan dalam bentuk media cetak seperti koran dengan oplah 65.350 eksemplar dan media online seperti situs atau website. Selain itu rentang waktu yang dilewati perusahaan telah mengukuhkan Riau Pos sebagai "*market leader*" media cetak di Sumatera.

Upaya peningkatan kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia. pemimpin memengang peranan yang penting dengan disertai kualitas pemimpin yang bisa mengkoordinir dan mengarahkan bawahannya. Pemimpin yang baik harus mampu mengidentifikasi yang terjadi di setiap ruangan dan mengadaptasi perilaku kepemimpinannya. Dengan kata lain pemimpin harus fleksibilitas yang bervariasi sebab kebutuhan yang berbeda pada pegawai menyebabkan pegawai harus diperlakukan berbeda. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas, kewajiban sesuai program kerja yang telah diterapkan dan mewujudkan tercapai tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku mereka, perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara manusia **(Gibson,1996:280)**. Model gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh **Hersey dan Blanchard (1993)**, yang mempunyai empat gaya termasuk di dalamnya yaitu gaya memberitahukan, gaya menjajakan, gaya berpatisipasi dan gaya delegasi.

Selain faktor gaya kepemimpinan, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut **Sedarmayanti (2001:21)**, secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan

lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Kondisi lingkungan kerja tentu memengang peranan terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan. Bila lingkungan kerja cukup nyaman yang menunjang karyawan untuk bekerja lebih baik dan terciptanya hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan karyawan maupun sesama karyawan, maka kinerja yang dihasilkan akan maksimal.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan upaya yang dilakukan pada PT. Riau Pos intermedia dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja baik dan nyaman yang dapat menunjang karyawan untuk bekerja lebih baik dan juga berupaya menciptakan hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan maupun sesama karyawan. Upaya yang dilakukan pada PT. Riau Pos Intermedia dapat dilihat secara kasat mata, dimana di dalam perusahaan terdapat fasilitas-fasilitas canggih dan baru yang mempermudah karyawan untuk bekerja optimal. Selain itu dengan adanya ruangan kerja yang baru dan asrih pada karyawan dapat memberikan dampak positif berupa semangat kerja yang pada akhirnya terciptanya kinerja karyawan yang berkualitas dan optimal. Hal tersebut dikarenakan perusahaan menggunakan gedung yang megah dan baru serta fasilitas atau alat-alat pendukung kerja yang masih baru dan kualitas tinggi. Dan yang terakhir dengan adanya hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan karyawan dan sesama karyawan dalam perusahaan akan mendukung dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari cara kerja pimpinan, karyawan dan kegiatan kebersamaan pada PT. Riau Pos Intermedia.

Untuk melihat seberapa besar hubungan yang diberikan dari gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Upaya yang dilakukan perusahaan tersebut dapat dilihat melalui jumlah ketidakhadiran karyawan PT. Riau Pos Intermedia pada table 1.1

Tabel I.1
Jumlah Ketidakhadiran Karyawan
PT. Riau Pos Intermedia
Tahun 2011-2015

Tahun	Jumlah Karyawan	ALFA		SAKIT		IZIN	
		F	%	F	%	F	%
2011	139	27	19,4%	34	24,5%	39	28,1%
2012	139	13	9,4%	22	15,8%	18	12,9%
2013	150	25	16,6%	29	19,3%	34	22,7%
2014	150	31	20,7%	33	22%	36	24%
2015	141	9	6,4%	16	10,7%	14	9,9%

Sumber: PT. Riau Pos Intermedia,2016

Dari table I.1 menunjukkan bahwa ketidakstabilan tingkat ketidakhadiran karyawan bersifat

fluktuatif dalam bentuk kategori alfa, sakit dan izin. Fenomena yang terjadi di pandang tidak baik dan berdampak pada ketidakstabilan kinerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kegiatan operasional. Pada dasarnya menurut **Ivancevich (2007:333)** apapun bentuk ketidakhadiran dapat menyebabkan gangguan dan menimbulkan banyak biaya bagi perusahaan karena bisa menyebabkan jadwal dan program yang telah direncanakan harus dimodifikasi ulang atau pengurangan output pekerjaan. Karena fenomena ini pemimpin perusahaan harus mengamati situasi dan kondisi karyawan dan membangun lingkungan kerja yang baik dan nyaman serta mencari solusi dalam menyelesaikan permasalahan.

