

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RODALINK KARAWANG

Oleh :

Herin Ramjani

4122415110056

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2019**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RODALINK KARAWANG

Oleh,

**HERIN RAMJANI
4122415110056**

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Bandung,2019

H. Rudi Kurniawan, ST., MM
Pembimbing

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr.H. Dede KomarPriatna, ST.,SIP.,MM

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Herin Ramjani

NIM : 4122415110056

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Rodalink Karawang** adalah :

1. Merupakan Skripsi asli dan belum pernah diajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik di Universitas Winaya Mukti maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali tulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan di sebutkan nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka seperti yang terlampir di dalam naskah Skripsi ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi hukum sebagai akibat ketidaksesuaian isi pernyataan dengan keadaan sebenarnya.

Bandung, Agustus 2019
Yang membuat pernyataan

Herin Ramjani
4122415110056

ABSTRACT

Effect of Leadership Style on Employee Performance in Rodalink Karawang. Herin Ramjani (4122415110056). Guidance: H. Rudi Kurniawan, ST., MM

The purpose of this study was to determine and analyze the leadership style and performance of Rodalink Karawang employees and the influence of leadership style on the performance of employees of Rodalink Karawang.

The method used in this study is a descriptive method with a quantitative approach and verification method, the results of the study which are then processed and analyzed to draw conclusions, meaning that the research conducted is research that emphasizes its analysis of numerical data (numbers), using research methods This will reveal a significant relationship between the variables studied, so as to produce conclusions that will clarify the picture of the object under study. Data collection was obtained through interviews, questionnaires and literature studies. The population in this study were employees at Rodalink Karawang.

The test results obtained by SPSS for variable X (Leadership Style) obtained t value = 4.331 with a significance level of 0.004. By using a 0.05 significance level, the significance value is below the level of 5% ($0.004 < 0.05$) which means that H_0 is accepted and H_a is rejected, and t -table is 1.98009, so it is obtained $t\text{-count} > t\text{-table}$ ($4,331 > 1.98009$). Thus, the hypothesis is accepted.

The results of descriptive analysis of variables Rodalink Karawang's leadership style and employee performance are leadership style in Rodalink Karawang included in the good enough category, Rodalink Karawang's performance is included in the quite good category and the results of the study show that the leadership style influences employee performance.

Keywords: Leadership style, Performance

ABSTRAK

Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rodalink Karawang. Herin Ramjani (4122415110056). Pembimbing : H. Rudi Kurniawan, ST.,MM

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Gaya kepemimpinan dan kinerja Karyawan Rodalink Karawang dan Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rodalink Karawang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan metode verifikatif, yaitu hasil penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya, artinya penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data *numeric* (angka), dengan menggunakan metode penelitian ini akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti, sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara, kuesioner dan studi pustaka. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan pada Rodalink Karawang.

Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh untuk variabel X (Gaya Kepemimpinan) diperoleh nilai $t_{hitung} = 4.331$ dengan tingkat signifikansi 0.004. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi tersebut berada di bawah taraf 5% ($0,004 < 0,05$) yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak, dan t -tabel sebesar 1,98009, jadi diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.331 > 1,98009$). Dengan demikian, maka H_0 diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Gaya kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Rodalink Karawang adalah Gaya kepemimpinan pada Rodalink Karawang termasuk kepada kategori cukup baik, Kinerja Rodalink Karawang termasuk kepada kategori cukup baik dan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh secara terhadap Kinerja Karyawan.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya, Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Rodalink Karawang”** ini dapat penulis selesaikan.

Laporan ini menguraikan kegiatan yang penulis lakukan dalam Skripsi dan merupakan salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Winaya Mukti Bandung.

Dalam penyusunan Skripsi ini penulis mendapat bantuan yang tak ternilai harganya dari berbagai pihak. Penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Ai Komariah, MS selaku Rektor Universitas Winaya Mukti.
2. Bapak Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP.,MM. CHRA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti.
3. Bapak H. Nandang Djunaedi, Drs.,M.M.,CHRA, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti.
4. Ibu Herni Suryani, S.E.,SI.Kom.,M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti.
5. H. Rudi Kurniawan, ST.,MM, selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa membimbing peneliti dalam menyusun laporan ini, selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa membimbing peneliti dalam menyusun laporan ini.

6. Seluruh Staf dan Dosen Universitas Winaya Mukti Bandung atas segala ilmu dan bimbingan yang telah diberikan.
7. Pimpinan Rodalink Karawang yang telah membantu peneliti dalam menyusun Skripsi ini.
8. Seluruh keluarga peneliti yang selalu melimpahkan kasih sayang, mencurahkan perhatian, dan selalu memberi semangat kepada peneliti.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam menyusun Skripsi ini. Namun, penulis menyadari bahwa Laporan ini belum sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan, saran, dan kritik membangun yang membawa ke arah lebih baik.

Akhir kata, penulis berharap mudah-mudahan Skripsi ini bermanfaat. Semoga bantuan, dukungan dari berbagai pihak yang telah diberikan kepada penulis menjadi amal ibadah yang mendapatkan ridlo Allah SWT. Amin.

Bandung, Oktober 2019

Penulis.

DAFTAR ISI

ASBTRACT	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BABI PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah	4
1.2.1. Identifikasi Masasalah.....	4
1.2.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Hasil Penelitian	5
1.4.1. Kegunaan Teoritis	5
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	6
BABII KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1. Kajian Pustaka.....	8
2.2. Kerangka Pemikiran.....	43
2.3. Hipotesis Penelitian.....	45
BABIII OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1. Metode yang Digunakan	46
3.2. Operasionalisasi Variabel.....	46
3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data.....	47
3.4. Teknik Pengumpulan Data	48
3.5. Populasi dan Sampel	48
3.6. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis	49
BABIV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	60

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	60
4.1.2. Gaya kepemimpinan Pada Rodalink Karawang.....	61
4.1.3. Kinerja Pada Rodalink Karawang.....	66
4.2. Pembahasan.....	72
4.2.1. Gaya kepemimpinan dan Kinerja.....	72
4.2.1.1. Gaya kepemimpinan pada Rodalink Karawang.....	72
4.2.1.2. Kinerja pada Rodalink Karawang.....	73
4.2.2. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rodalink Karawang.....	74
BABV SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Hasil Penelitian	81
5.2. Simpulan.....	82
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. GayaKepemimpinanmenurut Fiedler	26
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel	46
Tabel 3.2. Nilai, Notasi dan Predikat Pernyataan Positif.....	54
Tabel 3.3. Nilai, Notasi dan Predikat Pernyataan Negatif	54
Tabel 3.4. Pengambilankeputusanadatidaknyaautokorelasi	58
Tabel 4.1. Dimensi Kepemimpinan Otoriter.....	62
Tabel 4.2. Dimensi Kepemimpinan Delegatif.....	63
Tabel 4.3. Dimensi Kepemimpinan Partisipatif.....	64
Tabel 4.4. Rekapitulasi Skor	65
Tabel 4.5. Dimensi Kuantitas Kerja.....	68
Tabel 4.6. Dimensi Kualitas Hasil Kerja	69
Tabel 4.7. Dimensi Kerjasama	69
Tabel 4.8. Dimensi Tanggung Jawab.....	70
Tabel 4.9. Dimensi Inisiatif.....	70
Tabel 4.10. Rekapitulasi Skor	71
Tabel 4.11. HasilUjiValiditas VariabelGaya kepemimpinan.....	75
Tabel 4.12. HasilUjiReliabilitas VariabelGaya kepemimpinan	76
Tabel 4.13. HasilUjiValiditas VariabelKinerja	76
Tabel 4.14. HasilUjiReliabilitas VariabelKinerja	77
Tabel 4.15. Hasil Uji Normalitas	77
Tabel 4.16. HasilUjiRegresi	78
Tabel 4.17. HasilUjiKoefisien Determinasi(R^2) ModelSummary.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	45
Gambar 4.1. Struktur Organisasi.....	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Unsur manusia tidak terlepas dari keikutsertaannya dalam menunjang majunya suatu perusahaan, walaupun banyak unsur teknologi yang menggantikannya akan tetapi peranan manusia tetap merupakan unsur yang terpenting dalam menunjang kerja perusahaan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting serta keberhasilan suatu perusahaan salah satunya merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidup bagi seorang pegawai. Sedangkan bagi perusahaan, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Seiring dengan perkembangannya, perusahaan sering kali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu penunjang dari keberhasilan tersebut yaitu adalah faktor kepemimpinan yang merupakan seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan hal ini yang akan menjalankan strategi berjalannya perusahaan sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan. Pemimpin dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dan harus sudah mampu untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang-orang yang terdapat dalam perusahaan agar terbina kerjasama yang efektif dalam menjalankannya dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang dijelaskan oleh Haiman dan Scoot (Sutarto,

2006:17) bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses diarahkan, dipimpin dan dipengaruhi dalam pemulihan dan pencapaian tujuan.

Dengan adanya kepemimpinan yang baik yang mampu untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan akan meningkatkan terhadap kinerja karyawan. Gibson (Pasolong 2010:197), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Jadi seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan oleh perusahaan. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap karyawan ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri karyawan dan jika tidak dapat diatasi maka karyawan tersebut akan mengalami penurunan semangat kerja.

Dengan kata lain kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukantugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi yang berusaha mencapaisasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangattergantungan dari para pelaksananya, yaitu para karyawan agar mereka mencapai sasaranyang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja digunakan untuk penilaian ataskeberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, kebijakan sesuai dengansasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visiorganisasi.

Mangkunegara (2010: 67), mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil kerjasecara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam kemampuanmelaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan

kepadanya. Penilaian kinerja digunakan sesuai dasar untuk mengalokasikan penghargaan, keputusan tentang siapa yang mendapatkan peningkatan pembayaran yang pantas dan penghargaan lainnya ditentukan dengan penilaian kinerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sri Fitri Bau (2017) dengan judul penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Daerah Air Minum Kab. Gorontalo, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Gorontalo.

