

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, menguji dan mengetahui pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 58 pegawai bagian sdm dan keuangan PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dan observasi. Analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda, maka didapatkan hasil sebagai berikut: berdasarkan hasil uji ANOVA diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 33,714 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,78 dengan tingkat signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$ yang artinya terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan, maka dalam hal ini H_1 Diterima dan H_0 Ditolak.

Dari hasil analisis terlihat bahwa t_{hitung} dari variabel gaya kepemimpinan otoriter sebesar 0,543 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,673 dan tingkat signifikan sebesar $0,589 > 0,05$ maka dalam hal ini H_2 Ditolak dan H_0 Diterima maka gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Dari hasil analisis terlihat bahwa t_{hitung} dari variabel pengawasan kerja sebesar 1,073 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,673 dan tingkat signifikan sebesar $0,094 > 0,05$ maka dalam hal ini H_3 Ditolak dan H_0 Diterima maka pengawasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis terlihat bahwa t_{hitung} dari variabel lingkungan kerja sebesar 5,040 sedangkan t_{tabel} 1,673 dan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ maka dalam hal ini H_4 Diterima dan H_0 Ditolak maka lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Hasil menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,633 (63,3%) kinerja pegawai dapat diperoleh dan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya ($100\% - 63,3\% = 36,7\%$) dapat dijelaskan oleh variabel independent lain.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, dan Lingkungan Kerja.

ABSTRACT

This research goals want to analyze, to tests and determine the effect of authoritarian leadership style variables, work supervision, and work environment simultaneously and partially on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Medan. This study uses a quantitative method with a sample of 58 employees in the HR and financial section of PT Perkebunan Nusantara IV Medan. The research instruments used were questionnaires and observations. Data analysis using Multiple Linear Regression, the results are as follows: based on the ANOVA test results obtained F_{count} of 33.714 while F_{table} is 2.78 with a significant level much smaller than 0.05, which is $0.000 < 0.05$, which means there is influence simultaneous and significant between authoritarian leadership style, work supervision and work environment towards the performance of employees of PT Perkebunan Nusantara IV Medan, so in this case H_1 is accepted and H_0 is rejected. From the analysis, it can be seen that the t_{count} of the authoritarian leadership style variable is 0.543 while the t_{table} is 1.673 and the significant level is $0.589 > 0.05$, in this case H_2 is rejected and H_0 is accepted, the authoritarian leadership style does not significantly affect the performance of PT Perkebunan Nusantara IV employees Field. From the analysis, it can be seen that t_{count} of work supervision variable is 1.073 while t_{table} is 1.673 and significant level is $0.094 > 0.05$, in this case H_3 is Accepted and H_0 is rejected, work supervision does not significantly influence employee performance. From the analysis, it can be seen that t_{count} of work environment variable is 5,040 while t_{table} 1,673 and significant level is $0,000 < 0,05$, so in this case H_4 is accepted and H_0 is rejected, the work environment has a significant effect on the performance of employees of PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

The results show that the Adjusted R Square value of 0.633 (63.3%) employee performance can be obtained and explained by authoritarian leadership style, work supervision and work environment, while the rest ($100\% - 63.3\% = 36.7\%$) can be explained by other independent variables.

Keywords: *Authoritarian Leadership Style, Job Control, and Work environment.*

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBARAN JUDUL SKRIPSI	i
LEMBARAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBARAN PERSETUJUAN UJIAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
SURAT PERNYATAAN UJIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah	5
C. Perumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	6
E. Keaslian Penelitian	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori	9
1. Kinerja Karyawan	9
a. Pengertian kinerja	9
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	10
c. Tujuan Penilaian Kinerja	16
d. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	18
e. Indikator Kinerja	18
2. Gaya Kepemimpinan Otoriter.....	21
a. Pegertian Gaya Kepemimpinan Otoriter	21
b. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Otoriter	23
c. Kelebihan kekurangan gaya kepemimpinan otoriter .	24
d. Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter	25
3. Pengawasan Kerja.....	27
a. Pengertian Pengawasan.....	27
b. Fungsi Pengawasan	28
c. Prinsip Dasar Pengawasan	29
d. Teknik Pengawasan.....	29
e. Faktor-faktor Pengawasan Kerja.....	30
f. Indikator Pengawasan	32
4. Lingkungan Kerja	33
a. Pengertian Lingkungan Kerja	33
b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja.....	36
c. Faktor-faktor Lingkungan Kerja	36

d. Indikator Lingkungan Kerja.....	39
B. Penelitian Sebelumnya.....	40
C. Kerangka Konseptual.....	44
D. Hipotesis	47
BAB III. METODE PENELITIAN	48
A. Pendekatan Penelitian	48
B. Tempat dan Waktu Penelitian	48
C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	49
D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	53
E. Teknik Pengumpulan data.....	56
F. Teknik Analisis Data.....	57
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	64
A. Hasil Penelitian	64
1. Deskriptif Objek Penelitian	64
a. Sejarah Singkat PTPN IV Medan	64
b. Visi dan Misi PTPN IV Medan	66
2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas	67
3. Deskripsi Karakteristik Responden	78
4. Deskripsi Variabel Penelitian	80
5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	108
a. Uji Validitas	108
b. Uji Reliabilitas	111
6. Pengujian Asumsi Klasik	113
a. Uji Normalitas Data	114
b. Uji Multikolinieritas	116
c. Uji Heteroskedastisitas	118
7. Uji Regresi Linear Berganda	119
8. Uji Hipotesis	121
a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)	121
b. Uji Signifikan Parsial (Uji t).....	123
c. Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	125
B. Pembahasan Hasil Penelitian	127
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	131
A. Kesimpulan	131
B. Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	134
LAMPIRAN	
BIODATA	

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER, PENGAWASAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN”**. Laporan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mengerjakan skripsi pada program Strata satu (S-1) di jurusan Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Penulis menyadari dalam menyusun skripsi tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., MM selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Dosen Pembimbing 1 (satu) Bapak Rizal Ahmad, SE., M.Si yang sudah banyak membantu dan memberikan saran dalam proses penyempurnaan proposal skripsi ini.

5. Ibu Emi Wakhyuni, SE., M.Si selaku dosen pembimbing 2 (dua) yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membantu dan memberikan saran kepada penulis dalam proses penyempurnaan proposal skripsi ini.
6. Seluruh Staff pengajar dan pegawai Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca budi yang baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penyelesaian tulisan proposal ini.
7. (Alm) Ayah, Ibunda, Kakak, dan Abang, terimakasih yang tak terhingga atas do'a, semangat, kasih sayang, pengorbanan, dan ketulusannya dalam mendampingi penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan ridho_Nya kepada kita semua.

Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi pembaca. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, maka dari itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Atas perhatiannya penulis mengucapkan terima kasih.

Medan, 2019

YOHANDA HIDAYAT

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peradaban manusia saat ini segala aspek kehidupan tak terlepas dari berorganisasi atau berkelompok yang berada dalam ruang lingkup Sumber Daya Manusia atau sering di singkat dengan SDM. Disuatu perusahaan organisasi sangat penting mengingat adanya peran manusia didalamnya maka perlu adanya kerja sama yang baik dalam melaksanakan suatu tujuan perusahaan. Karena manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung saling berinteraksi satu sama yang lainnya. Jika naik turunnya kinerja pegawai tentu sangat tergantung kepada berbagai faktor baik gaya kepemimpinan, pengawasan terhadap kinerja pegawai, atau dari segi lingkungan perusahaan itu sendiri maupun dari segi aspek yang lainnya.

Jika kinerja pegawai sudah turun tentu berimbas pada pendapatan perusahaan sehingga tidak tercapainya target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Wibowo, (2010:7) bahwa “kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”.

Gaya kepemimpinan juga menjadi yang paling utama dalam suatu perusahaan untuk mempengaruhi kinerja pegawai, jika gaya kepemimpinannya baik tentu kinerja pegawainya juga akan lebih baik. Jika di lihat dari gaya kepemimpinan otoriter, menurut Sutikno, (2014:35) yaitu, gaya kepemimpinan otoriter ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan

orang lain dan tidak boleh orang lain turut campur. Seorang pemimpin yang otoriter memiliki serangkaian karakteristik yang dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin yang otoriter adalah seorang yang egois. Seorang yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menojolkan kelakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima pandangan bawahannya.

Didalam suatu organisasi maupun perusahaan akan sering terjadinya kesalahan dalam bekerja dan penyimpangan-penyimpangan dalam melakukan pekerjaan didalam perusahaan, tentu kesalahan kerja dan penyimpangan kegiatan dapat merugikan perusahaan maka pengawasan dalam bekerja sangat diperlukan, seperti yang dikemukakan oleh Handoko, (2017:357-358), pengawasan adalah sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Evaluasi prestasi kerja dan tindakan-tindakan korektif adalah aktivitas seorang pemimpin untuk mengamati, memperbaiki, dan meluruskan sehingga mencapai tujuan yang diinginkan. Pengawasan oleh manajemen bertujuan untuk membandingkan standar kinerja, rencana atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh perusahaan apakah sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat sumber daya manusia digunakan seefektif dan seefisien mungkin.

Selain pengaruh kepemimpinan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia terutama semangat kerja yang akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti, (2011:2),

lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut. Apabila lingkungan kerja mendukung dan memadai tentu pegawai juga dapat menyelesaikan aktivitas dan tugas-tugas dengan baik.

Perkebunan Nusantara IV Medan disingkat dengan PTPN IV Medan. Didirikan berdasarkan peraturan pemerintah no. 9 tahun 1996, merupakan hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan Nusantara VI (Persero), PT Perkebunan VII (Persero), dan PT Perkebunan VIII (Persero), sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV NO.37 tanggal 11 Maret 1996 yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, SH, Notaris di Jakarta, yang anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Nomor: C2-8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia tanggal 8 Oktober 1996 Nomor 81 dan tambahan berita Negara No.8675.

Dalam hal ini yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara IV Medan adalah masih terdapat pemimpin yang bersifat otoriter, dimana seluruh kekuasaan dipegang oleh pimpinannya tanpa menghiraukan beban pekerjaan yang menumpuk pada pegawainya sehingga pegawai merasa tertekan dengan keputusan pimpinannya yang memiliki sifat otoriter, tentu akan berimbas pada turunnya kinerja pegawai itu sendiri yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan. Begitu juga dengan pengawasan dalam

bekerja yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara IV Medan, pengawasan sangat diperlukan di PT Perkebunan Nusantara IV Medan, karena masih ada pegawai yang kurang menguasai peraturan dinas yang ada serta kurang teliti dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, sehingga masih terjadi kesalahan yang tentu akan merugikan waktu, tenaga, dan pikiran. Pegawai sangat keberatan jika diawasi dan dikoreksi hasil pekerjaannya oleh atasan jika terdapat kesalahan-kesalahan. Sedangkan di lingkungan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan adalah hubungan antara pimpinan dan bawahan dan juga antar sesama pegawai dikarenakan kurangnya komunikasi yang baik, dengan kurangnya komunikasi tentu akan berimbas kepada kinerja pegawai dan merugikan perusahaan. Lingkungan kerja sangat menentukan hasil kerja pegawai karena dengan lingkungan yang nyaman dan terciptanya suasana yang damai pasti pegawai juga semangat dalam bekerja untuk meningkatkan produktivitas pegawai itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat ditarik sebagai judul dalam penelitian ini adalah **“Analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan”**.

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, masalah-masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Pegawai keberatan dengan atasan yang terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya dalam gaya memimpin bersifat otoriter.
- b. Pegawai tidak menyukai atasan yang tidak mau menerima kritik dan dikasih saran oleh bawahannya.
- c. Pegawai keberatan dengan atasan yang memberikan batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Pegawai keberatan dengan atasan yang selalu meningkatkan pengukuran pekerjaan.
- e. Pegawai tidak menyukai lingkungan kerja dengan komunikasi yang kurang baik antar individu.
- f. Pegawai keberatan dan tidak menyukai kerja sama yang tidak baik dengan rekan kerja dalam lingkungan kerja.

2. Batasan Masalah

Mengingat masalah yang tercakup dalam identifikasi masalah ini begitu luas maka penelitian ini harus dibatasi supaya lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Maka dari itu penulis membatasinya hanya terfokus pada gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT

Perkebunan Nusantara IV Medan khususnya di bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dan Keuangan.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi, dan pembatasan masalah di atas maka dapat ditentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Apakah gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
3. Apakah pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

- c. Untuk menganalisis pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
- d. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi penulis

Dapat menambah wawasan dan mengetahui tentang manajemen sumber daya manusia khususnya gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

- b. Bagi lembaga yang diteliti

Dengan adanya penelitian ini penulis berharap semoga bisa bermanfaat bagi lembaga yang terkait dan supaya bisa dijadikan referensi untuk meningkatkan kinerja pada pegawai bagi lembaga yang membutuhkan.

- c. Bagi penelitian berikutnya

Supaya bisa dijadikan bahan referensi bagi peneliti berikutnya terutama yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia khusus dengan gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Dwi Nurohman (2017). Program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas PGRI Yogyakarta Jl. PGRI 1 Sonosewu No.17 Kasihan Batul Yogyakarta yang berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pengendalian Operasi Kereta Api (Pusdalopka) Daop 6 Yogyakarta. Sedangkan penelitain ini yaitu : Analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Perbedaan penelitian ini terletak pada :

- 1. Variable Penelitian :** Penelitian terdahulu menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, pengawasan dan kedisiplinan serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Sedangkan penelitian ini juga menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai.
- 2. Jumlah Observasi :** Peneltian terdahulu menggunakan responden 60 orang, sedangkan penelitian ini menggunakan 58 responden.
- 3. Waktu Penelitian :** Penelitian terdahulu dilakukan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilakukan pada 2018.
- 4. Lokasi Penelitian :** Lokasi terdahulu dilakukan dikota Yogyakarta, Sedangkan penelitian ini dilakukan dikota Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Seorang pegawai dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi, untuk menunjukkan tingkat kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu tujuan sebagian besar ditentukan oleh kinerja dari setiap pegawai dalam organisasi tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kinerja adalah sesuatu yang dicapai. Mathis & Jackson dalam Rivai, (2014:406) mengatakan, bahwa kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai. Sedangkan Mangkunegara, (2013:75) mengatakan, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Fahmi, (2014:226) mengatakan, kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. (Priansa, 2014:269), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi

tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016:65-67) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan *skill* yang dimiliki seseorang melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang lebih baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 2) Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang bai, demikian sebaliknya, jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
- 3) Rencana kinerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu

pekerjaan memiliki rancangan baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara cepat dan benar. Demikian pula sebaliknya maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.
- 6) Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi dan memerintah bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh satu organisasi

atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi.

- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.
- 10) Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat berkerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- 11) Loyalitas, merupakan kesetia karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi kurang baik.
- 12) Komitmen, merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
- 13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin kerja dalam mengerjakan apa

yang perintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Siti Munafiah (2011:10) mengatakan, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal

Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi:

1) Sikap.

Sikap adalah pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa. Hal ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

2) Sifat kepribadian.

Keseluruhan cara seseorang individu bereaksi dengan individu lain paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang dapat diukur ditunjukkan oleh seseorang.

3) Sifat fisik.

Segala aspek dari suatu objek atau zat yang dapat diukur atau dipersepsikan tanpa mengubah identitasnya.

4) Motivasi.

Suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.

5) Umur.

Suatu waktu yang mengukur waktu keberadaan suatu benda atau makhluk, baik yang hidup maupun yang mati.

6) Jenis kelamin.