Selain dari ketidakhadiran karyawan, target dan realisasi juga merupakan hasil yang dapat menunjukkan peningkatan kinerja karyawan. Dengan meningkatkan target perusahaan dan tercapainya target dengan sempurna maka dapat dikatakan kinerja karyawan meningkat. Upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan pada PT. Riau Pos Intermedia dilihat dari segi target dan realisasi perusahaan. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan yang diberikan dari gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia dapat dilihat dari target dan realisasi perusahaan pada tabel 1.2.

Tabel I.2
Jumlah Target dan Realisasi PT. Riau Pos Intermedia Tahun 2011-2015

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2011	Rp. 120.195.000.000	Rp. 101.610.201.000	84,5 %
2012	Rp. 132.800.000.000	Rp. 137.108.173.000	103,3 %
2013	Rp. 144.198.000.000	Rp. 116.985.910.000	81,1 %
2014	Rp. 148.795.000.000	Rp. 106.895.887.000	71,8 %
2015	Rp. 150.486.000.000	Rp. 103.205.364.000	68,6 %

Sumber : PT. Riau Pos Intermedia,2016

Dari informasi yang diberikan oleh manager HRD PT. Riau Pos Intermedia tersebut pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa selama 3 tahun terakhir terjadi penurunan kinerja karyawan dikarenakan hasil pencapaian perusahaan semakin menurun dan tidak sesuai dengan target. Hal ini dapat disebabkan kualitas kinerja karyawan yang tidak maksimal yang menyebabkan perusahaan mengalami masalah dalam pencapaian target perusahaan.

Selain itu penulis juga memperoleh data lain dari perusahaan, yaitu data *Labour Turn over* (LTO) sebagai berikut :

Tabel I.3
Daftar Keluar Masuk (LTO) Karyawan PT. Riau Pos Intermedia Tahun 2011-2015

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Akhir Tahun	LTO (%)
		Masuk	Keluar		TKK / ½ (TKA1+ TKA2)
2011	141	5	7	139	5 %
2012	139	12	12	139	8,6 %
2013	139	12	1	150	0,7 %
2014	150	13	13	150	8,7 %
2015	150	2	11	141	7,6 %

Sumber : PT. Riau Pos Intermedia,2016

Keterangan : TKK : Jumlah Karyawan yang Keluar
TKA1 : Jumlah Karyawan Awal Tahun
TKA2 : Jumlah Karyawan Akhir Tahun
(Rumus *Labour Turn Over* : **Hasibuan, 2002**)

Dari tabel 1.3 diketahui bahwa *labour turn over* karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia mengalami peningkatan dan penurunan (fluktuasi) setiap tahunnya. Jumlah masuk dan keluar karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia menunjukkan bahwa pimpinan dan manajemen PT. Riau Pos Intermedia kurang dapat menjaga situasi dan kondisi kerja karyawan yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Untuk penjelasan karyawan yang keluar maupun dikeluarkan perusahaan, manager HRD PT. Riau Pos Intermedia menyatakan bahwa karyawan yang bersangkutan tidak bekerja secara profesional. Kinerja karyawan tersebut menurun dilihat dari tidak tercapainya tujuan dan target yang dibebankan kepadanya. Hal ini mengindikasikan kurangnya kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia yang berdampak pada rendahnya kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas, sehingga hal ini dapat menggangu kinerja perusahaan.

Gaya kepimpinan Situasional dan lingkungan kerja merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan kerja karyawan, contohnya pada industri percetakkan yang sedang berkembang pada saat ini. Industri percetakkan pada saat ini berlomba-lomba dalam meningkatkan kualitas produknya. Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas produknya seperti koran tentu harus didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dengan kinerja yang baik. Untuk itu diperlukan pemimpin yang mampu memberikan pengarahan dan petunjuk berdasarkan tingkat kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tujuan tertentu agar kinerja bawahan berjalan efisien. Dengan begitu karyawan akan nyaman dalam

bekerja dan akan terciptanya kinerja karyawan yang optimal.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis ingin melihat hubungan gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Apakah hubungan tersebut dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, atau hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja bahkan dapat menghambat kinerja dari perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **" Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Riau Pos Intermedia"**

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut penulis merumuskan permasalahan penelitian pada PT. Riau Pos Intermedia yaitu : "Bagaimana Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Pos Intermedia ?"

Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

1) Untuk Mengetahui Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Pada PT. Riau Pos Intermedia.
2) Untuk Mengetahui Hubungan Lingkungan Kerja Pada PT. Riau Pos Intermedia.
3) Untuk Mengetahui Hubungan Kinerja karyawan Pada PT. Riau Pos Intermedia.
4) Untuk Mengetahui Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Riau Pos Intermedia.
5) Untuk Mengetahui Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Riau Pos Intermedia .
6) Untuk Mengetahui Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Riau Pos Intermedia.

Manfaat Penelitian

Manfaat Akademis

1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.
2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan kepustakaan untuk penelitian selanjutnya.

Manfaat Praktis

1) Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, sumbangan pengetahuan dan informasi mengenai gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja yang ada pada PT. Riau Pos Intermedia guna meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.
2) Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dari dunia praktis yang sangat berharga untuk dihubungkan dengan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

Kerangka Teori

Pengertian Kepemimpinan

Menurut **Tead, Tery dan Hoyt dalam Kartono (2003)** Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan tersebut untuk

membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Sedangkan menurut **Sondang P. Siagian (2002)** Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Teori Kepemimpinan

Teori Kontingensi/Situasional (*Contingency Situasional Teories*)

Teori kepemimpinan kontingensi/situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku mereka, perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara manusia **(Gibson,1996:280)**. Teori-teori yang termasuk kedalam teori kepemimpinan kotingensi adalah sebagai berikut :

a. Model Kepemimpinan Kontigensi Fred E. Fiedler

Adalah suatu teori bahwa kelompok efektif tergantuk pada padanan yang tepat gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberi kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler mengembangkan suatu instrument yang disebutnya *Least Preferred coworker* (LPC) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu beriontasi tugas atau hubungan. Kemudian setelah gaya kepemimpinan dasar seorang individu dinilai melalui LPC, Fiedler mendefenisikan faktor-faktor hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuasaan jabatan sebagai faktor-faktor situasional utama menentukan keefektifan kepemimpinan. Pada akhirnya faktor pemimpin dipadankan dengan faktor situasi tersebut untuk menentukan apakah seseorang pemimpin sebaliknya beorientasi tugas atau beorientasi hubungan.

b. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Menurut teori ini para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi,tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

c. Model Jalur-Tujuan Robert J. House

Kata "jalur-tujuan" berasal dari kepercayaan bahwa pemimpin yang efektif mengklarifikasikan jalur untuk membantu pengikut berangkat dari posisi mereka kearah pencapaian tujuan dan membuat perjalanan sepanjang jalur tersebut menjadi lebih mudah dengan mengurangi rintangan. Seperti dijelaskan oleh **Robbins (2001: 121)** bahwa inti dari Teori Jalur Tujuan adalah : *"Pemimpin yang efektif mengklarifikasikan jalur (perilaku) yang akan mengarahkan kepada hasil yang diinginkan (tujuan)"*. Teori ini mengemukakan empat perilaku pemimpin yaitu : direktif, supportif, partipatif, dan berorientasi prestasi.

d. Model Partisipasi Pemimpin Oleh Vroom dan Yetton

Suatu teori kepemimpinan yang memberi seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipasi dalam situasi yang berlainan.

e. **Model Kepemimpinan Situasional Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard**

Merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan pada kesiapan para pengikut. Istilah kesiapan merujuk kepada sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Empat tahap dari kesiapan pengikut adalah sebagai berikut :

1) Orang-orang baik yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak berkompeten atau tidak yakin.
2) Orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi dewasa ini kekurangan keterampilan yang memadai.
3) Orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan pemimpin.
4) Orang-orang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

Faktor kesiapan pengikut kemudian dipadankan dengan faktor kepemimpinan. Kepemimpinan situasional ini menggunakan dua dimensi kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan hubungan, akan tetapi kemudian menggabung semua menjadi empat perilaku kepemimpian yang spesifik yaitu :

1) Memberitahukan (*Telling*) dimana orientasi tugas tinggi dan hubungan rendah.
2) Menjajakan (*Selling*) dimana orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi.
3) Partisipasi (*Participating*) dimana orientasi tugas rendah dan hubungan tinggi.
4) Delegasi (*Delegating*) dimana orientasi tugas rendah dan hubungan rendah.