Rodalink Karawang merupakan outlet sepeda terbesar di Indonesia. Dari data-data yang diperoleh di Rodalink Karawang menunjukkan bahwa pimpinan atau atasan kurang aktif dalam upaya memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Indikator permasalahan yang terjadi di dalam lingkungan kerja Rodalink tersebut terlihat pada: tingginya tingkat absensi sampai dengan 15 persen (15%), menurunnya tingkat keakraban terhadap pelanggan tetap, turunnya kinerja kerja karyawan ditunjukkan banyaknya laporan kerja bulanan yang tertunda di bulan berikutnya, ketidakharmonisan di antara karyawan dengan pimpinan serta menurunnya tingkat produktivitas kerja penjualan Rodalink Karawang dikarenakan karyawan tidak kompeten di bidangnya. Disini pimpinan perlu mengetahui apa yang menjadi kebutuhan karyawannya terutama dalam hubungan antar karyawan tersebut dengan pekerjaannya sehingga peningkatan kinerja akan terjadi. Berdasarkan uraian tersebut

t di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rodalink Karawang.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kinerja yang belum optimal.
2. Belum optimal hubungan antar karyawan dan pimpinan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan pada Rodalink Karawang ?
2. Bagaimana Kinerja Karyawan pada Rodalink Karawang ?
3. Seberapa besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rodalink Karawang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gaya Kepemimpinan pada Rodalink Karawang.
2. Untuk mengetahui kinerja Karyawan pada Rodalink Karawang.
3. Untuk mengetahui besarnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rodalink Karawang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen dan menambah kajian ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengetahui bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rodalink Karawang. Berikut kegunaan teoritis penelitian ini:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya, disarankan agar hasil penelitian selanjutnya akan semakin baik serta dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang baru terkait dengan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan seperti iklim kerja, fasilitas kerja, kompensasi yang tidak diteliti oleh peneliti.

3. Bagi Rodalink Karawang

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan dan memperbaiki Gaya Kepemimpinan pada perusahaan atau organisasi.

4. Bagi Universitas Winaya Mukti Bandung

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun refrensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Sedangkan aspek praktis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan wawasan keilmuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya Kinerja Karyawan dan memberikan manfaat :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya masalah Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan, maupun untuk mengetahui bagaimana praktek sebenarnya di lapangan dengan menerapkan teori yang didapat diperkuliahan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya, disarankan agar hasil peneliti selanjutnya dapat mengaplikasikan ilmu manajemen.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, menambah sumber pemikiran tentang Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.

4. Bagi Universitas Winaya Mukti Bandung

Dari

hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pustaka dalam pengembangan dan inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Dalam suatu organisasi diperlukan manajemen untuk mengatur proses penyelenggaraan organisasi hingga tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Pada instansi pemerintah khususnya menyangkut soal pelayanan publik, diperlukan manajemen yang efektif dan efisien dalam proses penyelenggaraan pelayanan agar tercapainya tujuan dari pelayanan itu sendiri yakni kepuasan masyarakat.

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis *manéger*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu juga, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* berasal dari kata *manage* menurut kamus Oxford yang artinya memimpin atau membuat keputusan dalam suatu organisasi. Istilah manajemen yang diterjemahkan dari kata *manage* memang biasanya dikaitkan dengan suatu tindakan yang mengatur sekelompok orang di dalam organisasi atau lembaga tertentu demi mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Pada penelitian ini, peneliti mengutip definisi manajemen menurut beberapa ahli. Menurut Manulang (Atik & Ratminto, 2012:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

penyusunan dan pengawasannya dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

G.R Terry (Hasibuan, 2009:2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012:44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Namun terdapat perbedaan pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen oleh beberapa ahli. Menurut George R. Terry (Hasibuan, 2009:38) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*actuating*) dan

Pengendalian (*controlling*). Menurut Henry Fayol (Safroni, 2012: 47), fungsi-fungsimanajemen meliputi Perencanaan(*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan(*commanding*), Pengkoordinasian(*coordinating*), Pengendalian(*controlling*). Sedangkan menurut Ricki W. Griffin (Ladzi Safroni, 2012: 47), fungsi-fungsimanajemen meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan(*planning and decision making*), pengorganisasian(*organizing*), Pengarahan (*leading*) serta pengendalian(*controlling*).

Adapun penjelasan mengenai fungsi-fungsimanajemen menurut ahli Henry Fayol adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan(*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (fundamental) manajemen, karena pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini dinamis artinya dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi pada saat itu. Perencanaan ini ditujukan padamasa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi, sedangkan hasil dari perencanaan akan diketahui padamasa depan. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai perencanaan, maka perlu memahami definisi perencanaan menurut beberapa ahli manajemen.

2) Pengorganisasian(*organizing*)

Fungsi pengorganisasian yang dalam bahasa Inggrisnya adalah *organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh

hubungan terhadap keseluruhannya. Pengorganisasian tentu berbeda dengan organisasi. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis.

Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem) dan penentuan hubungan-hubungan. Untuk memahami pengorganisasian secara mendalam, maka perlu mengetahui arti pengorganisasian menurut beberapa ahli. Berdasarkan pengertian pengorganisasian, maka dapat dikatakan bahwa terdapat ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi yang melakukan fungsi pengorganisasian (Hasibuan, 2009 : 122), yaitu:

- 1) Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsure manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.
- 2) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya
- 3) Tujuan artinya, organisasi baru ada apabila ada tujuan yang hendak dicapai.
- 4) Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta ada pembagian pekerjaan.
- 5) Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungannya dan kerjasama antar manusia yang satu dengan yang lainnya.
- 6) Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsure teknis.
- 7) Lingkungan, artinya organisasi itu baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial.

Menurut George R. Terry (Hasibuan, 2009 : 119) pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan demikian memperoleh

kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

3) Pengarahan (*commanding*)

Fungsi pengarahan (*commanding*) merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Namun, penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit dan kompleks karena keinginan karyawan tidak dapat dipenuhi sepenuhnya. Hal ini disebabkan karena karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lain-lainnya. Prinsip-prinsip pengarahan (Hasibuan, 2010: 256) ditujukan pada keterpaduan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasinya, keterpaduan antara tujuan kelompok dan tujuan organisasinya, kerjasama antar pimpinan, partisipasi dalam pembuatan keputusan, terjalannya komunikasi yang efektif dan pengawasan yang efektif dan efisien.

Menurut George R. Terry (Hasibuan, 2009: 183) pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

Peneliti menyimpulkan bahwa fungsi pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin di dalam suatu organisasi untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberitugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha.

4) Pengoordinasian (*coordinating*)

Setelah dilakukan pen dele gasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para karyawan oleh manajer, langkah selanjutnya adalah pengoordinasian. Setiap bawahan

mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, karena itu masing-masing pekerjaan bawah harus disatukan, diintegrasikan, dan diarahkan untuk mencapai tujuan. Tanpa koordinasi tugas dan pekerjaan dari setiap individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Koordinasi itu sangat penting di dalam suatu organisasi. Beberapa alasan mengapa organisasi sangat penting, yaitu :

- a) Untuk mencegah terjadinya kecacauan, percekocokan, dan kekosongan atau kekosongan pekerjaan.
- b) Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
- c) Agar saran dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
- d) Supaya semua unsur manajemen (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
- e) Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi ke pada sasaran yang diinginkan

5) Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena:

- a) Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.
- b) Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- c) Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.

d) Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Pemahaman mengenai fungsi pengendalian dikemukakan oleh beberapa ahli. Seperti menurut George R. Terry dalam buku *Principles of Management* mengemukakan pengendalian dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilaksanakan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila mana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Menurut Harold Koontz (Hasibuan, 2009:241-242) pengendalian artinya pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara. Sedangkan Earl P. Strong (Hasibuan, 2009 : 241) mengatakan bahwa pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dan rencana.

Penelitian menyimpulkan bahwa pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawah dapat diarahkan ke jalannya yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula agar rencana dapat terselenggara dengan baik.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus di kelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih

strategis bagi organisasi yang dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan.

Beberapa MSDM memberikan pandangan yang beragam tentang manajemen SDM .

Amstrong (2009:4) menjelaskan mengenai sumber daya manusia sebagai berikut :

Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan di kelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan (kompensasi), hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Menurut Moses N. Kigundu dalam Sulistyanti (2009:11) berpendapat bahwa: “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pengembangan dan pemanfaatan karyawan dalam rangka tercapainya tujuan tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.”

Menurut Veithzal (2010: 1) menyampaikan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.”

Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kekaryawanan. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dari hasil penelitian dalam bidang (SDM) dikumpulkan dalam sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas dapat di simpulkan bahwa sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan

sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Adalah sebagai berikut :

Menurut House dalam Gary Yukl, (2015:4) mengatakan bahwa: Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi yang efektifitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan atau diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. (Sutikno, 2014:16).

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut Stonner (Safroni, 2012:44) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan pengertian di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.3.1 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

A. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otoriter, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

B. Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2016:172) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan

hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana

mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerja dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan ras yang ada dan keterikatan.

C. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan sering kali menghindari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih perannya yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut tempo sendiri. Di sini, seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang

sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut tidak agumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi-demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tidak lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap

otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semudan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.3.2 Teori-teori Gaya Kepemimpinan

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, dalam Stonner (1996:171) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan-nya yaitu: Tahap *pertama*, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas yang tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap *kedua* adalah dimana anggota sudah mampu menanganinya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap *ketiga* dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap *keempat* adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantunya belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinan terus menerus.

Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Stonner (1996:173) bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker*). Selanjutnya Fiedler dalam Wahjosumidjo, (2011:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan;
- b. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya;
- c. Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan. Kedelapan kombinasi tersebut sebagai berikut :

Tabel 2.1
Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dengan Bawahan	Struktur Tugas	Kekuasaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan

VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VIII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo(1994:98)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Jika kondisi menunjukkan kondisi II, maka hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya.

Dari teori Fiedler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Dari teori-teori di atas, adapersamaan antar pendapat Blanchard dan Fiedler yaitu, sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Perbedaan terlihat yaitu dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi lingkungan Rodalink Karawang dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fiedler, bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut, dan kewibawaan pimpinan. Melalui teori Fiedler ini akan dilihat bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di Rodalink Karawang dalam mewujudkan kinerja karyawan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2016:171) mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

Tabel 2.2
Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Indikator
1. Kepemimpinan Otoriter	1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan 3. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.