Perbedaan bentuk fisik dan fungsi biologi laki-laki dan perempuan yang menentukan perbedaan peran mereka dalam menyelenggarakan upaya upaya meneruskan garis keturunan.

7) Pendidikan.

Pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari dari suatu generasi kegenerasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan atau penelitian.

8) Pengalaman kerja.

Proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

9) Latar belakang budaya.

Segala hal yang terkait dengan seluruh aspek kehidupan manusia yang dihayati dan dimiliki bersama.

10) Dan variabel personal lainnya.

b. Faktor eksternal

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan meliputi:

1) Kebijakan organisasi.

Suatu organisasi, instansi atau lembaga dalam ruang lingkup keamanan jaringan untuk akses pada sistem jaringan ditempat tersebut.

2) Kepemimpinan.

Proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

3) Tindakan-tindakan rekan kerja.

Dalam bantuan orang lain, anda dapat mencapai hal-hal besar.

4) Pengawasan kerja.

Proses dalam menetapkan ukuran kerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan.

5) Sistem upah.

Kebijakan ataupun strategi yang menentukan kompensasi (bayaran yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas hasil kerja mereka) apa yang akan diterima oleh pekerja.

6) Dan lingkungan sosial.

Hubungan interaksi antara masyarakat dengan lingkungan.

Sedangkan Novitasari, (2011:67), mengatakan ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individu
- 2) Variabel situasional:
 - a) faktor fisik dan pekerjaan,
 - b) faktor sosial dan organisasi

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah, Gaya kepemimpinan, pengawasan kerja dan lingkungan kerja.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan spesifik diterapkan manajemen kinerja, Fahmi, (2014:231-232) mengatakan, tujuan spesifik penilaian kinerja adalah untuk:

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi dalam kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruksi dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun,
- 6) Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam terget yang standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang

harus dimainkan manajer dan individu dalam sasaran tersebut meningkat.

- 7) Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
- 8) Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- 9) Asas dasar penelitian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji *training* dan mengembangkan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.
- 10) Memberikan kesepakatan individu untuk menungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- 11) Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
- 12) Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
- 13) Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
- 14) Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

d. Kegunaan Penilaian Kinerja

Rivai, (2014:408) mengatakan, bahwa penilaian kinerja dapat berguna untuk:

- 1) Mengetahui pengembangan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai.
- 2) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan pegawai, pengakuan kinerja pegawai, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
- 3) Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4) Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

e. Indikator Kinerja

Adapun dimensi indikator menurut mondy, noe, premeaux dalam Priansa, (2014:271) menyatakan, bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan :

1) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang ada didalam organisasi.

3) Kemandirian

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemamjuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri.

4) Inisiatif

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibel berfikir, dan kesediaan menerima tanggung jawab.

5) Adaptabilitas

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Kerjasama

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah tugas mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:75) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas kerja.

Seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas kerja.

Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas.

Seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, dan kerja sama.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Otoriter

Adapun pengertian gaya kepemimpinan otoriter menurut para ahli, sebagai berikut.

Kepribadian pemimpin, *skill*, pengalaman, kepercayaannya, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi dan iklim organisator mempengaruhi kelakuan seorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya.

Sugandi, (2011:141) mengatakan, gaya kepemimpinan otoriter merupakan pemimpin yang merupakan pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering menggunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum.

Menurut Rivai, (2012:42) mengatakan, Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dari segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah. Sedangkan menurut Solihin, (2010:132), mengatakan, pemimpin *authority* yaitu hak yang dimiliki pemimpin untuk memerintah orang lain

(bawahannya) dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tugas/pekerjaan (*task related activities*). Wewenang ini berasal dari kekuasaan (*power*) yang dimiliki seorang pemimpin. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki pemimpin tidak sama/sebanding dengan kekuasaan yang dimiliki bawahannya/orang yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin memiliki kekuasaan yang lebih besar dari bawahannya.

Menurut Sutikno, (2014:35) mengatakan, gaya kepemimpinan otoriter ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang egois. Seorang yang otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kelakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima pandangan bawahannya. Ittner, (14) *Autocratic leadership style promotes a one sided conversation and due to this the creative and leadership skills of the employees become restrictive and all are involved in repetitive work of daily activities. As leaders have the authority, there is a chance of communication and socialization. It's important to have cordinal work environment, where everyone is is friendly and want social network. It can also lead to disagreement and conflicts, if is group or company is lead by an autocratic leader*). Ittner, (14) Gaya kepemimpinan autokratis mendukung satu sisi dari

percakapan dan karena keterampilan kreatif dan kepemimpinan para pegawai ini menjadi membatasi dan semua yang terlibat dalam pekerjaan sehari-hari kegiatan sehari-hari. Sebagai pemimpin memiliki otoritas, ada kesempatan eksploitasi dan distorsi pegawai. Gaya ini membatasi komunikasi dan bersosialisasi di tempat kerja. Sangat penting untuk memiliki lingkungan kerja ramah lingkungan, dimana semua orang ramah dan ingin jaringan sosial. Hal ini juga dapat mengakibatkan perselisihan dan konflik, jika suatu kelompok atau perusahaan dipimpin oleh otokratis.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan otoriter Dalam penelitian adalah gaya kepemimpinan otoriter ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh orang lain yang ikut campur. Seorang pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

b. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Otoriter

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut :

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin.
- 2) Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin.
- 3) Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin.

- 4) Komunikasi berlangsung dalam satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
- 5) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara kredit.
- 6) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat.
- 7) Lebih banyak kritik dari pada pujian, menuntut prestasi dan kesetiaan sempurna dari bawahan tanpa syarat, dan cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.
- 8) Pemimpin menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
- 9) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
- 10) Adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

c. Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Otoriter

- 1) Kelebihan gaya kepemimpinan otoriter
 - a) Keputusan akan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin.
 - b) Mudah dilakukan pengawasan.
 - c) Tujuan lebih mudah dicapai, karena hanya mengadopsi kepentingan satu orang.

- d) Dengan alasan yang sama, tidak pernah terjadi konflik kepentingan dalam organisasi.
- 2) Kekurangan gaya kepemimpinan otoriter
- a) Anggota organisasi tidak bisa berinovasi, minim kreasi.
- b) Anggota organisasi tidak bisa menyampaikan pendapatnya dan tidak memiliki posisi tawar dalam pengambilan keputusan.
- c) Pemimpin terlalu berkuasa, sehingga biasanya sering terjadi *abuse of power*.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter.

Adapun indikator gaya kepemimpinan otoriter menurut Sutikno, (2014:35) adalah :

- 1) Menganggap organisasi milik pribadi.
Pemimpin yang mempunyai pemikiran bahwa suatu perusahaan milik dia dan sesuka hati melakukan tindakan.
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
Pemimpin yang selalu mengaitkan urusan pribadinya dengan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
Pemimpin yang menganggap bawahan bisa disuruh sesuka hatinya.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
Pemimpin yang tidak mau dikritik dan dikasih masukan.
- 5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
Pemimpin yang terlalu bergantung kepada jabatannya.

- 6) Mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan berifat menghukum.

Pemimpin yang selalu memberikan sanksi kepada bawahan yang tidak mengikuti aturan yang telah dibuat.

Sedangkan indikator gaya kepemimpinan otoriter menurut Hasibuan, (2016:171) adalah :

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.

Pemimpin yang suka memerintah bawahannya.

- 2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.

Setiap tindakan yang yang disepakati itu tergantung keputusan pemimpin.

- 3) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.

Keputusan yang diambil oleh pimpinan itu tidak boleh diganggu gugat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter ini adalah menganggap organisasi milik pribadi, Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan berifat menghukum.

2. Pengawasan Kerja

a. Pengertian Pengawasan

Pengawasan menurut Admosudirdjo dalam Endang, (2015:63) mengatakan, bahwa pengawasan (*controlling*) adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar, atau rencana-rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Siagian, (2012:285) mengatakan, pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operational guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Helmi, (2016:138) diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil/prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil/prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana.

Menurut Handoko, (2017:357-358), pengawasan adalah sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Sedangkan menurut Fahmi, (2014:138), mengatakan, pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pengawasan kerja dalam penelitian ini adalah

pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

b. Fungsi Pengawasan

Menurut Endang, (2015:140) pengawasan mempunyai beberapa fungsi pokok yaitu:

- 1) Mencegah berbagai penyimpangan, artinya bahwa pengawasan yang baik adalah pengawasan yang mampu mencegah terjadinya berbagai penyimpangan, kesalahan, maupun penyelewengan. Oleh karena itu, dibutuhkan pengawasan yang rutin disertai dengan ketegasan dalam pengawasan.
- 2) Memperbaiki penyimpangan yang terjadi, artinya bahwa dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan yang terjadi agar tidak berlarut-larut dan merugikan organisasi.
- 3) Membuat organisasi dan kegiatan manajemen menjadi dinamis. Dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan.
- 4) Mempertebal rasa tanggung jawab. Pengawasan yang rutin dilakukan mengakibatkan disetiap bagian dan pegawai akan selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang dilakukan, sehingga tidak akan muncul tindakan yang saling menyalahkan dalam pelaksanaan tugas.

c. Prinsip Dasar Pengawasan

Menurut Helmi, (2016:140) mengatakan, agar pengawasan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan prinsip-prinsip dasar dalam pengawasan, yaitu:

- 1) Adanya rencana tertentu dalam pengawasan. Rencana yang matang dan menjadi standar atau alat pengukur, akan menjadikan pengawasan itu menjadi efektif.
- 2) Adanya pemberian instruksi atau perintah dan wewenang kepada bawahan.
- 3) Dapat merefleksikan berbagai sifat dan kebutuhan dari berbagai kegiatan yang diawasi.
- 4) Dapat segera dilaporkan adanya berbagai bentuk penyimpangan.
- 5) Pengawasan haruslah bersifat fleksibel, dinamis, dan ekonomis.
- 6) Dapat merefleksikan pola organisasi.
- 7) Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif, yaitu segera mengetahui apa yang salah, dimana letak kesalahan dan siapa yang bertanggung jawab.

d. Teknik Pengawasan

Menurut Siagian, (2014:154) menyatakan, bahwa terdapat dua teknik pengawasan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengawasan langsung, yaitu pemimpin organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk inspeksi langsung. *On*

the spot observation (obsevasi ditempat), dan *on the spot report* (laporan ditempat).

- 2) Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan dari jarak jauh, pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh bawahan. Laporan ini dapat tertulis dan lisan.

e. Faktor-Faktor Pengawasan kerja

Ada berbagai faktor yang yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi Handoko, (2017:363-364), sebagai berikut.

- 1) Perubahan lingkungan organisasi,

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi,

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawali untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisis dan dicatat secara tepat: bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu

selalu dimonitor. Disamping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen atau cabang-cabang penjualan dan kantor-kantor pemasaran, pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas, semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

3) Kesalahan-kesalahan.

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

f. Indikator Pengawasan Kerja

Sedangkan menurut Handoko, (2013:359) indikator pengawasan kerja adalah:

1) Prosedur

Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

2) Standar

Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

3) Ketelitian

Adanya pengukuran kerja pegawai.

4) Pengukuran pekerjaan

Adanya evaluasi pekerjaan pegawai.

5) Perbaikan

Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan.

Adapun indikator pengawasan kerja menurut Murwaningsih (2013:51) adalah:

1) Akurat.

Setiap informasi yang berdasarkan bukti-bukti fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

2) Tepat waktu.

Sesuatu yang dikerjakan harus sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan dan sudah terprogram.

3) Terpusat pada titik pengawasan strategi.

Pengawasan harus memusatkan perhatian pada penyimpangan-penyimpangan yang paling sering terjadi dan menimbulkan akibat yang fatal.

4) Objektif dan menyeluruh.

Dalam menilai hasil harus dapat menjaga objektivitas proses dan hasil penilaian.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel pengawasan kerja dalam penelitian ini adalah prosedur, standar, ketelitian, pengukuran pekerjaan, dan perbaikan.

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai, karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal serta aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Menurut Sedarmayanti, (2013:28) mengatakan, lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut. Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja.

Sedangkan menurut Suwatno, (2011:24) menyatakan bahwa, faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja, sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk diorganisasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama pegawai.

Menurut Nuraini, (2013:97), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Shirsath, (2014) *the quality and quantity of work generated by employees are influenced by the work environment while poor environmental conditions can cause inefficient worker productivity as well as reduce their job satisfaction. This paper discribes some elemens the work environment that can impact on employee productivity and addreses ligthing, noise, color, and air quality. Furniture and equipment as the key physical factor in the organization are discussed as well. Four factors of the work environment under which it has impact on employee productivity that are: ligthing, noise, color, and air quality. All of these factors cannot be treated separately, as they connect with each other. The work*

environment plays a very important role if the organization would like to maintain better productivity as many employees spend most of their time on generating activities in the organization. Shirsath, (2014)

kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan oleh para pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja sementara kondisi lingkungan yang buruk dapat menyebabkan produktivitas pekerja yang tidak efisien dan juga mengurangi kepuasan kerja mereka. Kertas ini menggambarkan beberapa unsur lingkungan kerja yang dapat berdampak pada produktivitas pegawai dan menghasilkan pengcahayaan, kebisingan, warna, dan kualitas udara. Perabot dan peralatan sebagai faktor fisik kunci dalam organisasi juga dibahas. Empat faktor lingkungan kerja yang dibawahnya memiliki dampak pada produktivitas pegawai yang: pencahayaan, kebisingan, warna, dan kualitas udara. Semua faktor ini tidak dapat ditangani secara terpisah, karena mereka saling berhubungan. Lingkungan kerja memainkan peran yang sangat penting jika organisasi ingin mempertahankan produktivitas yang lebih baik sebagai banyak pegawai membelanjakan sebagian besar waktu mereka untuk menghasilkan kegiatan dalam organisasi.

Berdasarkan dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai bekerja yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan beban tugasnya.

b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1) 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 yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

c. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti, (2011:26-27) adalah :

1) Lingkungan kerja fisik

a) Penerangan/pencahayaan di tempat kerja

Penerangan dan pencahayaan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

b) Temperatur di tempat kerja

Dalam keadaan normal, setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda.

c) Kelembaban di tempat kerja

Banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur udara, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia.

d) Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yakni untuk proses metabolisme.

e) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasi kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga.

f) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

g) Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja.

h) Tata warna di tempat kerja

Menata ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya, tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklum karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan.

i) Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik karena itu dekorasi tidak tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, dan lainnya.

j) Musik di tempat kerja

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu, dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.

k) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat kerja dan lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan keberadaanya. Salah satu upaya menjaga keamanan di tempat kerja dapat memanfaatkan tenaga kerja satuan petugas keamanan (SATPAM).

- 2) Lingkungan kerja non fisik
 - a) Perhatian dan dukungan pimpinan yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka.
 - b) Kerja sama antar kelompok yaitu sejauh mana pegawai ada kerja sama yang baik diantara kelompok yang ada.
 - c) Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antar rekan kerja maupun pimpinan.

d. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012:46), menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator-indikator adalah sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja fisik
 - a) Penerangan

Penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna kenyamanan dalam bekerja.
 - b) Suhu udara

Temperatur udara sangat dibutuhkan disuatu perusahaan untuk kenyamanan kerja.
 - c) Suara bising

Kebisingan sangat mengganggu dalam konsentrasi kerja.
 - d) Penggunaan warna

Tata warna tidak dapat dipisahkan dengan dekorasi, karena warna mempunyai pengaruh besar bagi perusahaan.

e) Ruang gerak yang diperlukan

Kebesaran bergerak sangat diperlukan dalam bekerja..

f) Keamanan kerja

Keamanan sangat diperlukan guna menjaga keselamatan tempat kerja dan lingkungan kerja.

