

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN PENGADAAN
PT. INALUM (Persero)**

Oleh :

NUR ASIAH NASUTION

NIM. 26.12.3.204

**Program Studi
EKONOMI ISLAM**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATRA UTARA
MEDAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN PENGADAAN
PT. INALUM (Persero)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Pada Program Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**

Oleh :

Nur Asiah Nasution

NIM. 26123204

Program Studi

EKONOMI ISLAM



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATRA UTARA
MEDAN**

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN PENGADAAN PT INALUM (PERSERO)” a.n Nur Asiah Nasution, NIM. 26123204 Program Studi Ekonomi Islam telah dimunaqasahkan dalam sidang Munaqasah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU Medan pada tanggal 31 Oktober 2019. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Pada Program Studi Ekonomi Islam.

Medan, 26 November 2020
Panitia Sidang Munaqasah Skripsi
Program Studi Ekonomi Islam UIN-SU

Ketua

Sekretaris

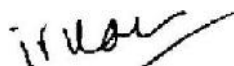


Dr. Marhyah, M.A
(NIP. 19761262003122003)



Imsar, M.Si
(NIP. 198703032015031004)

Dosen Penguji,



1. (Muhammad Irwan Padli Nst, ST, MM)
NIP. 197502132006041003



2. (Rahmi Syahriza, S.Thi, M.A)
NIP.198501032011012011



3. (Dr. Marhyah, M.A)
NIP. 19761262003122003



4. (Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I)
NIP. 198904262019031007

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN-SU Medan

Dr. Andri Soemitra, M.A
NIP.19760507200604100

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nur Asiah Nasution

NIM : 26123204

Tempat/Tgl. Lahir : Medan, 27 Juli 1994

Alamat : Jl. Gurilla GG.Paeran No. 8, Medan

menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN PENGADAAN PT INALUM (PERSERO)”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 14 Oktober 2019

Yang membuat pernyataan



Nur Asiah Nasution

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN PENGADAAN PT
INALUM (PERSERO)**

Oleh :

Nur Asiah Nasution

NIM. 26123204

**Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (SE) Pada Program Studi Ekonomi Islam**

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Marliyah, M.A

NIP. 1976001261003122003

Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I

NIP. 198904262019031007

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ekonomi Islam

Dr. Marliyah, M.A

NIP. 1976001261003122003

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Departemen Pengadaan di PT Inalum (Persero) yang berjumlah 36 orang. Sampel dipilih dengan menggunakan metode sensus. Data diolah menggunakan metode uji statistik regresi linear berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian parsial yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X) memiliki nilai t-hitung lebih besar dibandingkan t-tabel ($2,748 > 1,691$) dengan nilai signifikansi $0,008$ ($\text{Sig} = 0,008 < 0,05$).

Kata kunci : Gaya kepemimpinan direktif, kinerja karyawan

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut asma Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, puji syukur hanya bagi Allah atas segala hidayah-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi dengan Judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero)”. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpah kehadiran junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, serta Keluarga dan Sahabatnya.

Skripsi ini disusun guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) dalam jurusan Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Negeri Sumatera Utara.

Dalam penyusunan Skripsi ini, pertama sekali penulis mengucapkan terima kasih kepada kedua orangtua, ayahanda G. Rahmat Nasution dan Ibunda tersayang Erlina Yakina yang telah membesarkan, mendidik penulis serta mendoakan selalu penulis sehingga dapat mengenyam Pendidikan sampai bangku perkuliahan.

Selanjutnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M. Ag sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, M.A sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Sumatera Utara
3. Ibu Dr. Marliyah, M.A sebagai ketua jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara
4. Ibu Hj. Yenni Samri Juliati Nst, M.A sebagai sekretaris jurusan Ekonomi dan Bisnis Islam Fakulras Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara
5. Ibu Dr. Marliyah, M.A sebagai dosen pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi
6. Bapak Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I sebagai dosen pembimbing II yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi
7. Sahabat-sahabat penulis di Kampus UIN Sumatera Utara : Keluarga Besar Ikatan Studi Manajemen (ISMA)
8. Yang istimewa kepada semua pihak lainnya khususnya kepada Riski M.F. Ginting yang telah mendukung penulis dalam penyelesaian skripsi dan semua pihak yang tidak bisa semuanya dituliskan dalam kata pengantar yang singkat ini. Semoga bantuan semua pihak yang membantu penulis mendapatkan balasan serta cucuran keberkahan dari Allah SWT.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa masih banyak kekurangan skripsi ini, baik dari segi materi dan Teknik dalam penyajiannya, karena keterbatasan

pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan agar skripsi ini menjadi lebih sempurna dan bermanfaat bagi semua pihak di kemudian hari.