2. Kepemimpinan Delegatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan 2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan 3. Bawahan bebas menyampaikan saran
3. Kepemimpinan Partisipatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wewenang pimpinan tidak mutlak 2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan 3. banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

Sumber: Hasibuan(2016:171)

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Menurut Fahmi (2016:151) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2015:135). Konsep lain kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2014:5). Menurut Sutrisno (2015:151), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan menurut Bangun (2015:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Juga menurut Silalahi (2015:408), kinerja

adalah tingkat pencapaian kerja individu (karyawan) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas.

2.1.4.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2015:68) sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistik;
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2015:77) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan;

2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan;
3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya;
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya;
5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik;
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2010:78), ada 5 (lima) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dikemukakan oleh antara lain:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu

Wibowo (2013: 324) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan atau pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Selanjutnya Wibowo mengaitkan keterampilan dan pengetahuan dengan kompetensi. Wibowo (2013: 324) menyatakan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan di bidang tersebut. Secara spesifik, Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2016: 326) mendefinisikan pengetahuan sebagai “informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik”, dan keterampilan sebagai “kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu”.

Riduan (2015: 34) yang menyatakan bahwa “Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Notoatmodjo (2014: 125), menguatkan juga pendapat Armstrong dan Baron tentang personal factors (faktor-faktor pribadi) yang mempengaruhi kinerja, dengan menyatakan bahwa “kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan faktor persepsi”.

Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memundahkan pimpinan untuk menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Sudarmanto, 2016: 102), komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan untuk meyeraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi. Neale dan Morthcraft (dalam Sudarmanto, 2016: 102) menambahkan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga hal: yakni (1) kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kemauan kuat dan sungguh-sungguh terhadap tujuan dan

nilai organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk terus menerus selalu menjadi anggota organisasi.

2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader

Faktor kepemimpinan ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader. Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, apakah perusahaan, lembaga pemerintah, rumah sakit, ataupun organisasi sosial lainnya, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin dari organisasi dimaksud. Kepemimpinan juga berhubungan dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktivitas suatu organisasi.

Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang bisa berbeda-beda tergantung karakteristik pemimpin. Cara mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif adalah berbeda-beda dari satu pemimpin dengan yang lainnya. Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (dalam Robbins, 2015: 448) menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan dan dukungan yang perlu untuk menjamin sasaran mereka selaras dengan sasaran keseluruhan organisasi. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja;

Organisasi merupakan kumpulan orang yang terikat oleh aturan main dan etika organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam organisasi terdapat pengelompokan tugas dan fungsi, bagian, seksi, atau bisa juga disebut sebagai kelompok-kelompok kerja. Masing-masing kelompok kerja tersebut mempunyai pimpinan dan beberapa anggota di bawahnya yang bekerja sama untuk melaksanakan tugas, sasaran dan tujuan kelompok kerja tersebut dalam kerangka besar pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kerjasama dan dukungan antar anggota di dalam kelompok kerja sangat diperlukan.

Sudarmanto(2015: 145) menyatakan bahwa “ dalam organisasi modern, kerjasama antar satuan kerja atau antar orang-perorangan mutlak diperlukan.” Lebih lanjut dijelaskan bahwa “kerjasama lebih merujuk kepada upaya menyelesaikan tugas dalam rangka mencapai tujuan oleh antar orang-perorangan atau antar satuan kerja dimana masing-masing memiliki ketugasan yang dilakukan secara sinergis”.

Kelompok kerja atau tim kerja menurut Kreitner (dalam Sudarmanto, 2015: 147) adalah kelompok kecil dengan keterampilan saling melengkapi yang memegang tanggung jawab secara bersama/timbal balik untuk tujuan, sasaran, dan pendekatan bersama.

4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

Faktor sistem ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. Harus dipahami disini bahwa sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi adalah dalam rangka pembentukan atau membangun kinerja. Ini berbeda dengan sistem pelaksanaan pekerjaan atau jenis pekerjaan yang dilakukan, karena hal tersebut bersifat normatif, dimana setiap karyawan dalam suatu organisasi dituntut memiliki kompetensi, keterampilan, dan komitmen individu terhadap organisasi dan tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam personal factors (faktor-faktor pribadi) yang mempengaruhi kinerja.

Sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi ini lebih bisa difahami dalam istilah sistem penghargaan atau di sebut juga dengan kompensasi atas prestasi kerja yang dicapai karyawan secara individu ataupun secara tim unit kerja/kelompok kerja, dimana di dalam penghargaan tersebut termasuk pemberian fasilitas dan dukungan organisasi terhadap karyawan.

5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Contextual/situational factors (faktor konteks/situasi) ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Fariz Ramanda Putra (2014: 7) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nitisemito (Nitisemito, 2016:25) mendefinisikan bahwa “lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Selanjutnya menurut Sedarmayati (2015:1) “lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2015:12).

Penghargaan atas kinerja juga sangat penting di samping kinerja itu sendiri. Menurut Sri Widodo Soedarso (2015:195) berperan sebagai kontribusi individu dan kelompok untuk perusahaan melalui pemberian penghargaan yang tinggi; pengembangan rencana pembayaran kinerja yang sesuai untuk tingkat yang berbeda dalam sebuah organisasi; mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan system pembayaran berdasarkan kinerja yang berbeda dan memilih perencanaan yang paling cocok untuk perusahaan tertentu.

2.1.4.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Prestasi dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada suatu organisasi harus diketahui, karena itu perlu dilakukan penilaian. Hasibuan (2010:87), mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil karya nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas setiap individu karyawan.

Penilaian prestasi kerja, merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi karyawan dan potensinya serta sumbangannya bagi kepentingan kelompok (Dale Yolder dikutip oleh Hasibuan, 2010:89).

Penilaian prestasi kerja (kinerja) bagi organisasi penting dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Handoko (2012:127) secara rinci mengatakan bahwa kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi adalah :

1) Perbaikan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian prestasi kerja, baik manajer, karyawan dan departemen personalia memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) Keputusan-keputusan penempatan

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan di masa yang akan datang.

4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya itu karyawan.

5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang karier tertentu yang harus diteliti.

6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Hasil dari penilaian prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7) Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Apabila menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil tidak tepat.

8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan-kesalahan prestasi kerja yang jelek yang mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.

9) Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Prestasi kerja kadang-kadang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lain. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Menurut Higgins sebagaimana dikutip oleh Handoko (2012:140), komponen-komponen dari kinerja adalah :

- a) Mutu pekerjaan;
- b) Kejujuran karyawan;
- c) Inisiatif;
- d) Kehadiran;
- e) Sikap;
- f) Kerja sama;
- g) Keandalan;
- h) Tanggung jawab;
- i) Pemanfaatan waktu.

Penilaian kinerja sering tidak berhasil sebagai akibat terjadinya bias distorsi dalam pengukuran, karena ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Penyampaian-penyampaian penilaian yang sering terjadi adalah :

- a. *Halo effect*, hal ini terjadi bila pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja;
- b. Kecenderungan terpusat, banyak penilai yang tidak dapat menilai sebagai sesuatu yang sangat baik atau sangat jelek, tetapi cenderung di bawah rata-rata;
- c. Bias terlalu lunak atau terlalu keras, dalam hal ini penilai cenderung untuk menilai terlalu (*leniency bias*) karena terlalu mudah memberikan nilai baik. Sebaliknya kesalahan apabila penilai terlalu keras (*stickness bias*) dalam memberikan nilai;
- d. Prasangka pribadi, adalah faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang misalnya atas kesamaan suku, agama, dan lainnya;

- e. Pengaruh pesan terakhir, maka penilai cenderung mengingat baik atau buruk dari kegiatan terakhir.

Lopez dalam Mathis *et all* (2010:215), mengemukakan bahwa kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dengan beberapa ukuran kinerja umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi :

- a. Kualitas kerja;
- b. Kuantitas kerja;
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan;
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan;
- e. Keputusan yang diambil;
- f. Daerah organisasi kerja.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan menurut ukuran-ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Bangun (2012: 233) indikator kinerja karyawan merupakan standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui:

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Dimensi dan indikator kinerja yang diutarakan oleh Mangkunegara (2015:61) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu:

1. Dimensi Kuantitas Kerja diukur 2 (dua) indikator yaitu :

- a. Kecepatan;
 - b. Kemampuan.
2. Dimensi Kualitas dari hasil diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator, yaitu:
 - a. Kerapihan;
 - b. Ketelitian hasil Kerja.
 3. Dimensi Kerja Sama diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu :
 - a. Jalinan kerjasama;
 - b. Kekompakan.
 4. Dimensi Tanggung Jawab diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu.
 - a. Hasil kerja;
 - b. Mengambil keputusan.
 5. Dimensi Inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dan dijadikan pembandingan bagi penelitian sekarang. Disajikan dalam tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.2
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Edi Wibowo, Dinas pemuda dan olah raga, kebudayaan dan pariwisata Kabupaten	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Kepemimpinan, Kinerja	Perbedaan : Tidak meneliti motivasi, Implementasi strategi Alat Analisis	<i>The analysis result show: (1) The regressions equation is $Y = 3,003 + 0,430 X + 1 + 0,241 X + 2 + 0,301 X$</i>	Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 1, April 2010 : 66 – 73

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	grobogan. 2010		:Regresi linier berganda	(2) <i>The result t test of leaderships has significance less than 0,05, the result t test of organizational citizenship behavior variable has significance less than 0,05, the result t test of organizational commitment variable has significance less than 0,05, it means that leaderships, organizational citizenship behavior and organizational commitment variable have significance effect to the job satisfaction.</i>	
2	Basri , A. Rahman Lubis, Mirza Tabrani Dinas Pertanian Tanaman Pangan Aceh. 2015	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Kepemimpinan, Kinerja	Perbedaan : Tidak meneliti motivasi, Implementasi strategi Alat Analisis :Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kemudian motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja Dinas,	Jurnal Manajemen ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala 10 Pages pp. 1- 10. Volume 4, No. 2, Mei 2015
3	Chalida Rahmi, A. Rahman Lubis , Amri Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Besar dan Kabupaten Pidie	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti : Kepemimpinan dan Kinerja	Perbedaan : Tidak meneliti motivasi, Implementasi strategi Alat Analisis :Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, <i>organizational citizenship behavior</i> dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Jurnal Manajemen ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala 9 Pages pp. 11-19

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan adalah kepengikutan yang artinya keinginan orang-orang untuk mengikuti yang akan membuat seseorang menjadi seorang pemimpin dimana orang-orang cenderung mengikuti mereka yang dipandang dapat menyediakan sarana untuk mencapai tujuan, keinginan, dan kebutuhan. Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan pemimpin yang dapat bekerja lebih baik sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan dan salah satu diantaranya adalah masalah gaya kepemimpinan. Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seseorang, maka bawahan akan merasa puas. Jika seseorang pemimpin mengetahui bawahannya merasa puas dengan gaya kepemimpinannya, maka pemimpin akan mengulangi gaya kepemimpinan yang ditampilkannya pada bawahan. Mereka akan semakin giat dan semangat sehingga kinerja akan semakin tinggi.