2) Lingkungan kerja non fisik

a) Hubungan pegawai dengan atasan

Komunikasi yang baik perlu bagi atasan dan bawahan demi kelancaran pekerjaan.

b) Hubungan pegawai dengan sesama rekan kerja

Kerja sama yang baik dengan rekan kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

c) Hubungan pegawai dengan bawahan

Hubungan pegawai dengan bawahan yang baik guna untuk kenyamanan dalam bekerja.

B. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwi Nurohman pada tahun 2017. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja pegawai pada PT. Kereta Api (pusdalopka) DAOP 6 Yogyakarta. Metode yang digunakan adalah metode non probabilitas sampel yaitu sampling jenuh. Teknik pengambilan data dilakukan dengan cara observasi dan kuesioner. Sedangkan teknik yang digunakan dalam penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS 16. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam

melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel x	Variabel y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1.	Dwi Nurohman, (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat pengendalian operasi kereta api (pusdalopka) daop 6 Yogyakarta	1. Gaya kepemimpinan (X ₁) 2. Pengawasan kerja (X ₂) 3. Disiplin kerja (X ₃)	Kinerja pegawai (Y)	Regresi linear berganda	Variabel X berpengaruh terhadap Y baik secara parsial dan simultan.

2.	Emilia Ika Andriyani, (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada pegawai bagian administrasi non medis rumah sakit panti rapi Yogyakarta)	1. Gaya kepemimpinan (X)	1. Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linear sederhana	Variabel X berpengaruh terhadap Y secara signifikan.
3.	Hady Prasetyo, (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja pegawai pada PT. Sahabana Citra Mandiri di Tenggarong	1. Gaya kepemimpinan otokratis (X)	1. Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linear sederhana	Variabel X berpengaruh terhadap Y secara signifikan, baik secara parsial dan simultan.
4.	Agi Putri Fitria, (2017)	Pengaruh pengawasan, kompetensi, dan lingkungan kerja fisik, terhadap kinerja pegawai pada kantor SAR kelas B Pangkalpi	1. Pengawasan (X ₁) 2. Kompetensi (X ₂) 3. Lingkungan kerja fisik (X ₃)	1. Kinerja pegawai (Y)	Regresi linear berganda	Variabel X berpengaruh terhadap Y secara signifikan, baik secara parsial dan simultan.

		nang				
5.	Ardansyah dan wasilawati, (2014)	Pengaruh pengawasan, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai badan pusat statistik kabupaten Lampung Tengah	1.Pengawasan (X ₁) 2.Disiplin kerja (X ₂)	1.Kinerja pegawai (Y)	Regresi linear berganda	Variabel X berpengaruh terhadap Y secara signifikan, baik secara parsial dan simultan.
6.	Nur Safitri Mardalena, (2017)	Pengaruh lingkungan kerja dan kepribadian pegawai terhadap kinerja pegawai PDAM Trinandi cabang Jl SM Raja Medan.	1.Lingkungan kerja (X ₁) 2.Kepribadian pegawai (X ₂)	1.Kinerja pegawai (Y)	Regresi linear berganda	Variabel X berpengaruh terhadap Y secara signifikan, baik secara parsial dan simultan.
7.	Arabian J Bus Manag (2015)	<i>Effect of leadership style on employee performance</i>	1. <i>Effect of leadership style (X)</i>	1. <i>Employee performance (Y)</i>	<i>Simple regression</i>	<i>Variable X significantly influences employee performance</i>
8.	Christopher mathews (2016)	<i>Impact of work environment on performance of employees in manufacturing sector in India</i>	1. <i>Work environment (X)</i>	1. <i>Performance Employees (Y)</i>	<i>Simple regression</i>	<i>Variable X significantly influences employee performance</i>

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

C. Kerangka Konseptual

Menurut sugiyono, mengemukakan bahwa kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)

Menurut Sutikno, (2014:35) mengatakan, gaya kepemimpinan otoriter ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh orang lain yang ikut campur. Seorang yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang yang otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjol kelakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mau menerima pandangan bawahannya.

Menurut Rivai, (2012:42) mengatakan, tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dari segala hal dibandingkan dengan bawahan. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2. Pengaruh pengawasan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

Menurut Handoko, (2017:357) mengatakan, pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Menurut Helmi, (2016:138) mengatakan, pengawasan yaitu memiliki kaitan dengan kinerja, karena menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil/prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil/prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana.

3. Pengaruh lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y)

Menurut Sedarmayanti, (2013:28) mengatakan, lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut. Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja.

Menurut Nuraini, (2013:97) mengatakan, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya.

4. Pengaruh kinerja pegawai (Y) terhadap gaya kepemimpinan otoriter (X1), pengawasan kerja (X2), dan Lingkungan kerja (X3)

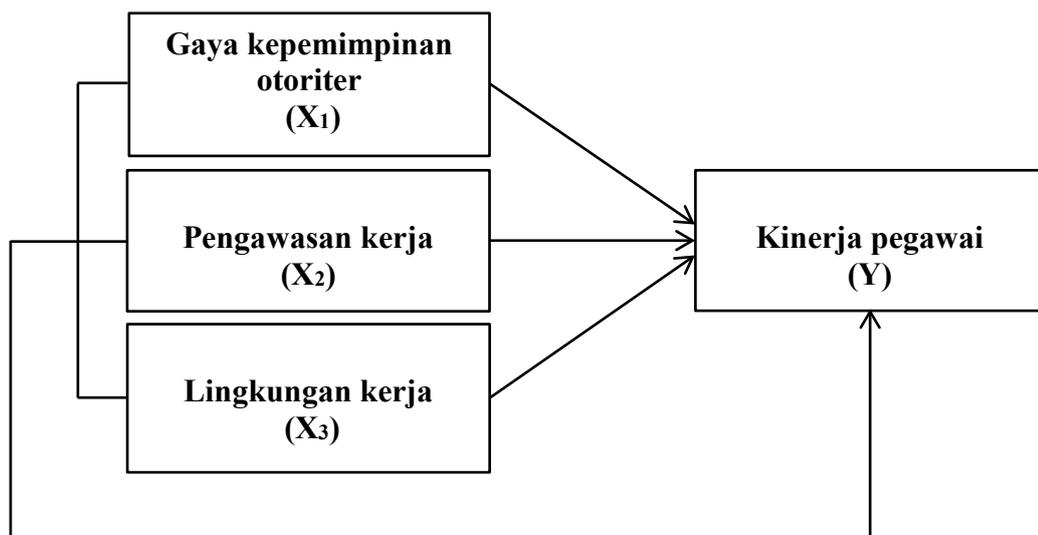
Menurut Priansa (2014:269) mengatakan, kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Menurut Siti Munafiah (2011:10) mengatakan, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan eksternal.

(a). Faktor internal yaitu: sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya. (b). Faktor eksternal yaitu: kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, pengawasan kerja, sistem upah, dan lingkungan sosial.

Berdasarkan teori-teori yang telah dibahas, maka metode kerangka konseptual yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 : Kerangka konseptual



Sumber: Diolah penulis (2019)

D. Hipotesis

Menurut Manulang dan Pakpahan, (2014:61), hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori.

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis membuat penulisan hipotesis ini adalah sebagai berikut :

- H1: Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
- H2: Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
- H3: Pengawasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
- H4: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian adalah cara-cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmiah dengan langkah-langkah yang relevan terhadap masalah yang dirumuskan. Agar penelitian dapat berjalan dengan baik dan lancar, penulis akan membuat penelitian yang bersifat kuantitatif.

Menurut Rusiadi, (2013:14) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Penelitian ini membahas pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Jalan Letjen Suprpto No.2 Medan, Sumatera Utara.

2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dimulai bulan Januari 2019 – April 2019. Untuk lebih lanjut dapat dilihat dari uraian tabel dibawah ini:

Tabel 3.1 : Jadwal Proses Penelitian

No	Kegiatan	Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019				April 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Seminar Proposal	■															
2	Perbaikan Proposal		■	■													
3	Pengumpulan Data				■	■	■										
4	Pengolahan Data						■	■									
5	Penulisan Skripsi								■	■	■	■					
6	Perbaikan Skripsi												■	■	■		
7	Sidang Meja Hijau															■	

Sumber: Data diolah penulis (2019)

C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan otoriter (X_1), pengawasan kerja (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) dan 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional dilapangn. Definisi operasioanal sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya yang ada dipangan, maka penelitian memberikan definisi variabel-variabel yang akan diteliti sebagai dasar dalam membuat kuesioner penelitian sebagai berikut.

Tabel 3.2: Definisi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
Gaya Kepemimpinan Otoriter (X ₁)	Gaya kepemimpinan otoriter ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Sutikno, (2014:35)	1.Menganggap organisasi milik pribadi. 2.Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. 3.Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata. 4.Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat. 5.Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya. 6.Mepergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan menghukum. Sutikno, (2014:35)	1.Pemimpin berpikir perusahaan milik dia, jadi sesukanya melakukan hal apapun. 2.Pemimpin selalu mengaitkan urusan pribadinya dengan organisasi. 3.Pemimpin menganggap bawahan bisa disuruh sesuka hatinya. 4.Tidak mau dikritik dan dikasih masukkan. 5.Pemimpin terlalu mengandalkan jabatannya. 6.Pemimpin selalu memberikan sangsi pada bawahan.	<i>Likert</i>
Pengawasan Kerja (X ₂)	Pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.	1.Prosedur. 2.Standar. 3.Ketelitian. 4.Pengukuran Pekerjaan 5.Perbaikan. Handoko, (2013:359)	1.Pimpinan Selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. 2.Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan	<i>Likert</i>

	Handoko, (2017:357)		pekerjaan. 3. Adanya pengukuran kerja pegawai. 4. Adanya evaluasi pekerjaan pegawai. 5. Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan.	
Lingkungan Kerja (X ₃)	Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut. Sedarmayanti, (2013:28)	1. Lingkungan kerja fisik a. Penerangan b. Suhu udara c. Suara bising d. Penggunaan warna e. Ruang gerak yang diperlukan f. Keamanan kerja 2. Lingkungan kerja non fisik a. Hubungan pegawai dengan atasan b. Hubungan pegawai dengan sesama rekan kerja c. Hubungan pegawai dengan bawahan Sedarmayanti, (2012:46)	1. Lingkungan kerja fisik a. Penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna kenyamanan dalam bekerja. b. temperatur udara sangat dibutuhkan bagi perusahaan guna untuk kenyamanan kerja. c. Kebisingan sangat mengganggu dalam konsentrasi kerja. d. Tata warna tidak dapat dipisahkan dengan dekorasi, karena warna mempunyai pengaruh besar bagi perusahaan. e. Kebebasan bergerak	<i>Likert</i>

			<p>sangat diperlukan dalam bekerja.</p> <p>f.Keaman sangat diperlukan guna menjaga keselamatan tempat kerja dan lingkungan kerja.</p> <p>2.Lingkungan kerja non fisik.</p> <p>a.Komunikasi yang baik perlu bagi atasan dan bawahan demi kelancaran pekerjaan.</p> <p>b.Kerja sama yang baik dengan rekan kerja guna mencapai tujuan perusahaan.</p> <p>c.Hubungan pegawai dengan bawahan yang baik guna untuk kenyamanan dalam bekerja.</p>	
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.	<p>1.Kuantitas pekerjaan</p> <p>2.Kualitas pekerjaan</p> <p>3.Kemandirian</p> <p>4.Inisiatif</p> <p>5.Adaptabilitas</p> <p>6.Kerjasama</p> <p>Priansa, (2014:271)</p>	<p>1.Berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai.</p> <p>2.Berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi,</p>	<i>Likert</i>

	Priansa, (2014:269)		kerapian dan kelengkapan. 3. Berkenaan dengan pertimbangan derajat kemajuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri. 4. Berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibel berfikir dan tanggung jawab. 5. kemampuan untuk beradaptasi mempertimbangkan kemampuan. 6. berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama dan dengan orang lain.	
--	------------------------	--	--	--

Sumber : diolah penulis 2019

D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data

1. Populasi

Menurut Sugiyono dalam Rahmat Hidayat dkk, (2014:30), mengatakan, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan bagian Keuangan dan Sumber Daya Manusia (SDM) 58 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Rusiadi dkk, 2014). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *non probability sampling* yaitu *sampling* jenuh. *Sampling* jenuh adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasinya Sugiyono, (2016:218). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2007), jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

Berdasarkan teori di atas maka penulis menggunakan seluruh jumlah populasi yaitu 58 pegawai sebagai sampel.

Tabel 3.3: Jumlah sampel pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan

No	Bidang	Jumlah
1	SDM	38 orang
2	Keuangan	20 orang
Jumlah		58 orang

Sumber: Kantor Direksi PTPN IV Medan (2019)

3. Jenis dan Sumber Data

Data adalah sesuatu yang digunakan atau dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan parameter tertentu yang telah ditentukan. Sesuatu yang dimaksud adalah informasi yang bersifat fakta.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data merupakan sangat berguna bagi peneliti khususnya dalam proses penelitian, dan dapat mendukung hasil penelitian.

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data yang diperoleh melalui pengamatan/observasi, wawancara dan kuisisioner.

b. Data Sekunder

yaitu data pendukung dari data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. dalam penelitian ini data diperoleh melalui studi pustaka melalui bukul-buku yang berhubungan dengan penelitian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah sumber data internal perusahaan internal perusahaan. Sumber data internal adalah sumber data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana penelitian dilakukan. Sumber data internalnya adalah pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dan Keuangan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan dalam proses penelitian. Agar mempermudah dalam melakukan kegiatan pengumpulan data, maka diperlukan teknik atau metode pengumpulan data. Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksud untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan terpercaya. Penulis akan menggunakan pengumpulan data seperti:

1. Pegamatan (*Obsevasi*)

Merupakan cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian, dan hal-hal yang berhubungan dengan masalah. Proses observasi dilakukan peneliti pada saat pra riset dilapangan guna mengetahui masalah-masalah yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan khususnya pada bagian SDM dan Keuangan.

2. Angket (*Questionary*)

Merupakan cara pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang teratur dan sistematis, serta dapat dilakukan lewat telepon, surat, atau bertatap muka secara langsung dengan responden yang terpilih sebagai sampel.

3. Metode Dokumentasi

Dilakukan peneliti dengan cara mengamati dengan membaca, melakukan kajian teoritik, dan mencatat, sebagai langkah relevan dari studi pustaka teori, serta studi pustaka hasil penemuan.

4. Studi Kepustakaan

Yaitu suatu proses penelitian yang penulis lakukan dengan mempelajari berbagai bentuk bahan-bahan tertulis, baik berupa buku-buku, artikel dokumentasi dan karya ilmiah lainnya dalam bentuk majalah dan koran.

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini jenis analisis yang dipakai adalah jenis penelitian asosiatif/kuantitatif. Analisis data menggunakan SPSS 24 sebagai alat untuk regresi berganda. Untuk menghasilkan model yang baik, harus menguji kualitas data yaitu yaitu uji validitas dan reliabilitas. Jadi tahapannya adalah sebagai berikut.