Dasar Penerapan Kepemimpinan Situasional

Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat (*efektif*) menurut pendekatan situasional ada beberapa dasar hubungan yaitu antara lain :

1) Tingkat (Kadar) bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan pemimpin pada bawahannya.
2) Tingkat (kadar) dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
3) Tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas, banyaknya dengan tujuan terbaik.

Yang dimaksud perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada para bawahannya misalnya :

1) Ketentuan yang harus dilakukan.
2) Kapan melakukannya.
3) Dimana dan bagaimana melakukannya.

Sedangkan perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikutnya dalam hal ini misalnya :

1) Dukungan yang diberikanpara bawahannya untuk menyelesaikan tugas.

2) Menciptakan suasana kompak, saling membawahi dengan pekerjaan dan waktu.

Situasi dan Kematangan Karyawan

Situasi dan kematangan yang menyangkut pemimpin yang keterkaitannya dengan pengikut dengan pekerjaan dan waktu. Kematangan (*naturity*) adalah kemampuan dan kesediaan dari pengikut untuk mengikuti tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kematangan dapat dibagi 2 macam pegawai :

a) Kematangan Pekerjaan
   Kematangan ini menyangkut kemampuan untuk melakukan sesuatu. Misalnya : tingkat pengetahuan dan keterampilan, serta pengalaman yang dimiliki.
b) Kematangan Psikologis
   Kematangan yang menyangkut metabolism untuk melakukan sesuatu yang terkait dari dirinya. Kematangan ini berkaitan juga dengan rasa percaya diri dan yakin bahwa dirinya mampu dalam melaksanakan tugas tersebut.

Teori Gaya Kepemimpinan Situasional

Teori gaya kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku mereka, perilaku bawahan dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Konsep dasar kepemimpinan situasional menyatakan bahwa tidak ada satu cara upaya kepemimpinan terbaik untuk mempengaruhi perilaku bawahan. Tiap gaya kepemimpinan mempunyai keunggulan dan ketetapan (efektivitas) untuk ditetapkan pada situasi tertentu, yang dimaksud situasi disini yaitu kematangan dari pengikutnya. Dalam bukunya **Mohyi (1999 :187)** Hersey dan Blanchard membagi macam gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tingkat hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan yaitu :

a. Memberitahukan (*Telling*)
   Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seseorang pemimpin menentukan peran dan mengarahkan atau memberitahukan anak buahnya tentang apa, kapan, dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Gaya ini dapat disamakan dengan perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah.

b. Menjajakan (*Selling*)
   Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seseorang pemimpin memberikan pengarahan, juga berusaha melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikur serta dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi.

c. Mengikut Sertakan (*Participating*)
   Yaitu gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin mengkut sertakan bawahannya dalam mengambil keputusan dan kebijakan organisasi, pada gaya ini perilaku tugas rendah, tetapi hubungan tinggi.

d. Mendelegasikan (Delegating)
   Yaitu gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang pada bawahannya dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam gaya ini seorang pemimpin masih mengidentifikasi masalah, masalah yang dihadapi organisasi, tetapi tanggung jawab untuk membuat rencana atau strategi pencapaian tujuan diserahkan kepada pengikutnya yang sudah matang serta mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dengan merumuskan bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan itu dikerjakan. Pada gaya ini perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan rendah.

Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2001:1) mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya tempat seseorang bekerja, metode bekerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut **Sedarmayanti (2001:21)** secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu :

Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu : lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan dan lainnya.

Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan Kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang hanya bisa dirasakan dan tidak bisa ditangkap secara langsung oleh panca indra manusia.

Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dari fungsi manajemen sumber daya manusia, tepatnya fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan berhubungan langsung dengan pegawai yang bekerja pada lingkungan organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang berbeda pada setiap organisasi dapat memberikan tingkat kepuasan yang berbeda pula bagi karyawan, sehingga prestasi kerja dalam menjalankan tugas yang diberikan juga berbeda. Yang harus diusahakan adalah untuk memperbaiki metode kerja dalam suatu organisasi atau tempat kerja akan menjamin agar para karyawan dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dalam keadaan yang memenuhi persyaratan, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Dengan lingkungan kerja yang kondusif karyawan akan senang dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat.