Medan, 14 Oktober 2020

Penulis

Nur Asiah Nasution

NIM. 26123204

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA DAN KERANKA TEORITIS	8
A. Gaya Kepemimpinan	8
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	8
2. Model Kepemimpinan	13
3. Sifat-sifat Kepemimpinan	18
4. Teknik-teknik Pemimpin	21
5. Etika-etika Pemimpin	25
6. Sifat-sifat Pemimpin	27
B. Kinerja Karyawan	28
1. Pengertian Kinerja Karyawan	28
2. Penggunaan Hasil Penilaian Kinerja	30
3. Metode Penilaian Kinerja	31
4. Indikator Kinerja	31
5. Manfaat Penilaian Kinerja	32
C. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	34
D. Penelitian yang Relevan	35
E. Kerangka Penelitian	36
F. Hipotesis	36
BAB III : METODE PENELITIAN	38
A. Pendekatan Penelitian	38
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	38
C. Jenis dan Sumber Data	39
D. Populasi dan Sampel	39
E. Definsi Operasional	40
F. Teknik dan Pengumpulan Data	41
G. Instrumen dan Pengumpulan Data	42

H. Teknik Pengujian Data	43
1. Uji Validitas (<i>Test of Validity</i>)	43
2. Uji Reabilitas (<i>Test of Realibility</i>).....	44
3. Uji Normalitas	44
I. Metode Analisa Data	44
1. Analisa Regresi Sederhana	44
2. Uji Hipotesis	45
BAB IV : TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN	46
A. Deskripsi Perusahaan	46
1. Sejarah Perusahaan	46
2. Visi dan Misi Perusahaan	47
3. Jaringan Usaha	48
B. Deskripsi Data	50
1. Profil Responden	50
C. Analisa Data	51
1. Uji Instrumen Penelitian	51
2. Uji Asumsi Klasik	53
3. Uji Hipotesis	56
4. Koefisien Determinasi	58
D. Pembahasan Hasil Penelitian	59
BAB V : PENUTUP	60
A. Kesimpulan	60
B. Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1.1 Tingkat Turnover Karyawan Departemen Pengadaan PT Inalum	5
4.1 Identitas Karyawan Berdasarkan Usia	50
4.2 Identitas Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.3 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Direktif	52
4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	52
4.5 Hasil Uji Realibilitas	53
4.6 Hasil Uji Normalitas	53
4.7 Hasil Uji Multikolinearitas	55
4.8 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana	57
4.9 Hasil Uji Parsial	58
4.10 Hasil Koefisien Determinasi	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1 Kerangka Penelitian	36
4.1 Histogram	54
4.2 Normal P-Plot	55
4.3 Scatterplot	56

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, persaingan antar perusahaan semakin tinggi baik industri dagang maupun jasa, sehingga perusahaan perlu meningkatkan *performancenya* disegala bidang, baik dalam hal peningkatan finansial, sumber daya alam, teknologi dan sumber daya manusia, meski sebuah perusahaan telah memiliki finansial yang kuat, bahan baku yang tersedia, memiliki teknologi yang mutakhir, serta ditunjang dengan sistem manajemen yang baik, jika sumber daya manusianya tidak memadai maka seluruh faktor produksi tersebut tidak dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini menjadikan Sumber Daya Manusia menjadi salah satu aset terpenting bagi setiap perusahaan, dapat dikatakan bahwa karyawan adalah salah satu faktor penting dalam menentukan terwujudnya tujuan suatu perusahaan. Dalam mewujudkan tujuan yang optimal tentunya perusahaan memerlukan kinerja karyawan.

Proses kegiatan suatu organisasi suatu perusahaan pasti akan mengalami hambatan dan rintangan dalam mencapai tujuannya. Salah satunya adalah upaya dalam peningkatan sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi. Banyak yang telah mengalami kemunduran bahkan kegagalan dalam mencapai tujuannya hanya karena permasalahan peningkatan sumber daya manusia.