1. Uji Kualitas Data

Sebelum dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data diuji dengan :

a. Uji Validitas (keabsahan)

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur kuesioner tersebut Ghozali, (2013:53). Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

3. Nilai r hitung dapat dilihat pada kolom corrected item total correlation.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, (2013), uji reliabilitas adalah alat mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji ini dilakukan setelah uji validitas, dan yang di uji haruslah valid. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$, pengujian reliabilitas dilakukan dengan kriteria sebagai berikut berikut:

1. Jika $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$, maka kuesioner reliabel
2. Jika $r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$, maka kuesioner tidak reliabel

2. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang sangat signifikan dan representatif, maka model tersebut harus memenuhi asumsi klasik regresi. Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Tujuan uji normalitas data adalah untuk mengetahui dan mendekati distribusi normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik

menjadi tidak valid atau jumlah sampel kecil. Secara visualisasi, dikatakan berdistribusi normal jika data dalam gambar *Normal P-P plot Of Regression* mengikuti garis diagonal dan tidak menyebar. Uji kenormalan data juga dilakukan dengan uji *Kolmogrov-Smirnov* terhadap uji standar residual hasil persamaan regresi. Apabila probabilitas uji *Kolmogrov-Smirnov* lebih besar dari 5% maka data tersebut berdistribusi normal Rusiadi, (2013:164-168).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah tidak terdapat kesamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan yaitu model yang terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau disebut homoskedastisitas Rusiadi, (2013:174). Dikatakan berdistribusi normal apabila data menyebar dan tidak membentuk suatu pola.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas Rusiadi, (2013:170). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, digunakan ketentuan sebagai berikut: $VIF < 5$ atau dibawah 5 dan nilai *tolerance* diatas 0,1. Hal ini menunjukkan bahwa

tidak terjadi hubungan linear diantara variabel independen dalam model regresi.

3. Uji Regresi Linear Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda gunanya untuk mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikan sehingga dapat digunakan untuk menjawab hipotesis. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Pegawai (*Dependent Variable*)

X₁ : Gaya Kepemimpinan Otoriter (*Independent Variable*)

X₂ : Pengawasan Kerja (*Independent Variable*)

X₃ : Lingkungan Kerja (*Independent Variable*)

b₁, b₂, b₃ : Slop Kemiringan Garis (*Konstanta*)

a : Koefisien Regresi

ε : Kesalahan Pendugaan (*Standart Error*)

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksud sebagai tuntuan dalam penelitian yang telah dikemukakan oleh penelitian adalah benar dan mencari jawaban sesungguhnya.

a. Uji Signifikan Simultan (Uji-f)

Pengujian dilakukan untuk mengetahui untuk apakah secara serempak berpengaruh signifikan terhadap pada tingkat kepercayaan (*Confidence Interval*) atau level pengujian hipotesis 5% dengan uji f hipotesis yang digunakan. Hipotesis untuk pengujian secara serempak adalah:

1. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas dan variabel terikat. (gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai).
2. $H_i = \text{minimal } 1 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas dan terikat (gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai)

Pengujian menggunakan uji F dengan Kriteria Pengambilan Keputusan (KPK) adalah:

Terima H_0 (tolak H_i), apabila $F_{hitung} < f_{tabel}$ atau $\text{sig } F > \alpha 5\%$

Tolak H_0 (terima H_i), apabila $F_{hitung} > f_{tabel}$ atau $\text{sig } F < \alpha 5\%$

b. Uji Signifikan Parsial (uji-t)

Uji t statistik dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria uji digunakan sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1, X_2 dan X_3) yaitu berupa variabel gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai.

$H_i : \beta_1 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1, X_2 dan X_3) yaitu berupa variabel gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai.

Pengujian menggunakan uji t dengan Kriteria Pengambilan Keputusan (KPK) adalah:

Terima H_0 (tolak H_i), apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\text{sig } F > \alpha 5\%$

Tolak H_0 (terima H_i), apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\text{sig } F < \alpha 5\%$

c. Uji Determinasi (Uji D)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika koefisien determinasi (R^2) semakin besar menunjukkan semakin baik kemampuan X dan Y dimana $0 < R^2 < 1$. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil, maka akan dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat. Hal ini digunakan tidak kuat

untuk mnerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

a. Sejarah Singkat PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Perkebunan Nusantara IV Medan disingkat dengan PTPN IV Medan. Didirikan berdasarkan peraturan pemerintah no. 9 tahun 1996, merupakan hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan Nusantara VI (Persero), PT Perkebunan VII (Persero), dan PT Perkebunan VIII (Persero), sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV NO.37 tanggal 11 Maret 1996 yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, SH, Notaris di Jakarta, yang anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Nomor: C2-8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia tanggal 8 Oktober 1996 Nomor 81 dan tambahan berita Negara No.8675.

PT Perkebunan Nusantara IV merupakan peleburan dari perusahaan PT Perkebunan Nusantara VI, VII, dan VIII yang merupakan cikal berdirinya PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Perusahaan memulai menyusun langkah-langkah strategis dan

melakukan transformasi bisnis untuk meningkatkan produktivitas agar dapat bersaing ini terjadi pada tahun 1996 s/d 2000.

Pada tahun 2001 s/d 2005, PT Perkebunan Nusantara IV merencanakan strategi transformasi bisnis dimana semakin tingginya permintaan kelapa sawit dengan merencanakan pengembangan areal kelapa sawit dan memulai melaksanakan konversi tanaman teh dan kakao ke kelapa sawit di unit Balimbingan , Bah Birong Ulu dan Marjandi.

Pada akhir ditahun 2006 s/d 2010, perusahaan membentuk Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha dengan mengganti Direktorat Pemasaran menjadi Direktorat Keuangan. Perusahaan memulai melakukan pengembangan Batang areal kelapa sawit di Kab. Labuhan Batu dan Mandailing Natal dan membentuk Unit proyek pengembangan Batang Laping, Timur, Panai Jaya.

Pada tahun 2011 s/d 2015 perusahaan mulai melakukan restruktur organisasi dan SDM untuk menuju perusahaan *best practices*. Restruktur Organisasi dimulai dari menyederhanakan proses bisnis dan melakukan penggabungan Grup Unit Usaha yang semula ada 5 GUU menjadi 4 GUU dan melakukan penggabungan Unit Usaha PKS Sosa ke Unit Usaha Sosa, melakukan Spin off rumah sakit dan sekolah. Perusahaan juga sedang mempersiapkan restruktur organisasi ditingkat bagian dan unit usaha. Di akhir tahun 2014 PTPN IV telah berubah status dari BUMN menjadi anak perusahaan BUMN.

Pada tahun 2015 perusahaan tidak melakukan perubahan nama perusahaan. Perusahaan melakukan perubahan nama perusahaan pada tahun 2014 berdasarkan ketentuan Pasal 1 Akta Perubahan Anggaran Dasar Nomor: 25 tanggal 23 Oktober 2014 yang dibuat dihadapan Notaris Nanda Fauz Iwan, SH., M.kn, nama perusahaan berubah menjadi PT Perkebunan Nusantara IV atau disingkat PTPN IV.

b. Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara IV Medan

1) Visi PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

“Menjadi Perusahaan Unggul Dalam Usaha Agroindustri yang Terintegrasi”

2) Misi PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

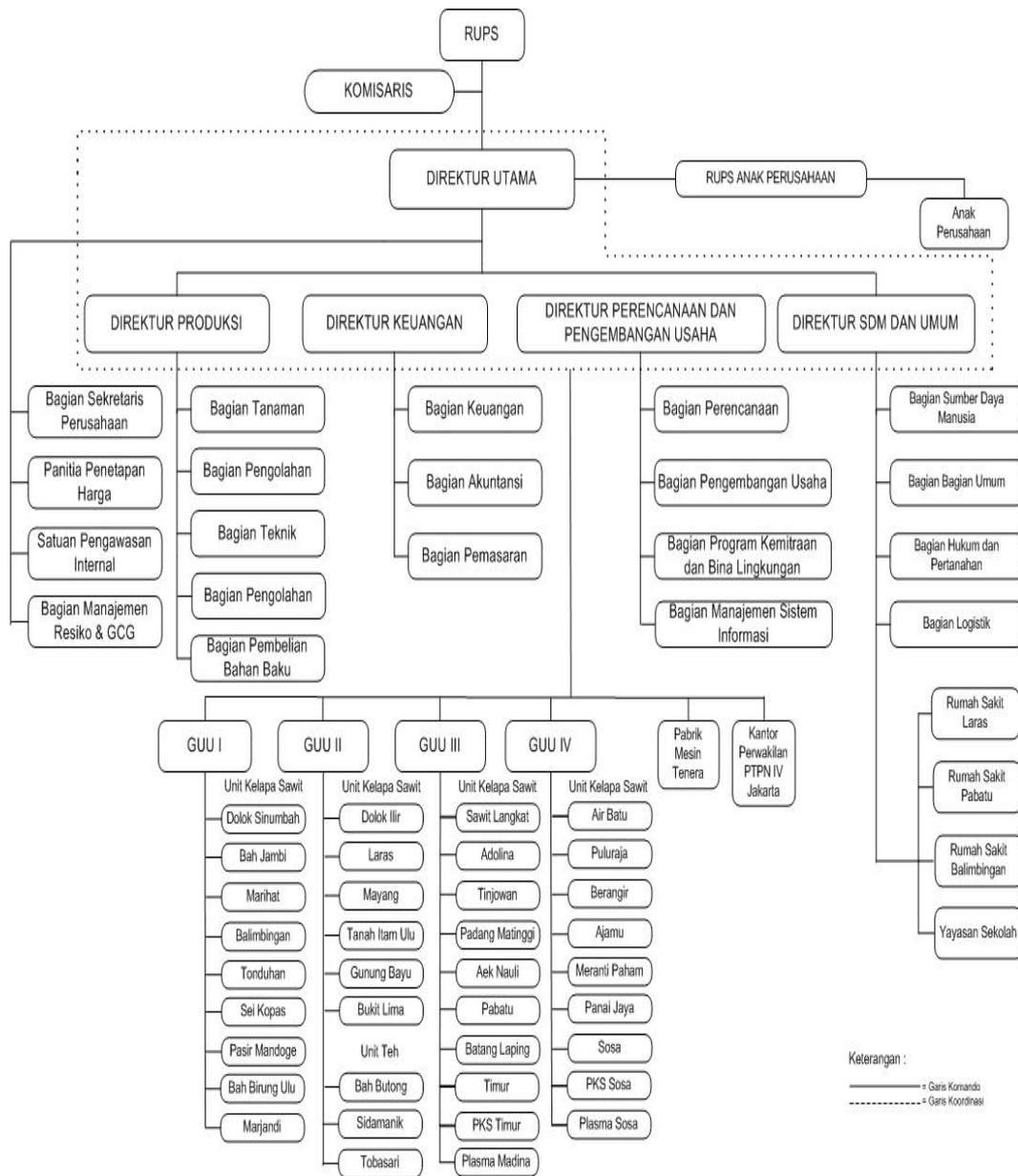
- a) Menjalankan usaha dengan prinsip-prinsip usaha terbaik, inovatif, dan berdaya saing tinggi.
- b) Menyelenggarakan usaha Agrobisnis berbasis kelapa sawit, teh dan karet.
- c) Mengintegrasikan usaha agroindustri hulu, hilir dan produk baru, pendukung agroindustri dan pendayagunaan aset dengan preferensi pada teknologi terkini yang teruji (proven) dan berwawasan lingkungan.

2. Struktur Organisasi Perusahaan dan Pembagian Tugas

Struktur organisasi adalah bagan yang menggambarkan pola hubungan kerja antar tiap bagian serta posisi yang pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi dapat diketahui dengan menggambarkan bagan organisasinya sehingga dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang tugas, tanggung jawab dan wewenang tiap-tiap jabatan.

Dalam menjalankan serta memperlancar aktivitas baik di instansi pemerintah atau swasta maka diperlukan organisasi yang jelas agar dapat diketahui posisi dan tugas-tugasnya untuk mencapai yang diinginkan.

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV Medan.



Sumber : Kantor Direksi PTPN IV Medan.

Berdasarkan gambar struktur organisasi tersebut, berikut ini adalah uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap posisi jabatan yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Medan, yaitu:

a. Rapat Umum Pemegang Saham

Pemegang saham adalah organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris, dalam batas ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan Anggaran Dasar.

1. Jenis RUPS :

- a) RUPS tahunan diadakan setiap tahun, meliputi RUPS mengenai persetujuan laporan tahunan dan rencana kerja dan anggaran perusahaan.
- b) RUPS lainnya/RUPS luar biasa yang diadakan sewaktu waktu berdasarkan kebutuhan sebagaimana diatur dalam anggaran dasar.

2. Hak Pemegang Saham

- a) Hak untuk menghadiri RUPS dan memberikan suara pada RUPS.
- b) Hak untuk memperoleh informasi material mengenai pengelolaan perusahaan Dewan Komisaris maupun Direksi secara lengkap, tepat waktu, dan teratur.
- c) Hak untuk memperoleh pembagian laba perusahaan (dividen).

3. Wewenang Pemegang Saham

- a) Mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Anggota Dewan komisaris sesuai dengan ketentuan undang berlaku.

- b) Menyetujui atau menolak Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan RKAP.
- c) Menetapkan target kinerja masing-masing Direksi dan Komisaris.
- d) Melakukan penilaian kinerja Direksi dan Komisaris.
- e) Menetapkan auditor eksterna untuk melakukan audit atas laporan keuangan.
- f) Menetapkan remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi sesuai ketentuan yang berlaku.
- g) Dan lain-lain.

b. Dewan Komisaris

Dewan komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberikan nasehat kepada Direksi. Berdasarkan Anggaran Dasar PTPN IV No. 11 tanggal 04 Agustus 2008 dan peraturan Menteri Negara BUMN No: PER-12/MBU/2012 tentang Organ Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN adapun tugas dan wewenang Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

1. Tugas Dewan Komisaris
 - a) Melakukan pengawasan terhadap kebijakan Direksi dalam melaksanakan pengurusan perseroan serta memberi nasehat kepada Direksi termasuk pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, rencana kerja dan anggaran perusahaan serta ketentuan

Anggaran Dasar dan Rapat Umum Pemegang Saham dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- b) Melakukan evaluasi terhadap laporan atas pencapaian target dari masing-masing Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau *Key Performance Indicator* (KPI) dan melakukan tindakan yang diperlukan dalam rangka pencapaian target yang telah ditetapkan.
- c) Memantau efektifitas praktek *Good Corporate Governance* yang ditetapkan oleh perusahaan.
- d) Dan lain-lain.

c. **Tugas Direktur Utama**

- a) Mengelola perusahaan sesuai amanat RUPS untuk mewujudkan sasaran perusahaan.
- b) Menjaga segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan perusahaan untuk kepentingan perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan baik didalam maupun diluar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan keputusan RUPS.
- c) Memimpin, mengkoordinasikan dan mensinkronisasikan pelaksanaan program kegiatan Direktur Produksi, Direktur SDM dan Umum, Direktur Keuangan dan Direktur Perencanaan dan pengembangan usaha, Manajer Group dan Manajer Unit.
- d) Menjalankan arahan dari Dewan Komisaris dan RUPS.

- e) Mengatur pembagian tugas dan wewenang masing-masing anggota Direksi.
- f) Mengadakan dan memimpin rapat Direksi secara berkala, untuk mengevaluasi pelaksanaan program kegiatan masing-masing Direktorat, Grup Unit Usaha dan Unit Usaha.
- g) Memberi penjelasan kepada Dewan Komisaris atau Rapat Umum Pemegang Saham, mengenai Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta laporan tahunan.
- h) Melaksanakan pemenuhan aspek legal dan kepatuhan perusahaan terhadap anggaran dasar, keputusan RUPS dan peraturan perundang-undangan.
- i) Mengkoordinir penyelenggaraan akuntansi keuangan, akuntansi biaya, verifikasi dan administrasi aset.

d. Tugas Direktur Produksi

- a) Memimpin dan mengkoordinasikan tugas-tugas dibawah Direktorat Produksi.
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan dibawah Direktorat Produksi.
- c) Melaksanakan dan mengendalikan program kegiatan di bidang tanaman, pengelolaan (termasuk P3TBS) dan teknik.
- d) Menjalankan arahan dari Direktur Utama, Dewan Komisaris dan RUPS.