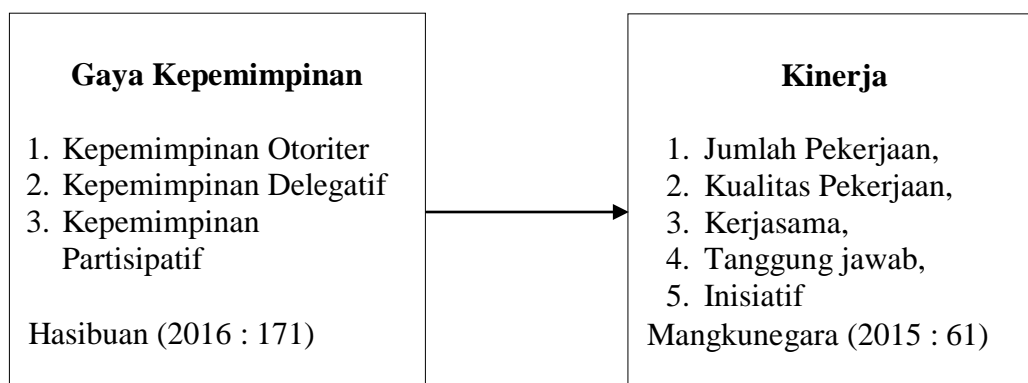
Permasalahan yang terus berkembang dalam kepemimpinan adalah mengenai gaya kepemimpinan bagaimanakah yang efektif untuk diterapkan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya, dengan kata lain apa yang membuat seorang pemimpin menjadi sukses. Dalam hal inilah teori yang dikemukakan ahli manajemen mengenai gaya kepemimpinan terus dilaksanakan. Menurut Hasibuan (2013:170): "Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".

Faktor pemimpin ini sangatlah dominan karena harus mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak yang baik pula terhadap bawahannya juga sebaliknya. Maka dari itu kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini dimensi dari kepemimpinan ini menurut Hasibuan

(2016:171) yaitu Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Delegatif dan Kepemimpinan Partisipatif.

Kinerja menurut Fahmi (2016:151) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja yang baik adalah ketercapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan ataupun kurang dari waktu yang telah ditetapkan. Dan untuk indikator kinerja itu sendiri menurut Mangkunegara (2015: 61) adalah Jumlah Pekerjaan, Kualitas pekerjaan, Kerjasama, Tanggung jawab, Inisiatif.

Kerangka pemikiran dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja di Rodalink Karawang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis Penelitian

Dengan mengacu kepada kerangka konseptual tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Rodalink Karawang.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang Digunakan

Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu Sugiyono (2016:1). Berdasarkan tinjauan terhadap variabel-variabel yang diteliti, penelitian ini termasuk deskriptif korelasional karena menjelaskan fenomena yang ada dan hubungan diantara variabel-variabel. Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X) dan variabel terikat yaitu Kinerja (Y).

3.2 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Penjelasan dari setiap variabel dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gaya Kepemimpinan (X) Hasibuan (2016 : 171)	Suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi	1. Kepemimpinan otoriter 2. Kepemimpinan Delegatif	1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan 3. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, 4. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan 5. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan	Ordinal

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		3. Kepemimpinan Partisipatif	6. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat 7. Wewenangpimpinan tidak mutlak 8. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan 9. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat	
Kinerja (Y) Mangkunegara (2015 : 61)	Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas dari hasil 3. Kerjasama 4. Tanggung jawab 5. Inisiatif	1. Kecepatan 2. Kemampuan 3. Kerapihan 4. Ketelitian 5. Jalinan kerjasama 6. Kekompakan 7. Hasil kerja 8. Mengambil keputusan 9. Kemampuan menuangkan ide 10. Kreativitas	Ordinal

Sumber : Diolah dari kajian pustaka

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data

Sumber yang diperoleh penulis untuk mendapatkan data mengenai objek yang akan diteliti didapat langsung dari Rodalink Karawang. Untuk menunjang hasil penelitian, maka penulis melakukan pengelompokan data yang diperlukan yaitu dengan menggunakan data primer. Data primer yaitu data atau segala informasi yang diperoleh dan didapat oleh penulis langsung dari sumber pertama baik individu atau sekelompok bagian dari objek penelitian, seperti hasil kuesioner dan observasi langsung pada objek yang diteliti.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha untuk memperoleh data-data yang relevan maka penulis melakukan penelitian lapangan dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu:

1. Study Kepustakaan (*Library research*)

Penelitian yang dilakukan dengan cara membaca, memahami dan mempelajari buku – buku serta literatur sesuai dengan teori – teori yang digunakan dalam menyelesaikan masalah.

2. Studi Lapangan

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara langsung pada obyek penelitian.

Adapun teknik yang digunakan, yaitu:

a. Kuisisioner

Data penelitian diperoleh dengan melakukan pengumpulan data menggunakan kuisisioner yang berupa serangkaian daftar pertanyaan kepada para responden yang mana mereka tinggal memilih jawaban yang telah ditentukan.

b. Observasi

Adalah suatu teknik pengumpulan data yang diperoleh dengan jalan terlibat langsung dengan obyek yang diteliti.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2016: 80) populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Jumlah populasi yang akan dijadikan objek penelitian adalah seluruh karyawan yang ada dilingkungan Rodalink Karawang yang berjumlah 37 orang karyawan.

3.5.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81) “sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono(2016:68) sampling jenuh yaitu “teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”.

Karena jumlah populasi telah diketahui, yakni jumlah karyawan Rodalink Karawang yang berjumlah 37 orang karyawan, maka untuk menentukan besaran ukuran sampel dalam penelitian ini digunakan adalah metode *random sampling* dengan teknik sampel jenuh.

3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Sebelum analisis data, terlebih dahulu perlu dilakukan uji coba instrumen. Uji coba instrumen ini adalah untuk mengukur validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Sejauh mana ketepatan instrumen yang akan digunakan sehingga instrumen tersebut layak digunakan sebagai alat pengumpul data.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono,2016:168). Validitas merupakan derajat ketetapan

antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan dayayang dapat dilaporkan oleh peneliti. Penguji validitas instrumen dilakukan untuk menguji bahwa terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti Sugiyono (2016: 361).

Berdasarkan definisi diatas, maka validitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dari ukuran terkait dengan tingkat pengukuran sebuah alat test (kuesioner) dalam mengukur secara benar apa yang diinginkan peneliti untuk diukur. Data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.

Uji Validitas dalam penelitian ini yaitu untuk menggambarkan variabel Gaya Kepemimpinan (X), dan Kinerja(Y). Uji validitas instrumen dalam penelitian ini dengan menggunakan metode pengujian validitas isi dengan analisis item, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor butir instrumen dengan skor total.

Rumus koefisien *product moment/pearsons* (BambangS Soedibjo, 2013: 158).

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) - (\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\} \{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total

$\sum XY$ = Jumlah X dan Y

$\sum X$ = Jumlah skor per item yang diperoleh oleh subjek uji coba

$\sum Y$ = Jumlah skor seluruh item yang diperoleh seluruh subjek uji coba

ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor X

ΣY^2 = Jumlah kuadrat skor Y

n = Jumlah sampel

Hasil dari r_{hitung} (r_{xy}), kemudian dibandingkan dengan harga r_{tabel} , dengan ketentuan: jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka butir item dianggap valid, dan bila harga r_{hitung} lebih kecil dari harga r_{tabel} maka butir item dinyatakan tidak valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Karena realibilitas berkenaan dengan derajat konsistensi, maka bila ada peneliti lain mengulangi atau mereplikasi dalam penelitian pada obyek yang sama dengan metode yang sama maka akan menghasilkan data yang sama pula Sugiyono (2016: 168).

Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan teknik belah dua (*split half*), untuk keperluan itu maka butir-butir instrumen dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok instrumen ganjil dan kelompok instrumen genap, lalu skor data tiap kelompok itu disusun sendiri dan selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan genap dicari korelasinya (Sugiyono, 2016: 153).

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji koefisien alpha (α) Cronbach yang dirumuskan sebagai :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right] \quad (\text{Bambang S Soedibjo, 2013: 70})$$

dimana: k = jumlah butir; V_i = varians dari butir ke-i ; V_t = varians total butir

Semakin besar koefisien α Cronbach yaitu mendekati nilai 1, maka semakin reliabel alat ukur yang dibuat. Reliabilitas yang kurang dari 0,60 menunjukkan bahwa instrumen dianggap kurang baik, apabila disekitar 0,7 dikategorikan layak, sedangkan apabila lebih dari 0,80 dikatakan baik (Sekaran dalam Bambang S Soedibjo 2013: 72).

3.6.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif meliputi transformasi data ke dalam bentuk yang akan memberikan informasi untuk menjelaskan sekumpulan faktor dalam situasi (Uma Sekaran, 2006: 285). Dalam hal ini peneliti melakukan dengan analisis deskriptif Frekuensi, sehingga diketahui frekuensi, persen, dan nilai serta kategori nilai.