Kinerja karyawan

(Wibowo,2007:4)berpendapat bahwa kinerja berasal dari kata performance. Sementara performance itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi

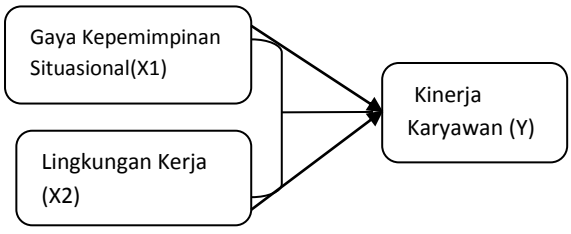
kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.

(Torang,2013:74;Bangun,2012:231) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yng berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahan.

Sedangkan Menurut **(Dharma,2004:353)** biasanya pengukuran dapat ditentukan atas dasar kuantitas (jumlah yang harus dicapai), kualitas (mutu hasil pekerjaan atau seberapa baik pekerjaan), dan ketepatan waktu (kapan harus diselesaikan). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep Menurut **(Dharma, 2004:353)** yaitu mengemukan cara pengukuran kinerja mempertimbankan hal-hal seperti kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan konsep teori yang ada, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran dilihat dari gambar 1.1 sebagai berikut:



Gambar : Kerangka Pikir

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian. Jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti itu masih bersifat lemah dan perlu dilakukan pengujian secara empiris. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : " diduga terdapat hubungan gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia". Hipotesis tersebut terdiri dari variabel terikat (*dependent variable*) yang diamati adalah gaya kepemimpinan situasional (X1), lingkungan kerja (X2), dan variabel bebas (*independent variable*) adalah kinerja karyawan (Y).

Metode Penelitian

Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Riau Pos Intermedia yang berlokasi di jalan Soebrantas Km 10,5 Pekanbaru. Lokasi ini dipilih oleh peneliti karena peneliti melihat adanya permasalah berupa penurunan pencapaian target, tingkat keluar masuk pegawai yang terus mengalami fluktuasi setiap tahun dan menggunakan gedung yang megah dan baru tempat bekerja serta mampu bertahan dengan adanya perkembangan teknologi yang memungkinkan konsumen untuk beralih dari media cetak seperti koran ke media internet.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan Sumber data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini adalah data yang berhubungan dengan obyek penelitian terdiri dari dua jenis yaitu:

Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari responden di lokasi penelitian dan diolah agar penulis memperoleh data sesuai dengan kebutuhan penelitian yaitu tentang hubungan gaya kepemimpinan situasional dan

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia

Data Sekunder

Data yang diperoleh dari bentuk yang telah jadi yang dimiliki oleh PT. Riau Pos Intermedia meliputi : data sejarah singkat perusahaan, data struktur organisasi perusahaan, jumlah karyawan, data absensi karyawan, data target dan realisasi perusahaan.

Populasi dan Sampel

Populasi

Suatu himpunan unit atau individu dalam ruang lingkup yang diteliti. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Riau Pos Intermedia pada tahun 2015 yang berjumlah 141 orang.

Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *Probability sampling* yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Yang meliputi *simple random sampling*, karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi tersebut. Dan penentuan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dalam **Umar (2008:78)** dan hasilnya 59 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Cara mengumpulkan data serta keterangan yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Questioner (angket) yaitu pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang diajukan kepada reponden yang telah ditetapkan sebagai sampel.
2. Interview (wawasan) yaitu penelitian melakukan hal tanya jawab (wawancara) dengan pemimpin perusahaan untuk mendapatkan informasi tentang kualitas kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia

Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif mengemukakan data yang masuk dengan cara dikelompokkan kedalam bentuk tabel, kemudian diberi penjelasan sesuai dengan metode deskriptif.

Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis yang berhubungan dengan perhitungan statistik. Dalam penelitian analisis kuantitatif dengan menggunakan alat analisis regresi linear berganda dan dicari dengan menggunakan program SPSS.