Pola hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja di perusahaan tersebut, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengolahan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengolahan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut masalah kepemimpinan, seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang berkerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan. Menurut Kartono

kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.¹ Selanjutnya menurut Rivai, Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.²

Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dimana seorang pemimpin sebagai salah satu bagian dari manajemen memainkan peran yang penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku dan kelompok, sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan.

Dapat dipastikan bahwa perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, ada bawahan yang melihat, mengamati dan meniru perilaku pemimpin yang ditampilkan atasan dirasakan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan atasan sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan harapannya maka akan berpengaruh kurang baik terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kembali kinerja karyawan tersebut, maka salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah menyangkut gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin-pemimpin pada perusahaan yaitu bagaimana agar gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin dapat menunjang kinerja karyawannya agar lebih baik. Informasi mengenai gaya kepemimpinan ini penting diketahui oleh pihak perusahaan sendiri karena gaya

¹Kartono K, *Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri*, (Jakarta: PPN press, 2002), h. 153.

²Rivai, Veitsal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 2.

kepemimpinan merupakan salah satu komponen penting yang akan mempengaruhi kinerja organisasi.

PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum), sebuah perusahaan yang bekerjasama antara pemerintah Indonesia dengan Nippon Asahan Aluminium Co, Ltd, didirikan di Jakarta. PT. Inalum adalah perusahaan yang membangun dan mengoperasikan Proyek Asahan, sesuai dengan Perjanjian Induk yang bergerak dalam produksi aluminium.

Tantangan utama PT Inalum (Persero) untuk membangun daya saing yang berkelanjutan terletak pada kompetensi sumberdaya manusianya. Kompetensi manajerial menjadi penting dan mutlak dimiliki oleh setiap SDM, khususnya di departemen pengadaan PT. Inalum (Persero), agar kerumitan menjalankan roda pengelolaan perusahaan dapat ditangani dan diatasi secara benar. Perusahaan memerlukan *good management* artinya harus mengembangkan SDM sebagai *good manager* dan organisasi yang baik. Berbicara soal organisasi, maka ada pihak yang memerintah yang disebut pimpinan yang diperintah/bawahan. Dengan demikian guna meningkatkan profitabilitas perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, tergantung dari gaya kepemimpinan pada para atasannya, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan atau pekerjaan dari semua jabatannya yang ada dibawah tanggung jawabnya. Dalam suatu organisasi yaitu perusahaan seorang pemimpin pasti mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, diantaranya gaya kepemimpinan otokrasi, demokratis dan lain sebagainya.

Semua gaya kepemimpinan tersebut tidak lepas dari kekurangan dan kelebihan masing-masing, tinggal bagaimana seorang pemimpin menerapkan dalam suatu organisasi perusahaan. Dengan adanya kelemahan dan kekuatan dari gaya tersebut, maka dalam ini penulis mengkhususkan pada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini merupakan sarana untuk mengarahkan segenap kekuatan dibawahnya sehingga secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi efektif dan efisien.

Untuk mencapai tujuan perusahaan serta meningkatkan produktivitas PT Inalum (Persero) supaya dapat bersaing diperlukan adanya gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana dampak yang terjadi dengan gaya kepemimpinan dapat meningkat dan menurunkan kinerja karyawannya.

Peneliti ketika melakukan studi pendahuluan di bagian Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero) dengan memberikan beberapa pernyataan tertulis tentang gaya kepemimpinan kepada karyawan menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pimpinan bagian Manajemen Sumber Daya Manusia hampir mendekati gaya kepemimpinan direktif. Hal itu terindikasi dari 10 orang yang diberikan pertanyaan ada 7 orang yang menjawab gaya kepemimpinannya dengan jawaban yang menjurus kepada gaya kepemimpinan direktif, itu merupakan dugaan sementara untuk lebih jelasnya peneliti melakukan penelitian terhadap objek yang akan diteliti apabila gaya kepemimpinan di sana menggunakan gaya kepemimpinan direktif maka akan menimbulkan masalah dan dapat mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun oleh karena gaya kepemimpinan seperti ini pemimpin berkuasa sepenuhnya terhadap program-program yang akan dibuat dan bawahan wajib mengikuti perintah pemimpin, karyawan tidak dilibatkan dalam penentuan kegiatan dan keputusan akibatnya bawahan menjadi tertekan terhadap kebijakan yang dibuat, rutinitas kerja menjadi membosankan dan bawahan tidak dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Secara empiris, terdapat fenomena *turnover* karyawan yang meningkat dari tahun ke tahunnya di Departemen Pengadaan PT. Inalum. Berikut adalah data tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2015 hingga 2017:

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* Karyawan Departemen Pengadaan PT. Inalum 2015-2017

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)			Turnover (%)
	Awal Tahun	Akhir Tahun	Out	
2015	41	42	4	9.6
2016	42	39	6	14.8
2017	39	36	7	18.6

Sumber: Departemen Pengadaan PT. Inalum

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa PT. Inalum (Persero) mengalami tingkat *turnover* karyawan yang meningkat di setiap tahunnya pada periode 2015-2017. Begitu pula dengan jumlah karyawan yang keluar (*out*) dari perusahaan yang meningkat di setiap tahunnya. Pada tahun 2014 tingkat *turnover* karyawan di level 9,6 persen dan meningkat menjadi 14,8 persen pada tahun 2016 yang selanjutnya pada tahun 2017 mengalami kenaikan lagi menjadi 18,6 persen. Adapun jumlah karyawan yang keluar (*out*) dari perusahaan meningkat dari 4 orang pada tahun 2015 menjadi 6 orang pada tahun 2016 dan kemudian mengalami kenaikan lagi menjadi 7 orang pada tahun 2017. Terkait *turnover* disarankan tidak lebih besar dari 10% pertahun karena ini mengindikasikan bahaya bagi kelangsungan SDM pada organisasi yang bersangkutan.³ Sementara itu pada tahun 2016-2017 tingkat *turnover* karyawan PT. Inalum (Persero) berada di atas angka 10%, yang artinya melebihi kondisi ideal.

Turnover yang tinggi pada suatu perusahaan menunjukkan perusahaan yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi atau cara pembinaannya. Faktor penyebab terjadinya *turnover* dapat berasal dari faktor gaya kepemimpinan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka maka karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat.⁴

³ Johannes, Edward, dan Rofi'I. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intension dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 2 No. 2, h.3

⁴ Bawdy El, Tarek A., Manal Bassiouny. *Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit*. Journal of Management, h.2

Gaya kepemimpinan direktif memiliki ciri pemimpin banyak memberi pengarahan dan sedikit memberi dukungan akibatnya kemampuan karyawan tinggi dan kemauannya dalam bekerja menjadi rendah. Kemampuan karyawan tinggi dikarenakan karyawan diberikan tekanan terhadap tugas pekerjaannya yang mengakibatkan adanya unsur keterpaksaan bukan dari kesadaran pribadi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya itu. Fenomena peningkatan *turnover* karyawan yang terjadi bila dikaitkan dengan ciri gaya kepemimpinan direktif menimbulkan indikasi adanya ketidakselarasan dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang ideal, dimana seyogianya kepemimpinan yang mumpuni tidak meningkatkan *turnover* karyawan.

Mengingat pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan dalam proses kerja suatu perusahaan sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerja pekerjaannya secara lebih baik, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, adapun identifikasi masalah penelitian ini yaitu:

1. Tingkat *turnover* karyawan di PT Inalum (Persero) yang meningkat di setiap tahunnya dari tahun 2015-2017.
2. Faktor gaya kepemimpinan direktif yang secara empiris terdapat di PT Inalum (Persero) dapat mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun oleh karena gaya kepemimpinan seperti ini pemimpin berkuasa sepenuhnya terhadap program-program yang akan dibuat dan bawahan wajib mengikuti perintah pemimpin, karyawan tidak dilibatkan dalam penentuan kegiatan dan keputusan akibatnya bawahan menjadi tertekan terhadap kebijakan yang dibuat, rutinitas kerja menjadi membosankan dan bawahan tidak dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya.

C. Pembatasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang meluas dan karena keterbatasan, waktu, dana, tenaga, teori-teori, dan supaya penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam maka tidak semua masalah akan diteliti, maka penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dibatasi hanya pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero) saja. Adapun pembatasan masalahnya, adalah:

1. Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan direktif.
2. Kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam perusahaan.

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut diatas, maka masalah dapat dirumuskan: Apakah gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero)?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero).

F. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis, sebagai sumber informasi dalam rangka penelitian dengan topic kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan direktif
2. Secara praktis, sebagai masukan bagi perusahaan untuk bisa melakukan perbaikan dalam aspek kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORITIS

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mempunyai dua kata yaitu gaya dan kepemimpinan. Gaya adalah kekuatan, kesanggupan berbuat, kuat, sikap, ragam (cara, rupa, bentuk dan sebagainya), cara melakukan gerakan, tingkah laku. Dari kata itu munculah gaya yang dimaksud adalah ragam cara serta kekuatan seseorang dalam mempengaruhi seseorang yang lain.¹

Kepemimpinan dalam islam merupakan sunnatullah yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW yang telah dijelaskan dalam Alquran dan Hadis. Banyak sekali istilah yang telah disebutkan dalam Alquran antara lain: Amir, khalifah, imamah, ra'in dan lain sebagainya, hal ini berarti Alquran telah memberikan pedoman kepada umat manusia dalam menjalankan segala tindakan kepemimpinannya tidak terlepas pada hukum Syariat Islam jika manusia melaksanakannya maka akan mendapatkan rahmat, kebahagiaan, dan kesuksesan dalam memimpin di dunia maupun di akhirat.

Ayat Alquran yang memberikan petunjuk tentang siapa yang disebut pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki oleh seseorang yang disebut pemimpin, seperti yang dijelaskan pada ayat berikut ini.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

¹ Tim Penyusun Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet.11 (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h.258.

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al-Baqarah:30).

Kepemimpinan dalam pandangan islam juga dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam surah As Sajdah (32) ayat 24, sebagai berikut :

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Imam Bukhari dan Muslim mengenai kewajiban dan tanggung jawab seorang pemimpin yang ada di bawah ini:

عَنِ ابْنِ عُمَرَ

عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ؛ أَنَّهُ قَالَ : أَلَا كُلكُمْ رَاعٍ. وَكُلكُمْ مَسئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. فَأَلْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ، وَهِيَ مَسئُولَةٌ عَنْهُمْ. وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ، وَهُوَ مَسئُولٌ عَنْهُ. أَلَا فَكُلكُمْ رَاعٍ. وَكُلكُمْ مَسئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Ibnu Umar r.a mengatakan bahwa Nabi SAW bersabda, “Ketahuilah bahwa masing-masing kamu akan diminta pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, seorang penguasa adalah pemimpin dan dia akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, seorang lelaki/suami adalah pemimpin keluarganya dan dia akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, seorang wanita/istri adalah pemimpin yang mengurus rumah tangga suaminya dan anak-anaknya dan dia akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, seorang budak adalah seorang pemimpin yang mengurus harta majikannya dan

dia akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.”
Ketahuilah, masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing
kamu akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya.²
(H.R Bukhari dan Muslim)

Dua ayat dan hadits tersebut di atas memperjelas bahwa seseorang merupakan khalifah bagi yang lain, namun demikian ada orang yang mampu memimpin orang yang banyak, ada yang hanya dapat memimpin dirinya saja. Melalui tersebut di atas dapat kita pahami bahwasanya kepemimpinan adalah suatu ketetapan dari Allah SWT yang keberadaannya tidak mungkin ditawar lagi. Adanya kepemimpinan dalam Islam di dunia ini merupakan suatu keharusan yang mutlak.

Setelah mengikuti uraian ayat-ayat di atas, dapatlah disimpulkan bahwa perinsip kepemimpinan dalam islam pada hakikatnya merupakan perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah maupun dalam fungsinya sebagai hamba Allah di muka bumi ini. Dalam arti kata mengimplementasikan secara positif hubungan vertikal dengan Allah, dan hubungan horizontal sesama manusia dan alam sekitar. Mengingat beratnya tugas pemimpin dalam pandangan Islam, maka seharusnya setiap pemimpin meningkatkan mutu ilmu pengetahuan dengan memperluas cakrawala berpikir serta mempertajam daya nalar seiring dengan kemajuan zaman dan perkembangan masyarakat. Insya Allah Islam akan tetap jaya di tangan pemimpin yang beriman, berakhlak, dan berilmu pengetahuan.