Pengolahan data adalah suatu proses dalam memperoleh data ringkasan atau angka ringkasan dengan menggunakan cara cara atau rumus-rumus tertentu (Hasan, 2010: 24). Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan penghitungan komputasi program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) karena program ini memiliki kemampuan analisis statistik cukup tinggi serta sistem manajemen data pada lingkungan grafis menggunakan menu-menu deskriptif dan kotak-kotak dialog sederhana, sehingga mudah dipahami cara pengoperasiannya (Sugianto, 2007: 1). Pengolahan data meliputi kegiatan:

1. Pengeditan (*Editing*)

Editing adalah pengecekan atau pengoreksian data yang telah terkumpul, tujuannya untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan yang terdapat pada pencatatan dilapangan dan bersifat koreksi.

2. Pemberian Kode (*Coding*)

Coding adalah pemberian kode-kode pada tiap-tiap data yang termasuk dalam kategori yang sama. Kode adalah isyarat yang dibuat dalam bentuk angka atau huruf yang memberikan petunjuk atau identitas pada suatu informasi atau data yang akan dianalisis.

3. Pemberian Skor (*Skoring*)

Yaitu pemberian nilai berupa angka pada jawaban pertanyaan untuk memperoleh data kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor berdasarkan tingkatan jawaban yang diterima dari responden (Hasan, 2010: 24).

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut yaitu :

- a. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang akan diteliti. Dalam penelitian ini fenomena sosial yang akan diteliti ditetapkan secara spesifik oleh peneliti sendiri, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.
- b. Dengan skala *Likert* variabel yang akan diteliti, diukur dari indikator-indikator penunjuknya. Selanjutnya indikator ini dijadikan titik tolak untuk menyusun item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden.
- c. Jawaban atas pertanyaan atau pernyataan setiap instrumen yang menggunakan Skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif yang dapat berupa kata-kata serta untuk keperluan analisis secara

kuantitatif. Jawaban diberi skor yang tinggi untuk yang sangat positif dan yang terendah untuk yang sangat negatif (Sugiyono, 2016: 107).

Berdasarkan hal tersebut, jawaban atas instrumen penelitian ini dapat dicontohkan sebagai berikut:

Tabel 3.2.
Nilai, Notasi dan Predikat Pernyataan Positif

Nilai	Notasi	Predikat
5	SS	Sangat Setuju
4	S	Setuju
3	KS	Kurang Setuju
2	TS	Tidak Setuju
1	STS	Sangat Tidak Setuju

Tabel 3.3.
Nilai, Notasi dan Predikat Pernyataan Negatif

Nilai	Notasi	Predikat
1	SS	Sangat Setuju
2	S	Setuju
3	KS	Kurang Setuju
4	TS	Tidak Setuju
5	STS	Sangat Tidak Setuju

Untuk memberikan gambaran hasil penelitian untuk setiap variabel yang diteliti, maka ditentukan kategori penilaian berdasarkan skor nilai yang diperoleh dari hasil kuesioner. Adapun cara menentukan kategori penilaian dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan bobot penilaian untuk setiap pilihan, dalam hal ini ditentukan berdasarkan skala penilaian yaitu skala likert.
- b. Menghitung skor nilai untuk setiap item pertanyaan, yaitu dengan cara mengalikan bobot nilai dengan jumlah frekuensi (jumlah jawab responden setiap alternatif jawaban tiap item pernyataan).

- c. Nilai terendah dan nilai tertinggi, dalam hal ini nilai terendah adalah jumlah responden (jumlah responden 37, maka nilai terendah adalah 37). Sedangkan nilai tertinggi adalah nilai terendah dikalikan dengan bobot nilai tertinggi yaitu $37 \times 5 = 185$. Dengan demikian nilai terendah adalah 37 dan nilai tertinggi adalah 185.
- d. Dikarenakan alternatif jawaban ada lima pilihan (sesuai dengan skala likert), maka kategori penilaian juga harus ada lima, untuk itu langkah selanjutnya adalah menentukan jarak interval dari nilai terendah sampai nilai tertinggi hingga didapat lima kategori penilaian. Jarak interval dapat dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$JI = \frac{(N1 - N2)}{5}$$

Keterangan :

JI = Jarak interval

N1 = Nilai tertinggi

N2 = Nilai terendah

$$\begin{aligned} NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\Sigma \text{Kriteria Pertanyaan}} \\ &= \frac{185 - 37}{5} \\ &= 29.6 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka klasifikasi penilaian untuk setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

Nilai	37	-	66,6	Sangat Rendah
Nilai	66,6	-	96,2	Rendah
Nilai	96,2	-	125,8	Cukup Tinggi
Nilai	125,8	-	155,4	Tinggi
Nilai	155,4	-	185	Sangat Tinggi

4. *Tabulating*

Tabulasi yaitu memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya.

3.6.4 Rancangan Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana. Analisis regresi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen untuk kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Sebelum melakukan uji linier sederhana, metode mensyaratkan untuk melakukan uji asumsi klasik guna mendapatkan hasil yang terbaik (Ghozali, 2011: 105). Tujuan pemenuhan asumsi klasik ini dimaksudkan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias.

1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian analisis regresi linier berganda terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan suatu pengujian asumsi klasik atas data yang akan diolah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual

berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $>0,05$ (Imam Ghozali, 2013:160-165).

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Imam Ghozali (2013:105-106) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF <10 , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi tidak samaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji *white*. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik *Plot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu *ZPRED* dengan residualnya *SRESID*. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. (Imam Ghozali, 2013:139-143).

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi (Imam Ghozali, 2013:110). Pada penelitian ini untuk menguji ada tidaknya gejala autokorelasi menggunakan uji *Durbin-Watson* (DW test).

Tabel 3.4. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < d_l$
Tidak ada autokorelasi positif	No Decision	$d_l \leq d \leq d_u$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - d_l < d < 4$
Tidak ada korelasi negative	No Decision	$4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negatif	Tidak Ditolak	$d_u < d < 4 - d_u$

Sumber: Imam Ghozali, 2013

2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Analisis linier berganda dilakukan dengan uji koefisien determinasi, uji t , dan uji F . Model regresi dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta \cdot X$$

Keterangan:

Y = Kinerja

α = Konstanta

β = Koefisien regresi variabel Independen

X = Gaya Kepemimpinan

a. **Uji koefisien determinasi (R^2)**

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Dahlan, 2012: 37).

b. **Ujit**

Tujuan dari uji parsial (uji t) adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha=5\%$) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0: \beta=0$$

$$H_a: \beta \neq 0$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja (Y).

$H_0: \beta \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif X terhadap Y

$H_a: \beta > 0$, terdapat pengaruh positif X terhadap Y

Ketentuan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Jika tingkat signifikansi $\leq 5\%$, H_0 ditolak dan H_a diterima
- 2) Jika tingkat signifikansi $\geq 5\%$, H_0 diterima dan H_a ditolak

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Dengan luas yang mencapai kurang lebih 1700 km² dan letak geografis perbatasan antara Jabodetabek dan Jawa Barat, serta menjadi pusat industri di jawabar, ditambah banyaknya daerah pegunungan menjadi potensi besar untuk dunia pesepedahan, sehingga Rodalink memutuskan untuk membuka cabang di karawang.

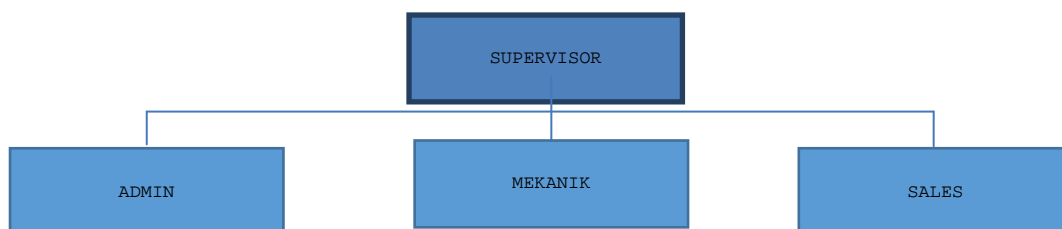
VISI:

Rodalink karawang dikembangkan untuk menjadi outlet sepeda sebagai pilihan utama masyarakat karawang untuk membeli sepeda dan produk produk yang berhubungan dengan sepeda.

MISI:

Rodalink karawang adalah outlet sepeda modern yang menyediakan variasi produk secara lengkap dengan kenyamanan dan pelayanan terbaik, serta menawarkan suasana yang bersahabat .

STRUKTUR ORGANISASI :



Sumber : Rodalink Karawang, 2019

4.1.2 Gaya Kepemimpinan Pada Rodalink Karawang

Gaya kepemimpinan merupakan kunci utama dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan maju mundurnya, berkembang tidaknya suatu organisasi tergantung dari pola kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Memang banyak faktor yang menyebabkan maju mundurnya suatu lembaga atau organisasi, tergantung dari modal yang cukup, manajemen yang tertata, sumber daya manusia yang memadai, dan struktur organisasi atau lembaga yang tertata dengan baik, namun hal tersebut masih tergantung bagaimana sosok kepemimpinan dalam sebuah lembaga tersebut.

Mengenai deskripsi pada variabel Gaya Kepemimpinan, peneliti mencantumkan 3 (tiga) dimensi, yaitu Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Delefatif dan Kepemimpinan Partisipatif yang dapat dideskripsikan pada tabel di bawah ini:

Menurut Sugiyono (2007:214) klasifikasi setiap indikator variabel X (Gaya Kepemimpinan) dapat dihitung dengan langkah-langkah berikut:

Nilai tertinggi setiap indikator Gaya Kepemimpinan : $37 \times 5 = 185$

Nilai terendah setiap indikator Gaya Kepemimpinan : $37 \times 1 = 37$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned} \text{NJI} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pertanyaan}} \\ &= \frac{185 - 37}{5} \\ &= 29,6 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka klasifikasi penilaian untuk setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

Nilai	37	-	66,6	Sangat Tidak Baik
Nilai	66,6	-	96,2	Tidak Baik
Nilai	96,2	-	125,8	Cukup Baik
Nilai	125,8	-	155,4	Baik
Nilai	155,4	-	185	Sangat Baik

Untuk mengetahui pendapat responden mengenai Gaya Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

1. Dimensi Kepemimpinan Otoriter

Responden memberikan pernyataan dari variabel X dengan dimensi Kepemimpinan Otoriter, dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Dimensi Kepemimpinan Otoriter

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden	Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	0	0	17	46%	1	3%	19	51%	0	0	37	109
2	0	0	20	54%	1	3%	16	43%	0	0	37	115
3	0	0	27	73%	1	3%	9	24%	0	0	37	129
Jumlah Rata-rata												117,6667

Sumber :Olah data (2019)

Rata-rata pada dimensi Kepemimpinan Otoritersebesar 117,6667terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untuk dimensi Kepemimpinan Otoriterpada Rodalink Karawangcukup baik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden mengenai dimensi Kepemimpinan Otoriterdidapat skor rata-rata 117,6667. Adapun nilai yang kurang dari rata-rata diantaranya pernyataan “Wewenangterpusat pada pimpinan”, memiliki skor nilai 109, hal ini disebabkan responden yang memilih tidak setuju lebih banyak karena beberapa respondenberpandangan bahwa pimpinan terkadang memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada karyawan.