Teknik Analisis Data

Uji instrmen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid nya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuisioner tersebut. Untuk menguji validitas kuisioner digunakan rumus statistika Koefisien Korelasi Product Moment dari Pearson yang dapat dicari melalui program SPSS.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuisioner. Uji

reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha*. Penentuan reliabel atau tidaknya suatu instrumen penelitian dapat dilihat dari nilai alpha dan r tabel nya. Apabila nilai *cronbach alpha* > r tabel maka instrumen penelitian tersebut reliabel, artinya alat ukur yang digunakan adalah benar. Atau reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60.

c. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah dan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apakah nilai variabel independen mengalami kenakan atau penurunan.

d. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua.

Hasil Uji Reabilitas Kuesioner

No	Variabel	Cronbach's Alpha	NilaiKritis	Kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan Situasional	0,879	0,6	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0,813	0,6	Reliabel
3	kinerja Karyawan	0,837	0,6	Reliabel

Hasil Uji Hipotesis t dan F

Hasil Uji F Hipotesisis dengan α = 0,05 (3,162)

Hipótesis	F	Sig.	Keputusan
Persepsi hubungan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Riau Pos Intermedia	24,844	,000	Diterima

Hasil Uji t Hipotesisis dengan α = 0,05 (2,003)

Hipótesis	T	Sig.	Keputusan
Persepsi gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Riau Pos Intermedia	4,242	,000	Diterima
Persepsi lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Riau Pos Intermedia	2,395	,020	Diterima

Sumber: Hasil olahan data SPSS,2016

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan situasional pada PT. Riau Pos Intermedia dinilai sudah baik, hal ini berdasarkan empat dimensi yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Dimensi yang paling mempengaruhi berdasarkan skor tertinggi adalah *participating*, yaitu Pimpinan memberi kesempatan untuk bersama-sama dalam membuat keputusan.
2. Lingkungan kerja pada PT. Riau Pos Intermedia dinilai sudah baik, hal ini berdasarkan dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Dimensi yang paling mempengaruhi berdasarkan skor tertinggi adalah lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan bentuk fisik lingkungan, perusahaan menyediakan peralatan kerja dengan baik.
3. Kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia dinilai sudah baik, hal ini berdasarkan dimensi yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Dimensi yang paling mempengaruhi berdasarkan skor tertinggi adalah kuantitas yaitu persepsi karyawan terhadap karyawan memberikan tanggung jawab penuh dalam bekerja dan karyawan menyelesaikan tugas sesuai target.
4. Berdasarkan pengujian secara parsial (uji-t), dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian secara simultan (uji- F), dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

SARAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia, sehingga disarankan bagi perusahaan untuk dapat menjaga dan meningkatkan situasional. Dimensi yang harus ditingkatkan yaitu dimensi *selling, telling* dan *delegating.*

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia, sehingga disarankan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan lingkungan kerja karyawan dengan adanya hubungan yang harmonis di dalam perusahaan baik agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Dimensi yang harus ditingkatkan yaitu lingkungan kerja non fisik. Dengan hubungan yang harmonis didalam lingkungan kerja perusahaan, karyawan akan senang dalam melakukan setiap aktivitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

Alex, S. Nitisemito. (2000). *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga.

Dergibson Siagian dan Sugiarto. (2000). *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Dharma, Surya. (2004). *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori, dan Penerapannya.* Jakarta : Program Pascasarjana Fisip.

Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.

Henry, Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.

Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. (1993). *Management for Organizational Behavior*. Sixth edition. Singapore: Prentice Hall.

Isyandi, B. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Pekanbaru : Unri Perss.

Ivanchevich, J.M dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Gelora Aksara.

James, L. Gibson. (1996). *Organisasi : Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.

Kartono, Kartini. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Salemba Empat.

Mohyi. (1999). *Teori dan Perilaku Organisasi. Malang* : UMM Press.

Nuraini, T. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru : Yayasan Aini Syam.

Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Garuda Press.

Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Mandar Maju.

Siagian, Sondang. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitantif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta.

Torang, Syamsir. (2013). *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Budaya dan*

Perubahan Organisasi. Bandung : Alfabeta.

Umar, Dr. Husein. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta : Penerbit Rajagrafindo Persada.

Veithzal, Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.

Veithzal, Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.