- e) Mengadakan rapat-rapat internal secara berkala dilingkungan Direktorat Produksi untuk mengevaluasi pelaksanaan program usaha.
- f) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian target Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang berkaitan dengan aspek operasional.
- g) Melaksanakan dan memantau penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan manajemen risiko dilingkungan bidang tanaman, teknik, dan pengolahan (termasuk P3TBS).
- h) Menindak lanjuti temuan hasil audit SPI dan auditor eksternal yang berkaitan dengan tugas operasionalnya.
- i) Menyiapkan laporan manajemen triwulan, semesteran dan tahunan di bidang tanaman, teknik, dan pengolahan (termasuk P3TBS).
- j) Merumuskan dan menetapkan program kegiatan bagian tanaman, teknik, dan pengolahan (termasuk P3TBS) yang didasarkan kepada penjabaran dari RKAP dan RJPP yang telah disahkan.
- k) Dan lain-lain.

e. Tugas Direktur Keuangan

- a) Memimpin dan mengkoordinasikan tugas-tugas dibawah direktorat keuangan.
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan dibawah direktorat keuangan.

- c) Melaksanakan dan mengendalikan program kegiatan yang telah dirumuskan, meliputi bidang keuangan, akuntansi dan pemasaran.
- d) Menjalankan arahan-arahan dari direktur utama, dewan komisaris dan RUPS.
- e) Mengadakan rapat internal secara berkala guna membahas masalah-masalah di bidang keuangan, akuntansi dan pemasaran.
- f) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian target Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau Key Performance Indicator (KPI) yang berkaitan dengan aspek operasionalnya.
- g) Melaksanakan dan memantau penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* dan manajemen risiko dilingkungan bidang keuangan, akuntansi dan pemasaran.
- h) Menindak lanjuti temuan hasil audit SPI dan audit eksternal yang berkaitan dengan tugas operasionalnya.
- i) Menyiapkan laporan Manajemen Triwulan, Semester dan laporan tahunan serta laporan keuangan untuk dibahas bersama-sama dengan anggota direksi sebelum disampaikan kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham.
- j) Menyelenggarakan dan memelihara akuntansi keuangan, akuntansi biaya, verifikasi dan akuntansi aset.
- k) Menyiapkan rancangan RKAP, RJPP dan rencana lainnya di bidang keuangan, akuntansi, dan pemasaran dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan untuk selanjutnya mengkoordinir penyusunan RKAP, RJPP dan rencana lainnya secara korporasi.

- l) Merumuskan dan menetapkan program kegiatan bagian keuangan, akuntansi dan bagian pemasaran yang didasarkan kepada RKAP dan RJPP yang telah disahkan.
- m) Merumuskan kebijakan dan menyusun pedoman kerja yang digunakan dilingkungan Direktorat Keuangan dan selanjutnya disampaikan kepada Direktur Utama untuk ditetapkan.
- n) Dan lain-lain.

f. Tugas Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha

- a) Memimpin dan mengkoordinasikan tugas-tugas dibawah Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha.
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan dibawah Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha.
- c) Melaksanakan dan mengendalikan program kegiatan di bidang perencanaan (termasuk IT), pengembangan usaha (tidak termasuk pengembangan di bidang tanaman) dan program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL).
- d) Menyusun dan melaksanakan kegiatan perusahaan dalam pengembangan industri hilir dan industri pendukung.
- e) Pengelolaan dan pengurusan anak perusahaan dan perusahaan penyertaan (tidak termasuk aspek legal).
- f) Menjalankan arahan dari Direktur Utama, Dewan Komisaris dan RUPS.

- g) Mengadakan rapat-rapat internal secara berkala dilingkungan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha untuk mengevaluasi pelaksanaan program kegiatan.
- h) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian target Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau Key Performance Indicator (KPI) yang berkaitan dengan aspek operasional.
- i) Melaksanakan dan memantau penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan manajemen risiko dilingkungan bidang perencanaan (termasuk IT) pengembangan usaha dan PKBL.
- j) Menyiapkan laporan manajemen triwulan, semesteran dan tahunan di bidang perencanaan (termasuk IT) Pengembangan Usaha dan PKBL.
- k) Dan lain-lain.

g. Tugas Direktur SDM dan Umum

- a) Memimpin dan mengkoordinasikan tugas-tugas dibawah Direktorat SDM dan Umum.
- b) Menyusun struktur organisasi perusahaan beserta uraian tugasnya.
- c) Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan dibawah Direktorat SDM dan Umum.
- d) Melaksanakan dan mengendalikan program kegiatan dibidang SDM, Umum, Hukum, dan Pertahanan serta Pengadaan.
- e) Melaksanakan pengelolaan SDM, termasuk rekrutmen, penempatan, penilaian kinerja, karir, remunerasi dan purna tugas.

- f) Menyusun Perjanjian Kerja Bersama (PKB) untuk di bahas bersama dengan serikat pekerja dan peraturan kepegawaian.
- g) Mengurus permasalahan hukum yang dihadapi perusahaan dan pengurusan hak atas tanah sesuai ketentuan yang berlaku.
- h) Mengurus permasalahan hukum yang dihadapi perusahaan dan pengurusan hak atas tanah sesuai ketentuan yang berlaku.
- i) Menjalankan arahan dari Direktur Utama, Dewan Komisaris dan RUPS.
- j) Mengadakan rapat-rapat internal secara berkala dilingkungan SDM, dan kegiatannya.
- k) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian target Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang berkaitan dengan aspek operasional.
- l) Melaksanakan dan memantau penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan manajemen risiko dilingkungan bidang SDM, Umum, Hukum dan Pertanahan serta Pengadaan.
- m) Menindak lanjuti temuan hasil audit SPI dan auditor eksternal yang berkaitan dengan tugas operasionalnya.
- n) Menyiapkan laporan manajemen triwulan, semesteran dan tahunan di bidang SDM, Umum, Hukum, dan Pertanahan serta Pengadaan.
- o) Dan lain-lain.

3. Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam menjawab permasalahan di dalam suatu penelitian perlu kiranya diuraikan karakteristik bagi sumber datanya, sehingga data yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan tersebut lebih akurat, untuk maksud tersebut maka penulis akan menguraikan karakteristik responden berdasarkan hasil analisis data dan kuesioner yang didapat di lapangan.

Dalam penelitian ini terkumpul data primer yang diambil dari 58 responden untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki – Laki	41	70,7	70,7	70,7
	Perempuan	17	29,3	29,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 41 orang atau sebesar 70.7% dan berjenis kelamin

perempuan yaitu sebanyak 17 orang atau sebesar 29,3 % dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 tahun	11	19,0	19,0	19,0
	25 - 40 tahun	36	62,1	62,1	81,0
	> 40 tahun	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa usia responden yang berkisar < 25 tahun berjumlah 11 orang atau sebesar 19%, dan usia responden yang berkisar 25 - 40 tahun berjumlah 36 orang atau sebesar 62,1 % serta usia responden yang di atas 40 tahun berjumlah 11 orang atau sebesar 19%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/ SMK	11	19,0	19,0	19,0
	D3	9	15,5	15,5	34,5
	S1	35	60,3	60,3	94,8
	S2	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden yang memiliki tingkat pendidikan paling banyak adalah jenjang S1 sebanyak 35 orang atau sebesar 60,3, jenjang Diploma III sebanyak 9 orang atau sebesar 15,5% dan jenjang SMA/SMK sebanyak 11 orang atau sebesar 19% serta responden yang memiliki tingkat pendidikan paling sedikit adalah jenjang S2 sebanyak 3 orang atau sebesar 5,3%.

Tabel 4.4 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden

No.	Skor Mean	Kriteria
1.	0 - 1,9	Sangat Buruk
2.	2 - 2,9	Buruk
3.	3 - 3,9	Cukup Baik
4.	4 - 4,9	Baik
5.	5	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono (2015)

4. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel bebas yaitu : gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, dan lingkungan kerja, dan 1 (satu) variabel terikat yaitu : kinerja pegawai. Dalam penyebaran angket, untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter ada sebanyak 18 butir pernyataan yang harus diisi oleh responden, untuk variabel pengawasan kerja ada sebanyak 15 butir pernyataan yang harus diisi oleh responden, dan untuk variabel lingkungan kerja ada sebanyak 9 butir pernyataan yang harus diisi oleh responden, begitu pula dengan variabel kinerja ada sebanyak 18 butir pernyataan yang harus diisi oleh responden yang berjumlah 58 orang. Jawaban kuesioner disediakan dalam 5 alternatif jawaban yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS) dengan skor 5
- b. Setuju (S) dengan skor 4
- c. Kurang Setuju (KS) dengan skor 3
- d. Tidak Setuju (S) dengan skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X₁)

Variabel gaya kepemimpinan otoriter (X₁) dibentuk oleh 6 (enam) indikator yang terdiri dari Menganggap organisasi milik pribadi (X₁₋₁), Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi (X₁₋₂), Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata (X₁₋₃), Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat (X₁₋₄), Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya (X₁₋₅), Mempergunakan pendekatan yang mengandung unsure paksaan dan menghukum (X₁₋₆) serta ada 18 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.5 s/d Tabel 4.10

Tabel 4.5 Penilaian Responden Terhadap Indikator Menganggap Organisasi Milik Pribadi (X_{1.1})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda selalu memberikan pekerjaan yang berlebihan		Atasaan anda tidak peduli dengan kebijakan yang anda ajukan		Atasan anda selalu menggunakan teknik mendikte dalam bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	2	3,4	3	5,2	2	3,4
Tidak setuju	12	20,7	12	20,7	15	25,9
Kurang setuju	13	22,4	22	37,9	21	36,2
Setuju	24	41,4	16	27,6	13	22,4
Sangat setuju	7	12,1	5	8,6	7	12,1
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,3793		3,1379		3,1379	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 indikator Menganggap organisasi sebagai milik pribadi direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda selalu memberikan pekerjaan yang berlebihan sebanyak 24 responden (41,4) menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 3,3793. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik dalam mengenai atasan anda selalu memberikan pekerjaan yang berlebihan.
2. Untuk item atasan anda tidak peduli dengan kebijakan yang anda ajukan sebanyak 22 responden (37,9) menyatakan kurang setuju dengan nilai rata-rata 3,1379. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik dalam mengenai atasan anda tidak peduli dengan kebijakan yang anda ajukan.

3. Untuk item atasan anda selalu menggunakan teknik mendikte dalam bekerja sebanyak 21 responden (36,2) menyatakan kurang setuju dengan nilai rata-rata 3,1379. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik dalam mengenai atasan anda selalu menggunakan teknik mendikte dalam bekerja.

Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Mengidentikkan Tujuan Pribadi Dengan Tujuan Organisasi (X_{1.2})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan sangat menekan anda dalam menyelesaikan pekerjaan		Atasaan anda terlalu mengaitkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi		Atasan anda menuntut pegawainya untuk terus menerus memperbaiki hasil kerjanya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	3	5,2	4	6,9	3	5,2
Tidak setuju	11	19,0	15	25,9	8	13,8
Kurang setuju	20	34,5	18	31,0	12	20,7
Setuju	19	32,8	15	25,9	20	34,5
Sangat setuju	5	8,6	6	10,3	25	25,9
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,2069		3,0690		3,6207	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 indikator mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan sangat menekan anda dalam menyelesaikan pekerjaan sebanyak 20 responden (34,5) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,2069. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan sangat menekan anda dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Untuk item atasan anda terlalu mengaitkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi sebanyak 18 responden (31,0) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,0690. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda terlalu mengaitkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

3. Untuk item atasan anda menuntut pegawainya untuk terus menerus memperbaiki hasil kerjanya sebanyak 25 responden (25,9) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,6207. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda menuntut pegawainya untuk terus menerus memperbaiki hasil kerjanya.

Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Menganggap Bawahan Sebagai Alat Semata-Mata (X_{1.3})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda kurang menciptakan suasana yang bersahabat dalam bekerja		Atasan anda selalu menjaga jarak dengan pegawai kecuali ada keahlian dalam bekerja		Atasan anda selalu memanfaatkan anda dalam bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	7	12,1	6	10,3	7	12,1
Tidak setuju	13	22,4	14	24,1	11	19,0
Kurang setuju	23	39,7	21	36,2	20	34,5
Setuju	10	17,2	12	20,7	15	25,9
Sangat setuju	5	8,6	5	8,6	5	8,6
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	2,8793		2,9310		3,0000	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 indikator menganggap bawahan sebagai alat semata-mata dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda kurang menciptakan suasana yang bersahabat dalam bekerja sebanyak 23 responden (39,7) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 2,8793. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda kurang menciptakan suasana yang bersahabat dalam bekerja.
2. Untuk item atasan anda selalu menjaga jarak dengan pegawai kecuali ada keahlian dalam bekerja sebanyak 21 responden (36,2) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 2,9310. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda selalu menjaga jarak dengan pegawai kecuali ada keahlian dalam bekerja.
3. Untuk item atasan anda selalu memanfaatkan anda dalam bekerja, sebanyak 20 responden (34,5) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,0000. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda selalu memanfaatkan anda dalam bekerja.

Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tidak Mau Menerima Kritik, Saran dan Pendapat (X_{1.4})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda tidak mau menerima masukan dari anda		Atasan anda tidak mau menerima saran dari anda		Atasan anda tidak mau dikritik jika ada kesalahan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	8	13,8	8	13,8	8	13,8
Tidak setuju	13	22,4	12	20,7	16	27,6
Kurang setuju	20	34,5	16	27,6	14	24,1
Setuju	11	19,0	17	29,3	13	22,4

Sangat setuju	5	10,3	5	8,6	7	12,1
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	2,8966		2,9828		2,9138	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 indikator tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda tidak mau menerima masukan pendapat dari anda sebanyak 20 responden 34,5 menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 2,8966. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda tidak mau menerima masukan dari anda.
2. Untuk item atasan anda tidak mau menerima saran dari anda sebanyak 17 responden (29,3) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 2,9828. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda tidak mau menerima saran dari anda.
3. Untuk item atasan anda tidak mau dikritik jika ada kesalahan sebanyak 16 responden (27,6) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2,9138. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda tidak mau dikritik jika ada kesalahan.

Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Terlalu Bergantung Pada Kekuasaan Formalnya (X_{1.5})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda terlalu memanfaatkan kekuasaannya dalam bekerja		Atasan anda selalu memerintahkan secara berlebihan		Atasan anda terlalu bergantung pada jabatannya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	10	17,2	7	12,1	8	13,8
Tidak setuju	10	17,2	15	25,9	14	24,1
Kurang setuju	20	34,5	18	31,0	20	34,5
Setuju	11	19,0	12	20,7	10	17,2
Sangat setuju	7	12,1	6	10,3	6	10,3
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	2,9138		2,9138		2,8621	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.9 indikator terlalu bergantung pada kekuatan formalnya dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda terlalu memanfaatkan kekuasaannya dalam bekerja sebanyak 20 responden (34,5) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 2,9138. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda terlalu memanfaatkan kekuasaannya dalam bekerja.
2. Untuk item atasan anda selalu memerintahkan secara berlebihan sebanyak 18 responden (31,0) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 2,9138. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda selalu memerintahkan secara berlebihan.
3. Untuk item atasan anda terlalu bergantung pada jabatannya sebanyak 20 responden (34,5) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata

2,8621. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda terlalu bergantung pada jabatannya.

Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Menggunakan Pendekatan yang Mengandung Unsur Paksaan dan Menghukum (X_{1,6})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda terlalu memaksakan apa yang dia inginkan dalam bekerja		Atasan terlalu memaksa dalam menyelesaikan pekerjaan		Atasan selalu menumpuk pekerjaan pada saya dan harus diselesaikan tepat waktu	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	5	8,6	9	15,5	7	12,1
Tidak setuju	14	24,1	6	10,3	7	12,1
Kurang setuju	24	41,4	18	31,0	18	31,0
Setuju	11	19,0	20	34,5	18	31,0
Sangat setuju	4	6,9	5	8,6	8	13,8
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	2,9138		3,1034		3,2241	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.10 indikator menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan menghukum dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda terlalu memaksakan apa yang dia inginkan dalam bekerja sebanyak 24 responden (41,4) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 2,9138. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan buruk mengenai atasan anda terlalu memaksakan apa yang dia inginkan dalam bekerja.
2. Untuk item atasan terlalu memaksa dalam menyelesaikan pekerjaan sebanyak 20 responden (34,5) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata

3,1034. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan terlalu memaksa dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Untuk item atasan selalu menumpuk pekerjaan pada saya dan harus diselesaikan tepat waktu sebanyak 18 responden (31,0) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,2241. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan selalu menumpuk pekerjaan pada saya dan harus diselesaikan tepat waktu.

b. Variabel Pengawasan Kerja (X_2)

Variabel pengawasan (X_2) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari Prosedur (X_{2-1}), Standar (X_{2-2}), Ketelitian (X_{2-3}), Pengukuran pekerjaan (X_{2-4}), Perbaikan (X_{2-5}), serta ada 15 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.11 s/d Tabel 4.15

Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Prosedur (X_{2.1})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda selalu menerapkan pentingnya pengawasan saat bekerja		Atasan anda melakukan pengawasan yang ketat saat mengadakan seleksi pemilihan karyawan terbaik		Atasan anda melakukan pengawasan sesuai dengan prosedur	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	1	1,7	1	1,7	-	-
Kurang setuju	10	17,2	5	8,6	11	19,0
Setuju	42	72,4	40	69,0	35	60,3
Sangat setuju	5	8,6	12	20,7	12	20,7
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,8793		4,0862		4,0172	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.11 indikator prosedur dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda selalu menerapkan pentingnya pengawasan saat bekerja sebanyak 42 responden (72,4) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8793. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai atasan anda selalu menerapkan pentingnya pengawasan saat bekerja.
2. Untuk item atasan anda melakukan pengawasan yang ketat saat mengadakan seleksi pemilihan karyawan yang terbaik sebanyak 40 responden (69,0) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0862. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan mengenai atasan anda selalu menerapkan pentingnya pengawasan saat bekerja.
3. Untuk item atasan anda melakukan pengawasan sesuai dengan prosedur sebanyak 35 responden (60,3) menyatakan setuju, dengan nilai

rata-rata 4,0172. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai atasan melakukan pengawasan sesuai dengan prosedur.

Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Standar (X_{2.2})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda selalu mengawasi kinerja pegawainya dengan standar yang berlaku		Atasan anda selalu mengawasi dalam kedisiplinan masuk kerja dan tepat waktu		Atasan anda selalu mengawasi gerak pegawai dalam bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	1	1,7	1	1,7
Tidak setuju	3	5,2	2	3,4	2	3,4
Kurang setuju	6	10,3	10	17,2	13	22,4
Setuju	33	56,9	29	50,0	35	60,3
Sangat setuju	16	27,6	16	27,6	7	12,1
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,0690		3,9828		3,7759	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.12 indikator standar dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda selalu mengawasi kinerja pegawainya dengan standar yang berlaku sebanyak 33 responden (56,9) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0690. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai atasan anda selalu mengawasi kinerja pegawainya dengan standar yang berlaku.
2. Untuk item atasan anda selalu mengawasi dalam kedisiplinan kerja dan tepat waktu sebanyak 29 responden (50,0) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9828. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan

Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda selalu mengawasi kinerja pegawainya dengan standar yang berlaku.

3. Untuk item atasan anda selalu mengawasi gerak pegawai dalam berkeja sebanyak 35 responden (60,3) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,7759. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan selalu mengawasi gerak pegawai dalam berkeja.

Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketelitian (X_{2.3})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan mengontrol dan mengawasi target yang dicapai oleh pegawainya		Atasan selalu memeriksa pekerjaan karyawan dengan teliti		Atasan selalu meminta rekapan dan lampiran laporan sebagai pendukung kebenaran laporan pekerjaan karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	1	1,7	2	3,4	3	5,2
Kurang setuju	10	17,2	10	17,2	11	19,0
Setuju	37	63,8	34	58,6	33	56,9
Sangat setuju	10	17,2	12	20,7	11	19,0
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,9655		3,9655		3,8966	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 indikator ketelitian dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan mengontrol dan mengawasi target yang dicapai oleh pegawainya sebanyak 37 responden (63,8) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9655. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan

Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan mengontrol dan mengawasi target yang dicapai oleh pegawainya.

2. Untuk item atasan selalu memeriksa pekerjaan karyawan dengan teliti sebanyak 34 responden (58,6) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9655. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan selalu memeriksa pekerjaan karyawan dengan teliti.

3. Untuk item atasan selalu meminta rekapan dan lampiran sebagai pendukung kebenaran laporan pekerjaan karyawan sebanyak 33 responden (56,9) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8966. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik Mengenai atasan selalu minta rekapan dan lampiran sebagai pendukung kebenaran laporan pekerjaan karyawan.

Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengukuran Pekerjaan (X_{2.4})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda menghargai pekerjaan anda dengan objek (nilai, materi, bonus)		Atasan anda menghargai pekerjaan anda dengan apraisal (laporan performa kerja karyawan)		Atasan anda menghargai pekerjaan anda berdasarkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	1	1,7	1	1,7	1	1,7
Tidak setuju	3	5,2	3	5,2	3	5,2
Kurang setuju	12	20,7	6	10,3	11	19,0
Setuju	29	50,0	33	56,9	26	44,8
Sangat setuju	13	22,4	15	25,9	17	29,3
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,8621		4,0000		3,9483	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.14 indikator pengukuran pekerjaan dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda menghargai pekerjaan anda dengan objek (nilai, materi, bonus) sebanyak 29 responden (50,0) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8621. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda menghargai pekerjaan anda dengan objek (nilai, materi, bonus).
2. Untuk item atasan anda menghargai pekerjaan anda dengan apraisal (laporan performa kerja karyawan) sebanyak 33 responden (56,9) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0000. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai atasan anda menghargai pekerjaan anda dengan objek (laporan performa kerja karyawan)
3. Untuk item atasan anda menghargai pekerjaan anda berdasarkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan sebanyak 26 responden (44,8), menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9483. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda menghargai pekerjaan anda berdasarkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan.

Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Perbaikan (X_{2.5})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Atasan anda meminta bawahannya yang lain untuk memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi		Atasan anda membantu anda memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi		Atasan anda meminta anda untuk memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	3	5,2	1	1,7	1	1,7
Tidak setuju	4	6,9	2	3,4	3	5,2
Kurang setuju	14	24,1	11	19,0	13	22,4
Setuju	24	41,4	29	50,0	30	51,7
Sangat setuju	13	22,4	15	25,9	11	19,0
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,6897		3,9483		3,8103	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 indikator perbaikan dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item atasan anda meminta bawahannya yang lain untuk untuk memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekpektasi sebanyak 24 responden (41,4) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,6897. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda meminta bawahannya yang lain untuk memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi.
2. Untuk item atasan anda membantu anda memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi sebanyak 29 respoden (50,0) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9483. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik

mengenai atasan anda membantu anda memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi.

3. Untuk item atasan anda meminta anda untuk memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi sebanyak 30 responden (51,7) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8101. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai atasan anda meminta anda untuk memperbaiki pekerjaan anda yang salah tidak sesuai dengan ekspektasi.

c. Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

Variabel lingkungan kerja (X_3) dibentuk oleh 2 (dua) indikator yang terdiri dari lingkungan kerja fisik ($X_{3.1}$), lingkungan kerja non fisik ($X_{3.2}$), serta ada 9 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.16 s/d Tabel 4.17

Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Lingkungan**Kerja Fisik (X_{3.1})**

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang memadai diruangan kerja		Perusahaan sudah memberikan sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan dan sesuai dengan kebutuhan		Perusahaan tempat saya bekerja jauh dari kebisingan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	1	1,7	2	3,4	2	3,4
Kurang setuju	10	17,2	6	10,3	13	22,4
Setuju	30	51,7	33	56,9	34	58,6
Sangat setuju	17	29,3	17	29,3	9	15,5
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,0862		4,1207		3,8621	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.16 indikator lingkungan kerja fisik dipresentasikan oleh 6 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang memadai diruangan kerja sebanyak 30 responden (51,7) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0869. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang memadai diruangan kerja.
2. Untuk item perusahaan sudah memberikan sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan dan sesuai dengan kebutuhan sebanyak 33 responden (56,9) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,1207. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai

perusahaan sudah memberikan sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan dan sesuai dengan kebutuhan.

3. Untuk item perusahaan tempat saya bekerja jauh dari kebisingan sebanyak 34 responden (58,6) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8621. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai perusahaan tempat saya bekerja jauh dari kebisingan.

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Perusahaan tempat saya bekerja sudah memberikan pewarnaan yang bagus dalam ruangan		Perusahaan sudah memberikan kelembaban udara yang cukup ditempat kerja		Perusahaan sudah memberikan jaminan keamanan ditempat saya bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	2	3,4
Tidak setuju	2	3,4	2	3,4	1	1,7
Kurang setuju	5	8,6	13	22,4	4	6,9
Setuju	37	63,8	34	58,6	38	65,5
Sangat setuju	14	24,1	9	15,5	13	22,4
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,0862		3,8621		4,0172	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

4. Untuk item perusahaan tempat saya bekerja sudah memberikan pewarnaan yang bagus dalam ruangan sebanyak 37 responden (63,8) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0862. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai perusahaan tempat saya bekerja sudah memberikan pewarnaan yang bagus dalam ruangan.

5. Untuk item perusahaan sudah memberikan kelembaban udara yang cukup ditempat kerja sebanyak 38 responden (65,5) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8621. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai perusahaan sudah memberikan kelembaban udara yang cukup ditempat kerja.

6. Untuk item perusahaan sudah memberikan jaminan keamanan ditempat saya bekerja sebanyak 38 responden (65,5) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0172. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai perusahaan sudah memberikan jaminan keamanan ditempat saya bekerja.

Tabel 4.17 Penilaian Responden Terhadap Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik (X_{3,2})

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Perusahaan sudah menerapkan suasana seperti kekeluargaan ditempat kerja		Perusahaan sudah memperlakukan yang baik dan adil di antara sesama rekan kerja dan atasan		Perusahaan sudah menjamin kesejahteraan karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	1	1,7	1	1,7	1	1,7
Tidak setuju	3	5,2	3	5,2	3	5,2
Kurang setuju	12	20,7	8	13,8	8	13,8
Setuju	30	51,7	32	55,2	37	63,8
Sangat setuju	12	20,7	14	24,1	9	15,5
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,8448		3,9483		3,8621	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.17 indikator lingkungan kerja non fisik dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan sudah menerapkan suasana seperti kekeluargaan ditempat kerja sebanyak 30 responden (51,7) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8448. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai item perusahaan sudah menerapkan suasana seperti kekeluargaan ditempat kerja.

2 Untuk item perusahaan sudah memperlakukan yang baik dan adil diantara sesama rekan kerja dan atasan sebanyak 32 responden (55,2) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9483. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai item perusahaan sudah memperlakukan yang baik dan adil diantara sesama rekan kerja dan atasan.

2. Untuk item perusahaan sudah menjamin kesejahteraan karyawan sebanyak 37 responden (63,8) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,8621. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai perusahaan sudah menjamin kesejahteraan karyawan.

d. Variabel Kinerja (Y)

Variabel kinerja pegawai (Y) dibentuk oleh 6 (enam) indikator yang terdiri dari kuantitas pekerjaan (Y₁), kualitas pekerjaan (Y₂), kemandirian (Y₃), inisiatif (Y₄), adaptabilitas (Y₅), kerjasama (Y₆) serta ada 18 pertanyaan untuk seluruh indikator. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.18 s/d Tabel 4.23.

Tabel 4.18 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Pekerjaan (Y.1)

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah yang ditentukan		Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan prosedur		Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dan tidak menjadi hambatan bagi saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	-	-	3	5,2	1	1,7
Kurang setuju	2	3,4	6	10,3	7	12,7
Setuju	46	79,3	37	63,8	42	72,4
Sangat setuju	10	17,2	12	20,7	8	13,8
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,1379		4,0000		3,9828	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.18 indikator kuantitas pekerjaan dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah yang ditentukan sebanyak 46 responden (79,3) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,1379. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah yang ditentukan.
2. Untuk item saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan prosedur sebanyak 37 responden (79,3) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0000. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebuna Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan prosedur.

3. Untuk item saya mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dan tidak menjadi hambatan bagi saya sebanyak 42 responden (72,4) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9828. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengetahui saya mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dan tidak menjadi hambatan bagi saya.

Tabel 4.19 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Pekerjaan (Y.2)

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi		Saya mampu menjaga hubungan kerja yang efektif		Saya sangat bertanggung jawab dengan pekerjaan saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	2	3,4	1	1,7	3	5,2
Kurang setuju	8	13,8	11	19,0	5	8,6
Setuju	34	58,6	32	55,2	39	67,2
Sangat setuju	14	24,1	14	24,1	11	19,0
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,0345		4,0172		4,0000	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.19 indikator kualitas pekerjaan dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi sebanyak 34 responden (58,6) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0345. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.

2. Untuk item saya mampu menjaga hubungan kerja yang efektif sebanyak 32 responden (55,2) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0172. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu menjaga hubungan kerja yang efektif.

3. Untuk item saya sangat bertanggung jawab dengan pekerjaan saya sebanyak 39 responden (67,2) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0000. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya sangat bertanggung dengan pekerjaan saya.

**Tabel 4.20 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemandirian
(Y.3)**

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Setiap pekerjaan yang diberikan, saya mampu untuk menyelesaikan		Saya dan rekan kerja saya meminimalisasi konflik dalam melakukan pekerjaan		Saya menjaga hubungan dengan atasan dan rekan kerja saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	1	1,7
Tidak setuju	3	5,2	1	1,7	1	1,7
Kurang setuju	9	15,5	7	12,1	10	17,2
Setuju	32	55,5	38	65,5	33	56,9
Sangat setuju	14	24,1	12	20,7	13	22,4
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	3,9828		4,0517		3,9655	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.20 indikator kemandirian dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai:

1. Untuk item setiap pekerjaan yang diberikan, saya mampu untuk menyelesaikannya sebanyak 32 responden (55,5) menyatakan setuju,

dengan nilai rata-rata 3,9828. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan cukup baik mengenai setiap pekerjaan yang diberikan, saya mampu untuk menyelesaikannya.

2. Untuk item saya dan rekan kerja saya meminimalisasi konflik dalam melakukan pekerjaan sebanyak 38 responden (65,5) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0517. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya dan rekan kerja saya meminimalisasi konflik dalam melakukan pekerjaan.

3. Untuk item saya menjaga hubungan dengan atasan dan rekan kerja saya sebanyak 33 responden (56,9) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9655. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya menjaga hubungan dengan atasan dan rekan kerja saya.