2. Dimensi Kepemimpinan Delekatif

Responden diberikan pernyataan dari variabel X (Gaya Kepemimpinan) dengan dimensi Kepemimpinan Delekatifmemberikan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Dimensi Kepemimpinan Delekatif

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden	Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
4	0	0	24	65%	1	3%	12	32%	0	0	37	123
5	0	0	11	30%	6	16%	20	54%	0	0	37	102
6	0	0	15	41%	15	41%	7	19%	0	0	37	119
Jumlah Rata-rata											114,6667	

Sumber :Olah data (2019)

Rata-rata pada dimensi Kepemimpinan Delekatifsebesar 114,6667terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untuk dimensi Kepemimpinan DelekatifpadaRodalink Karawangcukup baik.

Adapun nilai tersebut merupakan pernyataan yang memiliki nilai rendah adalah “Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan”, memiliki skor nilai 102. Hal tersebut dikarenakan responden yang menjawab tidak setuju cukup banyak karena responden memandang bahwa meski pimpinan memberikan kesempatan pengambilan keputusan kepada bawahan, namun tetap keputusan final terdapat pada pimpinan.

3. Dimensi Kepemimpinan Partisipatif

Responden diberikan pernyataan dari variabel X (Gaya Kepemimpinan) dengan dimensi Kepemimpinan Partisipatif, dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Dimensi Kepemimpinan Partisipatif

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden	Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
7	0	0	18	49%	0	0%	19	51%	0	0	37	110
8	0	0	21	57%	0	0%	16	43%	0	0	37	116
9	0	0	28	76%	1	3%	8	22%	0	0	37	131
Jumlah Rata-rata												119

Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (Data diolah).

Rata-rata pada dimensi Kepemimpinan Partisipatif sebesar 119 terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untuk dimensi Kepemimpinan Partisipatif pada Rodalink Karawang cukup baik.

Adapun nilai tersebut merupakan pernyataan yang memiliki nilai rendah adalah “Wewenang pimpinan tidak mutlak”, memiliki skor nilai 110. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar responden memandang bahwa wewenang pimpinan adalah mutlak.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dari keseluruhan jawaban responden mengenai Gaya Kepemimpinan di rekap untuk dilihat skor total jawaban responden dan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4
Rekapitulasi Skor

No	Uraian	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai	Kriteria Nilai
1	Wewenangterpusat pada pimpinan	96.2 - 125.8	109	Cukup
2	Keputusan selalu dibuatoleh pimpinan	96.2 - 125.8	115	Cukup
3	Tidak adakesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran	96.2 - 125.8	129	Cukup
4	Pimpinan melimpahkan wewenanglebih banyak kepadabawahan	96.2 - 125.8	123	Cukup
5	Keputusan lebih banyakdibuatoleh parabawahan	96.2 - 125.8	102	Cukup
6	Bawahan bebas menyampaikan gagasan dan ide	96.2 - 125.8	119	Cukup
7	Wewenangpimpinan tidak mutlak	96.2 - 125.8	110	Cukup
8	Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	96.2 - 125.8	116	Cukup
9	Karyawan dilibatkan dalam program pengembangan perusahaan	96.2 - 125.8	131	Cukup
	Jumlah		1054	
	Rata-Rata	125	117,111111	Cukup

Sumber : Data Primer yang diolah

$$\text{Nilai tertinggi secara keseluruhan} : 37 \times 5 \times 9 = 1665$$

$$\text{Nilai terendah secara keseluruhan} : 37 \times 1 \times 9 = 333$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pertanyaan}}$$

$$= \frac{1665 - 333}{5}$$

$$= 266.4$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator adalah sebagai berikut:

Nilai	333	-	599,4	Sangat Rendah
Nilai	599,4	-	865,8	Rendah
Nilai	865,8	-	1132,2	Cukup Baik
Nilai	1132,2	-	1398,6	Tinggi
Nilai	1398,6	-	1665	Sangat Tinggi

Dari perhitungan di atas terhadap tanggapan responden atas Gaya Kepemimpinan pada Rodalink Karawang adalah mendapatkan jumlah skor rekapitulasi total skor sebesar 1054. Hal ini termasuk kepada kategori cukup baik. Dari hasil penelitian di atas bahwa variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan dalam klasifikasi cukup baik berarti bahwa sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan Rodalink Karawang sudah ideal dengan kebutuhan perusahaan.

4.1.3 Kinerja Pada Rodalink Karawang

Kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Hal ini berarti bahwa *performance* adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan syarat utama bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha serta peningkatan pendapatan perusahaan. Kinerja tenaga kerja merupakan suatu kaitan antara output yakni hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk oleh seorang tenaga kerja. Kinerja merupakan salah satu ukuran yang sering dipakai dalam menentukan efektivitas

organisasi. Sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan dapat berkembang apabila kinerjakaryawannya juga tidak mengalami peningkatan apalagi dengan semakin tingginya tingkat persaingan yang ada dalam dunia bisnis.

Mengenai deskripsi pada variabel kinerja, peneliti mencantumkan 5 (lima) dimensi, yaitu kuantitas kerja, kualitas dari hasil, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif yang dapat dideskripsikan pada tabel di bawah ini:

Menurut Sugiyono (2007:214) klasifikasi setiap indikator variabel Y (Kinerja) dapat dihitung dengan langkah-langkah berikut:

$$\text{Nilai tertinggi setiap indikator Kinerja} : 37 \times 5 = 185$$

$$\text{Nilai terendah setiap indikator Kinerja} : 37 \times 1 = 37$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pertanyaan}}$$

$$= \frac{185 - 37}{5}$$

$$= 29,6$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka klasifikasi penilaian untuk setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

Nilai	37	-	66,6	Sangat Tidak Baik
Nilai	66,6	-	96,2	Tidak Baik
Nilai	96,2	-	125,8	Cukup Baik
Nilai	125,8	-	155,4	Baik
Nilai	155,4	-	185	Sangat Baik

Untuk mengetahui pendapat responden mengenai Kinerja dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

1. Dimensi Kuantitas Kerja

Responden memberikan pernyataan dari variabel Y dengan Dimensi Kuantitas Kerja, dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Dimensi Kuantitas Kerja

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden	Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	0	0	25	68%	1	3%	11	30%	0	0	37	125
2	0	0	19	51%	2	5%	16	43%	0	0	37	114
Jumlah Rata-rata												119,5

Sumber :Olah data (2019)

Rata-rata pada Dimensi Kuantitas Kerjasebesar 150terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untukDimensi Kuantitas Kerjapada Rodalink Karawangcukup baik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden mengenai Dimensi Kuantitas Kerjaterjangkaudidapat skor rata-rata 119.5. Adapun nilai yang kurang dari rata-rata diantaranya pernyataan “Latar belakang pendidikan yang dimiliki mendukung dalam peningkatan kinerja”, memiliki skor nilai 133, hal ini disebabkan sebaaian besar responden memandang bahwa mereka cukup memiliki latar pendidikan yang cukup baik.

2. Dimensi Kualitas Hasil Kerja

Responden memberikan pernyataan dari variabel Y dengan Dimensi Kualitas Hasil Kerja, dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Dimensi Kualitas Hasil Kerja

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden	Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	0	0	28	76%	2	5%	7	19%	0	0	37	132
2	0	0	23	62%	1	3%	13	35%	0	0	37	121
Jumlah Rata-rata												126,5

Sumber :Olah data (2019)

Rata-rata pada Dimensi Kualitas Hasil Kerjasebesar 139 terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untukDimensi Kualitas Hasil Kerjapada Rodalink Karawangcukup baik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden mengenai Dimensi Kualitas Hasil Kerjadidapat skor rata-rata 139. Adapun nilai yang kurang dari rata-rata diantaranya pernyataan “Saya memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja”, memiliki skor nilai 132, hal ini disebabkan sebagian besar responden memandang bahwa motivasi mereka dalam bekerja harus ditingkatkan.

3. Dimensi Kerjasama

Responden memberikan pernyataan dari variabel Y dengan Dimensi Kerjasama, dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Dimensi Kerjasama

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden	Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	0	0	18	49%	0	0%	19	51%	0	0	37	110
2	0	0	21	57%	0	0%	16	43%	0	0	37	116
Jumlah Rata-rata												113

Sumber : Olah data (2019)

Rata-rata pada Dimensi Kerjasamasebesar 142terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untukDimensi Kerjasama pada Rodalink Karawangcukup baik.

4. Dimensi Tanggung Jawab

Responden memberikan pernyataan dari variabel Y dengan Dimensi Tanggung Jawab, dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Dimensi Tanggung Jawab

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden Skor	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	0	0	18	49%	0	0%	19	51%	0	0	37	110
2	0	0	21	57%	0	0%	16	43%	0	0	37	116
Jumlah Rata-rata											113	

Sumber : Olah data (2019)

Rata-rata pada Dimensi Tanggung Jawabsebesar 142terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untukDimensi Tanggung Jawabpada Rodalink Karawangcukup baik.

5. Dimensi Inisiatif

Responden memberikan pernyataan dari variabel Y dengan Dimensi Inisiatif, dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.9
Dimensi Inisiatif

No	SS		S		KS		TS		STS		Responden Skor	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	0	0	18	30%	0	2%	19	68%	0	0	37	110
2	0	0	21	36%	0	6%	16	58%	0	0	37	116
Jumlah Rata-rata											113	

Sumber : Olah data (2019)

Rata-rata pada Dimensi Inisiatif sebesar 142 terkategori cukup baik dalam rentang nilai 96.2 - 125.8. Maka dapat disimpulkan bahwa untuk Dimensi Inisiatif pada Rodalink Karawang cukup baik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden mengenai Dimensi Kerjasama didapat skor rata-rata 142. Adapun nilai yang kurang dari rata-rata diantaranya pernyataan “Struktur *job desain* di perusahaan ini mendukung peningkatan kinerja”, memiliki skor nilai 137, hal ini disebabkan sebagian besar responden memandang bahwa terkadang mereka bekerja tidak sesuai dengan *job description* yang mereka miliki.

Tabel 4.10
Rekapitulasi Skor

No	Uraian	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai	Kriteria Nilai
1	Kemampuan kerja yang saya miliki cukup maksimal	96.2 - 125.8	162	Cukup
2	Keahlian yang saya miliki baik	96.2 - 125.8	154	Cukup
3	Latar belakang pendidikan yang dimiliki mendukung dalam peningkatan kinerja	96.2 - 125.8	133	Cukup
4	Saya memiliki sikap cukup baik dalam bekerja	96.2 - 125.8	147	Cukup
5	Saya memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja	96.2 - 125.8	132	Cukup
6	Saya melakukan pembelajaran dengan maksimal untuk meningkatkan kinerja	96.2 - 125.8	139	Cukup
7	Sumber daya di perusahaan ini mendukung peningkatan kinerja	96.2 - 125.8	150	Cukup
8	Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi kerja	96.2 - 125.8	138	Cukup
9	Struktur <i>job desain</i> di perusahaan ini mendukung peningkatan kinerja	96.2 - 125.8	137	Cukup
	Jumlah		1292	
	Rata-Rata	130	143.555	Cukup

Sumber : Data Primer yang diolah

Nilai tertinggi secara keseluruhan : $37 \times 5 \times 10 = 1850$

Nilai terendah secara keseluruhan : $37 \times 1 \times 10 = 370$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pertanyaan}}$$

$$= \frac{1850 - 370}{5}$$

$$= 296$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator adalah sebagai berikut:

Nilai	370	-	666	Sangat Rendah
Nilai	666	-	962	Rendah
Nilai	962	-	1258	Cukup Baik
Nilai	1258	-	1554	Tinggi
Nilai	1554	-	1850	Sangat Tinggi

Dari perhitungan di atas terhadap tanggapan responden atas Kinerja Rodalink Karawang adalah mendapatkan jumlah skor rekapitulasi total skor sebesar 1292. Hal ini termasuk kepada kategori cukup baik. Dari hasil penelitian di atas bahwa variabel Kinerja menunjukkan dalam klasifikasi cukup baik berarti bahwa Kinerja Rodalink Karawang cukup baik.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

4.2.1.1 Gaya Kepemimpinan pada Rodalink Karawang

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu

program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terkait dengan Gaya Kepemimpinan dapat dilihat dari hasil pra survey pada Rodalink Karawang yaitu dari data-data yang diperoleh di Rodalink Karawang menunjukkan bahwa pimpinan atau atasan kurang aktif dalam upaya memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya dan terdapat ketidakharmonisan diantara karyawan dengan pimpinan serta menurunnya tingkat produktivitas kerja penjualan Rodalink Karawang dikarenakan karyawan tidak kompeten dibidangnya.

4.2.1.2 Kinerja pada Rodalink Karawang

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Indikator permasalahan yang terjadi didalam lingkungan kerja Rodalink tersebut terlihat pada: tingginya tingkat absensi sampai dengan 15 persen (15%), menurunnya tingkat keakraban terhadap pelanggan tetap, turunnya kinerja kerja karyawan ditunjukkan banyaknya laporan kerja bulanan yang tertunda dibulan berikutnya, ketidakharmonisan diantara karyawan dengan pimpinan serta menurunnya tingkat produktivitas kerja penjualan Rodalink Karawang

dikarenakan karyawan tidak kompeten dibidangnya. Disini pimpinan perlu mengetahui apa yang menjadi kebutuhan keryawannya terutama dalam hubungan antara karyawan tersebut dengan pekerjaannya sehingga peningkatan kinerja akan terjadi.

4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rodalink Karawang

Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pada Rodalink Karawang digunakan suatu metode analisis yang disebut dengan analisis regresi linier sederhana. Sebelum ditentukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, maka ditentukan terlebih dahulu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

- a. Uji validitas akan menguji masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dimana keseluruhan variabel penelitian memuat 18 pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Adapun metode yang sering digunakan untuk memberikan penilaian terhadap validitas kuesioner adalah korelasi produk momen (*moment product correlation, pearson correlation*) antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total, sehingga sering disebut sebagai *interitem-total correlation*. Ketentuan validitas instrumen sah apabila hitung lebih besar dari kritis (0,30) atau bila korelasi tiap variabel positif dan besarnya 0,3 ke atas maka variabel tersebut merupakan *construct* yang kuat.

b. Reliabilitas instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's* diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach's* α sampai 1. Skala itu dikelompokkan dalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemantapan α dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai α Cronbach 0,00 s.d. 0,20, berarti kurang reliabel
- 2) Nilai α Cronbach 0,21 s.d. 0,40, berarti agak reliabel
- 3) Nilai α Cronbach 0,42 s.d. 0,60, berarti cukup reliabel
- 4) Nilai α Cronbach 0,61 s.d. 0,80, berarti reliabel
- 5) Nilai α Cronbach 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat reliabel.

Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Alpha Cronbach's* $\alpha >$ dari 0.60.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka hasil pengujian validitas dan Kepemimpinan Delegatif adalah sebagai berikut:

- 1) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan	
	Validitas	Keterangan
X1	0.362	Valid
X2	0.617	Valid
X3	0.355	Valid
X4	0.351	Valid
X5	0.364	Valid
X6	0.316	Valid

X7	0.516	Valid
X8	0.576	Valid
X9	0.303	Valid

Dari hasil Tabel 4.9 diperoleh bahwa 9 (sembilan) indikator pernyataan Gaya Kepemimpinan yang digunakan untuk mengukur variabel adalah valid karena nilai *Corrected Item – Total Correlation* lebih besar dibanding 0,3.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.661	10

Berdasarkan pengujian Gaya Kepemimpinan di atas, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,764 yang berarti bahwa konstruk pernyataan yang merupakan dimensi variabel Gaya Kepemimpinan (X) adalah reliabel. Karena angka *Cronbach's Alpha* 0,661 > dari 0,60.

2) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No	Kinerja	
	Validitas	Keterangan
Y1	0.481	Valid
Y 2	0.650	Valid
Y3	0.357	Valid
Y4	0.406	Valid
Y5	0.359	Valid
Y6	0.482	Valid
Y7	0.588	Valid
Y8	0.350	Valid

Y9	0.411	Valid
Y10	0.312	Valid

Dari hasil Tabel 4.11 diperoleh bahwa 10 (sepuluh) indikator pernyataan Kinerja yang digunakan untuk mengukur variabel adalah valid karena nilai *Corrected Item- Total Correlation* lebih besar dibanding 0,3.

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.699	11

Berdasarkan pengujian Kinerja di atas, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,682 yang berarti bahwa konstruk pernyataan yang merupakan dimensi variabel Kinerja (Y) adalah reliabel. Karena angka *Cronbach's Alpha* 0,699 > dari 0,60.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas data dengan *Kolmogorov-Smirnov*, asumsi data dikatakan normal jika, variabel memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Berikut adalah hasil pengujian dengan menggunakan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov*:

Tabel 4.15
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.00467334

Most Extreme Differences	Absolute	.108
	Positive	.096
	Negative	-.108
Kolmogorov-Smirnov Z		.655
Asymp. Sig. (2-tailed)		.785
a. Test distribution is Normal.		

Berdasarkan tabel *One –Sample Kolmogorov Smirnov Test* dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja berdistribusi normal.

3. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linear sederhana digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Perhitungan statistik dalam analisis regresi linear sederhana yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows versi 16.0*. Ringkasan hasil pengolahan data dengan menggunakan program *SPSS* tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16
Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.722	4.126		2.841	.007
	Gaya Kepemimpinan	.623	.144	.591	4.331	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah dengan *SPSS 16.0, 2019*

Dari hasil tersebut apabila ditulis dalam bentuk *standardized* dari persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 11.722 + 0,623X$$

Dimana:

Y = Kinerja

X = Gaya Kepemimpinan

- a. Konstanta sebesar 11.722 menyatakan bahwa jika variabel independen dianggap konstan, maka rata-rata Kinerja sebesar 11.722.
- b. Koefisien regresi (Gaya Kepemimpinan dan Kinerja) dari perhitungan linier sederhana dapat dilihat sebesar 0,623. Hal ini berarti setiap ada peningkatan Gaya Kepemimpinan sebesar 1 karyawan maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,623. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja terjadi hubungan positif.

4. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen (Gaya Kepemimpinan) secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Kinerja). Hasil uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.13.

$H_0 : b=0$: Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

$H_a : b>0$: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh untuk variabel X (Gaya Kepemimpinan) diperoleh nilai $t_{hitung} = 4.331$ dengan tingkat signifikansi 0.004.

Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi tersebut berada di bawah taraf

5% ($0,004 < 0,05$) yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak, dan t-tabel sebesar 1,98009, jadi diperoleh t-hitung $>$ t-tabel ($4,331 > 1,98009$). Dengan demikian, maka H_0 diterima.

1. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah ini:

Tabel 4.17
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Model Summary^b

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591 ^a	.349	.330	3.04729

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

Dari hasil Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi sebesar 0,349 dan *Adjusted R square* sebesar 0,330. Hal ini berarti 34,9 % Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya yaitu 65,1% Kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Basri, A. Rahman Lubis, Mirza Tabrani (Basri, A. Rahman Lubis, Mirza Tabrani Dinas Pertanian Tanaman Pangan Aceh. 2015) Dinas

Pertanian Tanaman Pangan Aceh. 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan, kemudian motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja Dinas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang diselaraskan dengan permasalahan yang diteliti, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan pada Rodalink Karawang termasuk kepada kategori cukup baik. Dari hasil penelitian di atas bahwa variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan dalam klasifikasi cukup baik berarti bahwa sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan Rodalink Karawang sudah ideal dengan kebutuhan perusahaan, karena karyawan dilibatkan dalam program pengembangan perusahaan.
2. Tanggapan responden atas Kinerja Rodalink Karawang termasuk kepada kategori cukup baik. Dari hasil penelitian di atas bahwa variabel Kinerja menunjukkan dalam klasifikasi cukup baik, karena kemampuan kerja para karyawan cukup memadai.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan di atas, penulis mencoba memberikan saran-saran yang diharapkan dapat memberi manfaat yang berguna diantaranya :

1. Menurut hasil dari tanggapan responden mengenai variabel gaya kepemimpinan, terdapat indikator yang nilainya paling rendah yaitu indikator keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan. Kepada pimpinan Rodalink Karawang untuk memperhatikan kepemimpinan transformasional yang diterapkan karena kepemimpinan transformasional pada perusahaan mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan Rodalink Karawang. Hal yang perlu diperhatikan seperti memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengambil keputusan dan karyawan dapat melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan memberikan panutan kepada karyawannya.
2. Menurut hasil dari tanggapan responden mengenai variabel kinerja, terdapat indikator yang nilainya paling rendah yaitu indikator saya memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja. Dalam hal ini Rodalink Karawang disarankan untuk membuat lingkungan di perusahaan terasa seperti tempat yang tidak begitu dibuat terlalu formal dalam arti tempat bekerja yang menyenangkan dengan tidak terlalu banyaknya tuntutan yang dapat membuat karyawan tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan, selain itu disarankan untuk memberikan kesempatan dalam memberikan pendapatnya dalam suatu rapat atau lainnya sehingga karyawan merasa dihargai dan berguna bagi perusahaan sehingga dapat memberikan motivasi bagi dirinya untuk terus meningkatkan kinerjanya.
3. Peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya, disarankan untuk mencari dan membaca referensi lain lebih banyak lagi sehingga hasil penelitian

selanjutnya akan semakin baik serta dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang baru terkait dengan variabel lain yang mempengaruhi kinerja yang tidak diteliti oleh penulis seperti kompensasi, motivasi kerja dan disiplin kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar PrabuMangkunegara. 2015. *ManajemenSumberdayaManusia*. Perusahaan. Bandung : PT RemajaRosdakarya.
- Bangun, Wilson. 2015. “*ManajemenSumberDayaManusia*”. Jakarta: Erlangga.
- BambangS.Soedibjo. 2013. *PengantarMetodePenelitian*. Universitas Nasional Pasim.Bandung
- Fahmi,Irham. 2016.*ManajemenSumberDayaManusia*. Yogyakarta: Alfabeta
- Handoko, T. Hani. 2012. *ManajemenPersonaliadanSumberDayaManusia*. Yogyakarta. BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009.*ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010.*ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____, 2016. *ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta: PT. BumiAksara
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2010. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta :SalembaEmpat.
- Robbin,P. Stephen, Mary Coulter. 2015. *Management. Twelfth Edition*. United States : Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. 2015, *ManajemenSumberDayaManusia*. PT. RefikaAditama, Bandung.
- Soedarso, Sri Widodo. 2015. *SistemInformasiManajemen*. Bandung:Manggu Media
- Sugiyono. 2016. *MetodePenelitianPendidikanPendekatanKuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno. 2014. *PemimpindanKepemimpin: Tips PraktisuntukMenjadiPemimpin yang diidolakan*. Lombok; Holistica Lombok
- Sutrisno. Edy, 2015. *ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta: Kencana

Veithzal Rivai, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Rajagrafindopersada, Bandung.

Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam organisasi (edisi ketujuh)*. (Ati Cahayani, Trans). Jakarta: PT. Indeks.

Lampiran Data Ordinal

No. Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)									Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	4	4	2	4	2	3	2	4	4	29
2	2	3	4	4	2	3	4	4	4	30
3	4	2	2	2	2	3	2	4	4	25
4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	26
5	2	2	4	4	2	3	4	2	4	27
6	4	2	4	4	4	3	2	2	4	29
7	4	2	2	4	2	3	2	2	2	23
8	2	2	4	4	2	3	2	2	4	25
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	2	4	4	4	3	3	2	4	4	30
11	4	4	4	4	2	3	4	4	4	33
12	4	2	4	4	2	4	2	2	4	28
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
14	4	4	2	2	2	4	4	4	2	28
15	2	4	2	2	3	4	2	4	2	25
16	4	4	2	2	3	4	2	4	2	27
17	2	2	4	2	4	2	4	2	4	26
18	2	4	2	2	4	2	4	4	2	26
19	2	4	3	3	4	4	4	2	2	28
20	2	2	4	4	2	4	2	2	4	26
21	2	2	4	4	2	4	2	2	4	26
22	2	4	2	2	3	3	2	4	2	24
23	2	4	4	4	2	3	4	4	3	30
24	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
26	2	2	4	4	2	4	4	2	4	28
27	4	4	2	2	4	4	4	4	2	30
28	4	4	4	4	2	4	2	4	4	32
29	4	2	4	4	2	4	2	2	4	28
30	2	2	4	2	2	2	4	2	4	24
31	2	2	4	2	2	2	2	2	4	22
32	4	2	4	4	2	3	2	2	4	27
33	2	2	4	4	3	3	2	2	4	26
34	2	4	4	4	4	2	4	4	4	32
35	2	4	4	4	4	2	2	4	4	30
36	3	4	4	2	4	4	4	4	4	33
37	2	4	4	2	4	3	4	4	4	31

No. Responden	Kinerja (Y)										Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	30
2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2	30
3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	33
4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	28
5	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	31
6	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	31
7	4	2	4	2	4	4	2	2	3	4	27
8	2	2	4	4	4	2	2	2	3	2	25
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
10	2	2	4	4	4	4	2	3	3	4	28
11	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	33
12	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	30
13	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	33
14	2	4	4	2	2	2	4	4	4	2	28
15	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	34
16	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	30
17	2	4	2	4	2	2	4	2	2	2	24
18	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	30
19	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	33
20	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	30
21	2	2	2	4	4	2	2	2	4	2	24
22	4	2	4	2	2	4	2	2	3	4	25
23	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	34
24	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	34
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
26	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	28
27	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	30
28	4	2	4	2	2	4	2	2	2	4	24
29	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	22
30	2	4	4	2	2	4	4	3	2	2	27
31	2	2	4	2	2	2	2	3	4	2	23
32	4	2	2	2	4	4	2	4	3	4	27
33	4	2	4	2	4	4	2	3	3	4	28
34	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	33
35	2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	26
36	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34
37	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	32

PENGANTAR PENGISIAN KUISIONER

Tasikmalaya, 2019

Perihal : Permohonan Pengisian Kuisisioner
Lampiran : Satu Berkas

Kepada Yth : Karyawan Rodalink Karawang

Assalamu'alaikum wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas Skripsiyang berjudul “Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rodalink Karawang”, saya mohon bantuan kiranya Bpk./Ibu dapat menjawab beberapa pertanyaan yang telah disediakan. Jawaban Bpk./Ibu diharapkan objektif artinya diisi sesuai kondisi yang sebenarnya.

Kuisisioner ini bukan test psikologi dari pihak manapun, untuk itu Bapak/Ibu tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan oleh Bpk / Ibu adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan. Oleh karena itu, data dan identitas akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status Bapak/Ibu sebagai karyawan di perusahaan ini. Demikianlah pengantar ini dibuat, atas perhatian, bantuan dan kerjasama Bapak / Ibu Saya ucapkan Terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Herin Ramjani

Karakteristik Responden:

1. Jenis kelamin : ()
1. Laki-laki
2. Perempuan
2. Pendidikan : ()
1. SMA/Sederajat
2. Diploma
3. D.IV/S.1
4. S.2
3. Masa Kerja : ()
1. Kurang dari 3 tahun
2. Antara 3 – 5 tahun
3. Lebih dari 5 tahun

Petunjuk Pengisian :

- Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bpk./Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- Berikanlah Bapak/Ibu silang (X) pada salah satu kondisi yang sesuai menurut Bapak/Ibu.

Alternatif jawaban ada lima kemungkinan, yaitu:

- SS** = **Sangat Setuju**
- S** = **Setuju**
- KS** = **Kurang Setuju**
- TS** = **Tidak Setuju**
- STS** = **Sangat Tidak Setuju**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Gaya Kepemimpinan (X)					
1	Wewenangterpusat pada pimpinan					
2	Keputusan selalu dibuatoleh pimpinan					
3	Tidak adakesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran					
4	Pimpinan melimpahkan wewenanglebih banyak kepadabawahan					
5	Keputusan lebih banyakdibuatoleh parabawahan					
6	Bawahan bebas menyampaikan gagasan dan ide					

7	Wewenangpimpinan tidak mutlak					
8	Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan					
9	Karyawan dilibatkan dalam program pengembangan perusahaan					
	Kinerja (Y)					
1	Saya kurang tanggap terhadap instruksi pimpinan					
2	Saya kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
3	Kerapihan hasil kerja saya utamakan di Perusahaan ini					
4	Ketelitian hasil kerja saya utamakan di Perusahaan ini					
5	Kerjasama terjalin dengan baik antara pimpinan dan bawahan					
6	Kekompakan kerja menjadi prioritas di Perusahaan ini					
7	Hasil kerja yang dicapai dapat dipertanggung jawabkan					
8	Pimpinan memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan kepada karyawan					
9	Karyawan diberi kesempatan menuangkan ide-ide untuk kemajuan Perusahaan					
10	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan kreativitas dalam bekerja					

Lampiran Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.00467334
Most Extreme Differences	Absolute	.108
	Positive	.096
	Negative	-.108
Kolmogorov-Smirnov Z		.655
Asymp. Sig. (2-tailed)		.785
a. Test distribution is Normal.		

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591 ^a	.349	.330	3.04729

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	174.179	1	174.179	18.757	.000 ^a
	Residual	325.010	35	9.286		
	Total	499.189	36			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.722	4.126		2.841	.007
	Gaya Kepemimpinan	.623	.144	.591	4.331	.000

a. Dependent Variable: Kinerja