Tabel 4.21 Penilaian Responden Terhadap Indikator Inisiatif (Y.4)

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Saya mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu		Saya selalu mengembangkan bakat yang saya miliki		Saya mempunyai ide-ide yang cukup besar untuk perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	3	5,2	2	3,4	1	1,7
Kurang setuju	5	8,6	10	17,2	4	6,9
Setuju	36	62,1	35	60,3	40	69,0
Sangat setuju	14	24,1	11	19,0	13	22,4
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,0517		3,9483		4,1207	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.21 indikator inisiatif dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sebanyak 36 responden (62,1) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0517. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Untuk item saya selalu mengembangkan bakat yang saya miliki sebanyak 35 responden (60,3) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,9483. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya selalu mengembangkan bakat yang saya miliki.
3. Untuk item saya mempunyai ide-ide yang cukup besar untuk perusahaan sebanyak 40 responden (69,0) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,1207. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mempunyai ide-ide yang cukup besar bagi perusahaan.

**Tabel 4.22 Penilaian Responden Terhadap Indikator Adaptabilitas
(Y.5)**

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Saya mampu beradaptasi dengan cepat dengan atasan baru		Saya mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja		Saya mampu beradaptasi dengan rekan kerja baru	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	1	1,7	1	1,7	-	-
Kurang setuju	11	19,0	5	8,6	8	13,8
Setuju	28	48,3	35	60,3	36	62,1
Sangat setuju	18	31,0	17	29,3	14	24,1
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,0862		4,1724		4,1034	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.22 indikator adaptabilitas dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya mampu beradaptasi dengan cepat dengan atasan baru sebanyak 28 responden (48,3) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,0862, jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu beradaptasi dengan cepat dengan atasan baru.
2. Untuk item saya mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja sebanyak 35 responden (60,3) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,1724. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja.
3. Untuk item saya mampu beradaptasi dengan rekan kerja baru sebanyak 36 responden (62,1) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata

4,1034. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu beradaptasi dengan rekan kerja baru.

Tabel 4.23 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y.6)

Jawaban Responden	Item pernyataan					
	Saya bisa mengerjakan tugas dengan kerjasama yang baik		Saya mampu berbagi pikiran dengan sesama rekan kerja		Saya mampu bekerjasama dengan individu maupun kelompok	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat tidak setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak setuju	1	1,7	-	-	1	1,7
Kurang setuju	3	5,2	6	10,3	6	10,3
Setuju	37	63,8	29	50,0	32	55,2
Sangat setuju	17	29,3	23	39,7	19	32,8
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0
<i>Mean</i>	4,2069		4,2931		4,1897	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.23 indikator kerjasama dipresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya bisa mengerjakan tugas dengan kerjasama yang baik sebanyak 37 responden (63,8) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,2069. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya bisa mengerjakan tugas dengan kerjasama yang baik.
2. Untuk item saya mampu berbagi pikiran dengan sesama rekan kerja sebanyak 29 responden (50,0) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,2931. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu berbagi pikiran dengan sesama rekan kerja.

3. Untuk item saya mampu bekerjasama dengan individu maupun kelompok sebanyak 32 responden (55,2) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,1897. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Medan baik mengenai saya mampu bekerjasama dengan individu maupun kelompok.

5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan untuk menguji apakah suatu kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Uji validitas adalah untuk mengetahui kelayakan dari butir-butir daftar pertanyaan ataupun pernyataan (angket) yang telah diberikan kepada responden maka diperlukan uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Apabila setiap pertanyaan atau pernyataan bernilai $> 0,30$ maka pertanyaan atau pernyataan tersebut dinyatakan valid (sah).

Tabel 4.24 Uji Validitas Variabel X₁ (Gaya Kepemimpinan Otoriter)

Pertanyaan Butiran ke-	Simbol	r _{hitung}	r _{kritis}	Keterangan
1	PX1.1.1	0,793	0,30	Valid
2	PX1.1.2	0,830	0,30	Valid
3	PX1.1.3	0,602	0,30	Valid
4	PX1.2.1	0,772	0,30	Valid
5	PX1.2.2	0,753	0,30	Valid
6	PX1.2.3	0,338	0,30	Valid
7	PX1.3.1	0,739	0,30	Valid
8	PX1.3.2	0,715	0,30	Valid
9	PX1.3.3	0,772	0,30	Valid
10	PX1.4.1	0,868	0,30	Valid

11	PX1.4.2	0,837	0,30	Valid
12	PX1.4.3	0,835	0,30	Valid
13	PX1.5.1	0,735	0,30	Valid
14	PX1.5.2	0,739	0,30	Valid
15	PX1.5.3	0,750	0,30	Valid
16	PX1.6.1	0,811	0,30	Valid
17	PX1.6.2	0,794	0,30	Valid
18	PX1.6.3	0,836	0,30	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.24 diatas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.25 Uji Validitas Variabel X₂ (Pengawasan Kerja)

Pertanyaan Butiran ke-	Simbol	r _{hitung}	r _{kritis}	Keterangan
1	PX2.1.1	0,561	0,30	Valid
2	PX2.1.2	0,554	0,30	Valid
3	PX2.1.3	0,451	0,30	Valid
4	PX2.2.1	0,433	0,30	Valid
5	PX2.2.2	0,467	0,30	Valid
6	PX2.2.3	0,544	0,30	Valid
7	PX2.3.1	0,557	0,30	Valid
8	PX2.3.2	0,522	0,30	Valid
9	PX2.3.3	0,624	0,30	Valid
10	PX2.4.1	0,504	0,30	Valid
11	PX2.4.2	0,685	0,30	Valid
12	PX2.4.3	0,620	0,30	Valid
13	PX2.5.1	0,310	0,30	Valid
14	PX2.5.2	0,347	0,30	Valid
15	PX2.5.3	0,454	0,30	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.25 diatas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban

responden. Variabel Pengawasan Kerja dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.26 Uji Validitas Variabel X₃ (Lingkungan Kerja)

Pertanyaan Butiran ke-	Simbol	r _{hitung}	r _{kritis}	Keterangan
1	PX3.1.1	0,716	0,30	Valid
2	PX3.1.2	0,593	0,30	Valid
3	PX3.1.3	0,728	0,30	Valid
4	PX3.2.1	0,541	0,30	Valid
5	PX3.2.2	0,662	0,30	Valid
6	PX3.2.3	0,581	0,30	Valid
7	PX3.3.1	0,728	0,30	Valid
8	PX3.3.2	0,604	0,30	Valid
9	PX3.3.3	0,711	0,30	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.26 diatas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Variabel Lingkungan Kerja dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.27 Uji Validitas Variabel Y (Kinerja)

Pertanyaan Butiran ke-	Simbol	r _{hitung}	r _{kritis}	Keterangan
1	PY1.1.1	0,610	0,30	Valid
2	PY1.1.2	0,675	0,30	Valid
3	PY1.1.3	0,480	0,30	Valid
4	PY1.2.1	0,684	0,30	Valid
5	PY1.2.2	0,581	0,30	Valid
6	PY1.2.3	0,615	0,30	Valid
7	PY1.3.1	0,671	0,30	Valid

8	PY1.3.2	0,550	0,30	Valid
9	PY1.3.3	0,500	0,30	Valid
10	PY1.4.1	0,541	0,30	Valid
11	PY1.4.2	0,581	0,30	Valid
12	PY1.4.3	0,437	0,30	Valid
13	PY1.5.1	0,608	0,30	Valid
14	PY1.5.2	0,503	0,30	Valid
15	PY1.5.3	0,591	0,30	Valid
16	PY1.6.1	0,464	0,30	Valid
17	PY1.6.2	0,516	0,30	Valid
18	PY1.6.3	0,470	0,30	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.27 diatas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 18 butir pernyataan pada variabel kinerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang responden terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* >0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.28 Uji Reliabilitas Variabel X₁ (Gaya Kepemimpinan Otoriter)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,962	18

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.28 hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,962 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan pada responden yang terdiri dari 18 butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan otoriter adalah reliabel atau bisa diterima dan dikatakan handal.

Tabel 4.29 Uji Reliabilitas Variabel X₂ (Pengawasan Kerja)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,858	15

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.29 hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,858 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan pada responden yang terdiri dari 15 butir pernyataan pada variabel pengawasan kerja adalah reliabel atau bisa diterima dan dikatakan handal.

Tabel 4.30 Uji Reliabilitas Variabel X₃ (Lingkungan Kerja)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,892	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.30 hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,892 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan pada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel pengawasan kerja adalah reliabel atau bisa diterima dan dikatakan handal.

Tabel 4.31 Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	18

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Dari tabel 4.31 hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,905 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan pada responden yang terdiri dari 18 butir pernyataan pada variabel kinerja pegawai adalah reliabel atau bisa diterima dan dikatakan handal.

6. Pengujian Asumsi Klasik

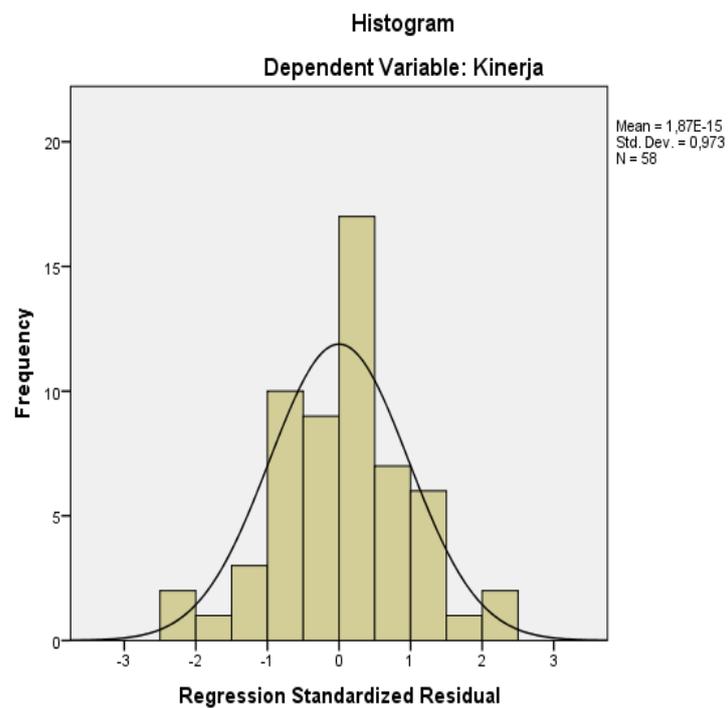
Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa alat uji regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak. Apabila uji asumsi klasik

telah terpenuhi, maka alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik berdistribusi data normal atau mendekati normal, apabila asumsi ini tidak sesuai, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

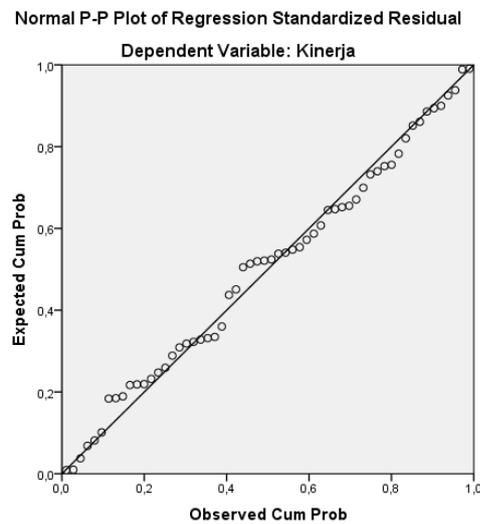
Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas Kinerja Pegawai



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan gambar 4.2, hasil penelitian normalitas data gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, lingkungan kerja dan kinerja di ketahui bahwa data telah berdistribusi normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas Kinerja Pegawai



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan gambar 4.3. di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data untuk variabel kinerja pegawai yang menyebar berada disekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal. Maka model regresi layak di pakai.

Tabel 3.32 Normalitas Data Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
Most Extreme Differences	Std. Deviation	4,44328712
	Absolute	,074
	Positive	,049
	Negative	-,074
Kolmogorov –Smirnov Z		,074
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan hasil Tabel 4.32 diatas diketahui nilai probabilitas p atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Karena nilai p yakni 0.200, lebih besar dibandingkan tingkat signifikansi, yakni 0,05. Hal ini berarti data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Uji ini dilakukan dengan tidak dijelaskan oleh variabel lainnya. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan spss. Apabila nilai *tolerance value* $> 0,10$ atau $VIF < 10$ maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Uji

multikolinieritas dari hasil data yang telah berdistribusi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.33 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	24,345	5,872		4,146	,000		
	Gaya Kepemimpinan Otoriter X1	,022	,041	,047	,543	,589	,877	1,141
	Pengawasan Kerja X2	,234	,137	,211	1,703	,094	,419	2,389
	Lingkungan Kerja X3	,955	,189	,646	5,040	,000	,392	2,552

a. Dependent Variable: Kinerja

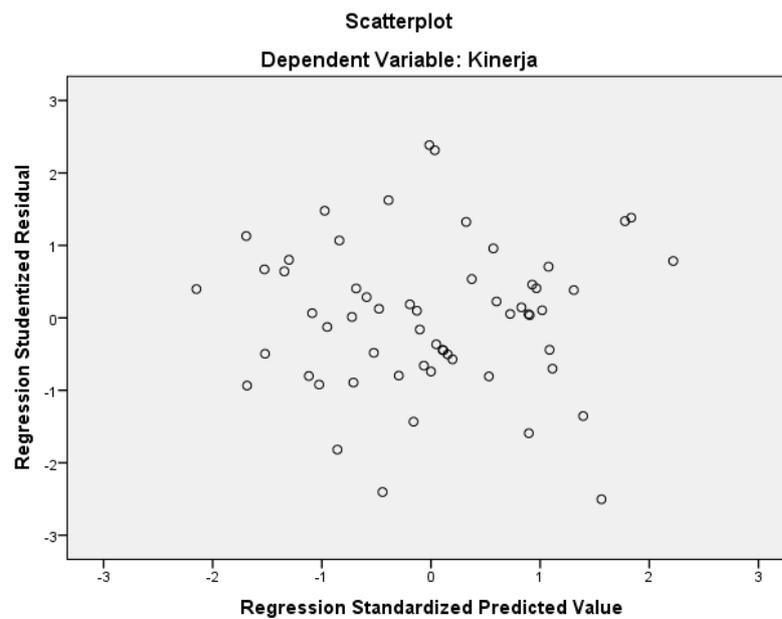
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.33 terlihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter adalah $1,141 < 10$ dan nilai *tolerancenya* adalah $0,877 > 0,10$, untuk variabel pengawasan kerja nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) adalah $2,389 < 10$ dan nilai *tolerancenya* adalah $0,419 > 0,10$, sedangkan untuk variabel lingkungan kerja nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) adalah $2,552 < 10$ dan nilai *tolerancenya* adalah $0,392 > 0,10$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas gangguan multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut sebagai homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, besar).

Gambar 4.4 Scatterplot Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan gambar 4.4 terlihat bahwa gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik – titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar tersebut juga menunjukkan bahwa sebaran data ada disekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah

heteroskedastisitas, dengan perkataan lain : variabel - variabel yang akan di uji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

7. Uji Regresi Linear Berganda

Model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa. Uji kesesuaian yang digunakan adalah uji regresi linear berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat menggunakan dua atau lebih variabel bebas.

Rumus analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Hasil pengujian regresi linear berganda yang dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.34 Uji Hasil Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24,345	5,872		4,146	,000
Gaya Kepemimpinan Otoriter	,022	,041	,047	,543	,589
Pengawasan Kerja	,234	,137	,211	1,703	,094
Lingkungan Kerja	,955	,189	,646	5,040	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan hasil tabel 4.34 diatas menunjukkan bahwa konstanta dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 24.345. Nilai regresi menunjukkan hasil konstanta dari Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) sebesar 0,022, nilai regresi dari Pengawasan Kerja (X2) sebesar 0,234, dan nilai regresi dari Lingkungan Kerja sebesar 0,955. Maka berdasarkan hal tersebut, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 24,345 + 0,022X_1 + 0,234X_2 + 0,955X_3 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol atau tidak ada tidak anggap, baik pada variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1), Pengawasan Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3). Maka Kinerja Pegawai (Y) telah memiliki nilai sebesar 24.345. Artinya tanpa Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, dan Lingkungan Kerja dan tingkat Kinerja Pegawai telah ada sebesar 24,345.
- b. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) sebesar 1 satuan, maka Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,022 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga peningkatan terhadap Gaya Kepemimpinan Otoriter akan turut meningkatkan Kinerja Pegawai, begitu juga

sebaliknya bahwa penurunan Gaya Kepemimpinan Otoriter akan menurunkan Kinerja Pegawai juga.

- c. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Pengawasan Kerja (X₂) sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,234 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Pengawasan Kerja (X₂) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Sehingga peningkatan terhadap Pengawasan Kerja akan turut meningkatkan Kinerja Pegawai. Begitu juga sebaliknya bahwa penurunan terhadap Pengawasan Kerja akan menurunkan Kinerja Pegawai juga.
- d. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Lingkungan kerja (X₃) sebesar 1 satuan maka Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,955 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja (X₃) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Sehingga peningkatan terhadap Lingkungan Kerja akan turut meningkatkan Kinerja Pegawai. Begitu juga sebaliknya bahwa penurunan terhadap Lingkungan Kerja akan menurunkan Kinerja Pegawai juga.

8. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji serempak) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara serempak. Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* (0,05).

Hipotesis untuk pengujian secara serempak adalah :

Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Nilai F_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} .

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Terima H_0 (Tolak H_1), jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada Sig F > 5%

Tolak H_0 (Terima H_1), Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada Sig F < 5%

Tabel 4.35 Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2107,764	3	702,588	33,714	,000 ^b
	Residual	1125,340	54	20,840		
	Total	3233,103	57			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.35 dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 33,714 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,78 yang artinya F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000, maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis sebelumnya adalah Tolak H_0 (Terima H_1) atau hipotesis diterima.

b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat.

Hipotesis untuk pengujian secara parsial adalah :

1) H2: Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

2) H3: Pengawasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

3) H4: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Terima H0 (Tolak H2, H3, H4), jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada Sig > 5%

Tolak H0 (Terima H2, H3, H4), jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada Sig < 5%

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Jika nilai signifikan $t < 0,05$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai signifikan $t > 0,05$ artinya tidak terdapat pengaruh antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.36 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a		
Model	T	Sig.
1 (Constant)	4,146	,000
Gaya Kepemimpinan Otoriter	,543	,589
Pengawasan Kerja	1,703	,094
Lingkungan Kerja	5,040	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.36 dapat dilihat bahwa:

1) Pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.14 diatas terlihat bahwa kepemimpinan otoriter nilai $t_{hitung} 0,543 < t_{tabel} 1,673$ dengan signifikan $0,589 > 0,05$, artinya tidak berpengaruh dan tidak signifikan dari kepemimpinan otoriter terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.14 diatas terlihat bahwa pengawasan kerja nilai $t_{hitung} 1,703 > t_{tabel} 1,673$ dengan signifikan $0,094 > 0,05$, artinya terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara pengawasan kerja terhadap kinerja.

3) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.14 diatas terlihat bahwa lingkungan kerja nilai $t_{hitung} 5,040 > t_{tabel} 1,673$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.37 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,807 ^a	,652	,633	4,56504

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

Berdasarkan tabel 4.37 diatas dapat dilihat bahwa angka *Adjusted R Square* 0,633 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 63,3% Kinerja pegawai dapat diperoleh dan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya ($100\% - 63,3\% = 36,7\%$) dapat dijelaskan dengan variabel independent lain.

Tabel 3.38 Tipe Hubungan Pada Uji Determinasi

No	Nilai	Interpretasi
1	0,0 – 0,19	Sangat Tidak Erat
2	0,2 – 0,39	Tidak Erat
3	0,4 – 0,59	Cukup Erat
4	0,6 – 0,79	Erat
5	0,8 – 0,99	Sangat Erat

Sumber: (Sugiyono, 2016:287)

Karena nilai R yang dihasilkan sebesar 0,652 yang berada pada nilai 0,6 – 0,79, maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah erat.

Selanjutnya hasil faktor di atas akan disajikan secara singkat pada tabel berikut:

Tabel 4.39 Kesimpulan Hasil Uji Determinasi (R^2)

Hipotesis	F_{hitung}	t_{hitung}	F_{tabel}	t_{tabel}	Sig	Hasil uji
Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai	-	0,543	2,78	1,673	< 0,05	Diterima
Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	-	1,703	2,78	1,673	< 0,05	Diterima
Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	-	5,040	2,78	1,673	< 0,05	Diterima
Gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh	33,714	-	2,78	1,673	< 0,05	Diterima

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai						
---	--	--	--	--	--	--

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.00 (2019)

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka akan dilakukan pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan pada sub-sub berikut.

1. Hipotesis H₁

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, pengawasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji diketahui bahwa F_{hitung} yang dihasilkan 33,714 sedangkan F_{tabel} yang dimiliki sebesar 2,78. Sehingga diketahui bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} . Probabilitas signifikan yang dimiliki sebesar 0,000, nilai signifikan ini jauh lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu 0,05. Sehingga Gaya Kepemimpinan Otoriter (X₁), Pengawasan Kerja (X₂), dan Lingkungan Kerja (X₃) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan data diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja, dan

Lingkungan Kerja yang dilakukan oleh karyawan akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Medan secara bersamaan.

2. Hipotesis H₂

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terlihat dari Analisa regresi linear berganda melalui uji-t yang dengan nilai t_{hitung} sebesar 0,543 dengan sig 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini tidak teruji dan tidak dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan Gaya Kepemimpinan Otoriter yang dilakukan oleh karyawan maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hady Prasetyo (2018) dimana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter secara parsial mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan secara parsial PT Perkebunan Nusantara IV Medan telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan permasalahan yang ada diidentifikasi masalah point (a) yaitu “Pegawai keberatan dengan atasan yang terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya dalam gaya memimpin bersifat otoriter ” dan

poin (b) “Pegawai tidak menyukai atasan yang tidak mau menerima kritik dan dikasih saran oleh bawahannya ” telah terjawab.

3. Hipotesis H₃

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengawasan Kerja (X₂) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 1,703 dengan sig 0,09. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengawasan kerja yang dilakukan oleh karyawan akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwi Nurohman (2017) dimana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa Pengawasan Kerja mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Medan telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan permasalahan yang diidentifikasi masalah pada poin (c) yaitu “Pegawai keberatan dengan atasan yang memberikan batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan” dan poin (d) yaitu “Pegawai keberatan dengan atasan yang selalu meningkatkan pengukuran pekerjaan” telah terjawab.

4. Hipotesis H₄

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,040 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan Lingkungan Kerja yang dilakukan oleh Pegawai yang akan menyebabkan dan akan meningkatkan Kinerja Pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Safitri Magdalena (2017) dimana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa Lingkungan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan permasalahan yang ada di identifikasi masalah pada poin (e) yaitu “pegawai tidak menyukai lingkungan kerja dengan komunikasi yang kurang baik antara individu” dan poin (f) yaitu “Pegawai keberatan dan tidak menyukai kerja sama yang tidak baik dengan rekan kerja dalam lingkungan kerja” telah terjawab.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisa data yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1), Pengawasan Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan dengan nilai f_{hitung} sebesar 33,714 dan signifikan sebesar 0,000. Diketahui $f_{hitung} 33,714 > f_{tabel} 1,673$ dan $sig 0,000 < 0.05$.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) tidak berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Tidak teruji dan tidak diterima berdasarkan dengan nilai regresi sebesar 0,022, t_{hitung} sebesar 0,543 dan signifikan sebesar 0,589. Diketahui nilai statistik t (t_{hitung}) adalah $|0,543| < t_{tabel} |2,78|$ dengan sig dari variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah $0,589 > 0,05$.

3. Pengawasan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai regresi linear berganda 0,234, t_{hitung} sebesar 1,073, dan signifikan 0,094, diketahui nilai statistik t (t_{hitung}) adalah $|1,073| > t_{tabel} |2,78|$ dengan sig dari variabel Pengawasan Kerja 0,094 $< 0,05$.

4. Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai regresi sebesar 0,955, t_{hitung} sebesar 5,040 dengan tingkat signifikan 0,000. Diketahui nilai statistik t (t_{hitung}) adalah $|5,040| > t_{tabel} |2,78|$ dengan sig dari variabel Lingkungan Kerja adalah sebesar $0,000 < 0,05$.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pengawasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Maka penulis memberikan saran sebagai berikut.

1. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan kinerja atasan yang menuntut pegawainya untuk terus menerus memperbaiki hasil kerjanya. Selain itu disarankan juga agar perusahaan memperhatikan atasan yang selalu memerintah secara berlebihan. Solusinya adalah agar perusahaan memberikan *gathering*, *outing* dan *outbound* untuk menjalin keakraban diantara pegawai, dan solusi lainnya penting juga bagi perusahaan untuk memperbaiki hasil kerja pegawainya.
2. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan kinerja atasan yang melakukan pengawasan yang ketat saat mengadakan seleksi pemilihan karyawan yang terbaik. Selain itu disarankan juga agar memperhatikan atasan yang meminta bawahannya yang lain untuk memperbaiki pekerjaan yang salah atau kurang optimal dan sesuai

dengan ekspektasi. Solusinya adalah agar pemimpin selalu mengawasi hasil pekerjaan pegawai sesuai dengan prosedur supaya tidak ada kesalahan dalam bekerja, dan solusi lainnya penting bagi perusahaan untuk mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

3. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan yang selalu memberikan sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan dan sesuai dengan kebutuhan. Selain itu disarankan juga agar perusahaan memperhatikan penerapan suasana seperti kekeluargaan ditempat kerja. Solusinya adalah agar perusahaan menambah fasilitas berupa *Air Conditioner* (AC) atau ventilasi yang lebih maksimal untuk kenyamanan pegawai dalam bekerja, dan solusi lainnya penting bagi perusahaan untuk selalu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Saran bagi peneliti berikutnya untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan data-data yang terbaru dari objek penelitian PT Perkebunan Nusantara IV Medan. peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSATAKA

BUKU :

- Arifin, Rois dan Helmi Muhammad, 2016. *Pengantar manajemen*, Empat Dua, Malang.
- Arianto, 2013. *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Erlangga
- Andri Feryanto dan Endang Shyta Triana, 2015. *Pengantar manajemen*. Kebumen, Mediaterra.
- Fahmi, Irham, 2014. *Manajemen Kepemimpinan*. Alfabeta, Bandung.
- Handoko, T. Hani, 2017. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2013. *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan ketujuh belas, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayat, Rahmat, dkk' 2014. *Metode penelitian konsep kasus dan Aplikasi SPSS. Eviews, Amos dan Lisrel*, Medan, USU Press.
- Hidayat, R. Rusiadi, dan M. Isa Indrawan. 2014. *Teknik Proyeksi Bisnis*.USU Press. Medan
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi.2013. *Metode Penelitian*.USU Press. Medan
- Kasmir, 2016. *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, AA, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Perusahaan. Bandung: Rosada.
- Mangkunegara, AA, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen sumber manusia*. *Perusahaan*. Cetakan Pertama Bandung: Rosda
- Mathis, Robert L dan Jackson. John H. 2012. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta. Salemba emat. M. Dharma Thuah, Irawan, dkk'.2017. *Research Methodology*. Medan.
- Rivai, Veizhal, 2012. *Kepemimpinan dan prilaku organisasi*. Jakarta: PT Raja Gavindo Persada.
- Regina, 2013. *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai* PT Sinar Sentosa. Banjarnegara.
- Rusiadi, at all, 2013. *Metode penelitian manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan, konsep kasus dan Aplikasi SPSS. Eviews, Amos dan Lisrel*, cetakan pertama. Medan USU press

Sedarmayanti, 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Kelima, PT Refika Aditama. Bandung.

Solihin, Ismail, 2010. *Pengantar Manajemen*. Erlangga, Bandung.

Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara. Jakarta.

Suwatno dan Priansa, 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung, Alfabeta.

JURNAL :

Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). *Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model*. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59

Andika, R. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan*. *JUMANT*, 11(1), 189-206.

Andriyani, Emilia Ika. 2016. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*. Program studi manajemen, jurusan manajemen fakultas ekonomi. Skripsi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Ardian, N. (2019). *Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB*. *JEpa*, 4(2), 119-132.

Aspan, H., Fadlan, dan E.A. Chikita. (2019). *“Perjanjian Pengangkutan Barang Loose Cargo Pada Perusahaan Kapal Bongkar Muat”*. *Jurnal Soumatera Law Review*, Volume 2 No. 2, pp. 322-334.

Daulay, M. T. (2019). *Effect of Diversification of Business and Economic Value on Poverty in Batubara Regency*. *KnE Social Sciences*, 388-401.

Febrina, A. (2019). *Motif Orang Tua Mengunggah Foto Anak Di Instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek)*. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 55-65.

Fitrianti, Agi Putri. 2017. *Pengaruh pengawasan kerja, kompetensi, dan lingkungan kerja fisik, terhadap kinerja pegawai pada kantor SAR kelas B Pangkalpinang*. Skripsi, fakultas ekonomi.

Hidayat, R. (2018). *Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia*. *JEpa*, 3(2), 133-149.

Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). *UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index*. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.

- Irawan, Donny Nofan, dkk'. 2017. *Pengaruh pengawasan, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT Assa Land Marvell City Surabaya*. Jurnal Manajemen Branchmark. vol 3 issue 3.
- Malikhah, I. (2019). *Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi*. Jumant, 11(1), 67-80.
- Manag, J. Bus. 2015. *Effect of leadership style on employee performance*, *Journal Arabian of Business and Management Review*. Ghazi Univesity DG Khan, Pakistan.
- Mardalena, Nur Safitri. 2017. *Pengaruh lingkungan kerja dan keperibadian pegawai terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Jalan SM Raja Medan*. Skripsi, program studi manajemen fakultas ekonomi dan bisnis. Universitas Sumatera Utara.
- Mathews, Cristopher. 2016. *Impact of work environment on performance of employees in manufacturing sector in india*. M. Tech. Student, Departmen of machanical engineering. India.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). *Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour*. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).
- Nurohman, Dwi. 2017. *Pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai*. Jurnal program studi manajemen, fakultas ekonomi dan bisnis, Universitas PGRI Yogyakarta.
- Pramono, C. (2018). *Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia*. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Prasetyo, Hady. 2018. *Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja pegawai*. eJournal administrasi bisnis, Vol 6, Nomor 3.
- Pohan, Anggreany Kumala. 2015. *Pengaruh gaya kepemimpinan Supportif dan Kepemimpinan Ekstrovert Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Negeri Medan*. Skripsi, program studi manajemen faukultas ekonomi dan bisnis. Universitas Pembangunan Panca budi Medan.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching*. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 73079.
- Sari, M. M. (2019). *Faktor-Faktor Profitabilitas Di Sektor Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia (Studi Kasus: Sub Sektor Rokok)*. *Jumant*, 11(2), 61-68.
- Siregar, N. (2018). *Pengaruh Pencitraan, Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas Pelanggan pada Rumah Makan Kampoenng Deli Medan*. *JUMANT*, 8(2), 87-96.
- Yanti, E. D., & Sanny, A. *The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi*.