Kepemimpinan adalah usaha seseorang untuk mengubah perilaku pihak lain, apalagi anggota-anggota tersebut secara nyata nampak berubah kearah yang baik maka kepemimpinannya dinyatakan berhasil.³

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu, kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi

² Makmur Daud, Kitab Shahih Bukhari dan Muslim, Syaikh Abu Abdillah Muhammad Ibn Ibrahim Ibn Bardizbah, (Jakarta: FA. Widjaya 1984), h.229

³ Bass, Bernard M, *Leadership and Performance Beyond Expectation* (Terjemahan), (New York: Free press, 2005), h.117.

kunci karena kepemimpinan seorang manajer berperan sebagai penyelaras dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasinya.⁴

Menurut Stoner kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.⁵

Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, dan Fred Massarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh perseorangan dalam situasi tertentu secara langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan-tujuan umum dan khusus. Hal yang sama dikemukakan oleh Stogdill bahwa kepemimpinan atau leadership adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya.⁶

Selain itu definisi yang dikemukakan oleh Bennis tentang kepemimpinan (leadership) adalah “*the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*”. Kepemimpinan adalah proses dimana seorang agen menyebabkan seorang bawahan bertindak laku menurut satu cara tertentu.⁷ Segala kegiatan, tindakan atau keputusan yang dilakukan pemimpin sangat berpengaruh terhadap kerja kelompok, artinya apapun tindakan yang dilakukan dapat menurunkan atau pun menaikkan produktivitas serta kinerja dari karyawan.

Menurut Hersey dan Blanchard mendefinisikan pemimpin adalah “*leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in effort toward goal achievement in a given situation*”. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau suatu kelompok dalam upaya mencapai tujuan dalam situasi tertentu.⁸

⁴ Abi sujak, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali, 2007), Cet.1, h.21.

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Liberty, 2008), h. 48

⁶ Kartono K, *Psikologi sosial untuk manajemen, Perusahaan, dan industri*, (Jakarta: PPN press, 2002), h.35.

⁷ *Ibid*, h.52.

⁸ *Ibid*, h.36

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.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.⁹ Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.¹⁰

Dalam perspektif lain gaya kepemimpinan adapat diartikan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan 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 pimpinan 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.¹¹

Dari berbagai macam teori yang disebutkan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi bawahan dengan berbagai macam cara/tekniknya masing-masing dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan seseorang atau kelompok kearah yang lebih baik dan positif melalui proses yang panjang. Apapun yang diucapkan maupun yang

⁹ Thoha Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Yogyakarta: Rajawali pers, 2006), h.48.

¹⁰ *Ibid* h.49

¹¹ Rivai, Veithzal. *Performance Appraisal*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT. RajaGrafindo, Jakarta, 2005, h.11

diperbuat oleh pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan maka dari itu seorang pemimpin harus mahir dalam berkomunikasi sehingga mengetahui kelemahan ataupun kelebihan bawahan disamping itu pemimpin haruslah mempunyai moral dan etika yang baik sehingga akan tercipta hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan dengan demikian kemajuan perusahaan akan tercapai sebagaimana yang telah dicita-citakan bersama.

2. Model Kepemimpinan

Menurut Abu sin dalam memimpin perusahaan terdapat 3 model kepemimpinan yang mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan diantaranya adalah model demokrasi, otoritarian, dan laissez-faire:

- a. Model Demokrasi, tipe model pemimpin demokrasi sangat membutuhkan masukan-masukan tambahan dari karyawan atau kelompok dalam memutuskan serta memecahkan masalah dan sangat terbuka terhadap idea tau pendapat baru. Tugasnya hanya memimpin dalam rapat/musyawarah dan anggota lain bebas untuk mengungkapkan pendapatnya serta menampung semua pendapat dari anggota kemudian meramunya untuk menemukan suatu solusi atau gagasan yang baik.
- b. Model Autotarian (otoriter), dalam tipe model kepemimpinan ini seorang pemimpin merasa bahwa ia memegang kekuasaan/wewenang penuh terhadap apa saja program yang dibuat juga ia tidak memerlukan masukan atau usulan serta musyawarah terlebih dahulu setelah itu anggota wajib mentaati serta mematuhi program yang telah dibuat.
- c. Model Laissezfaire (liberal) dalam tipe model pemimpin seperti ini dalam memimpin anggota/bawahannya hanya memutuskan kebijakan penting serta memberikan informasi dan fasilitas yang dibutuhkan karyawan dia tidak mengajarkan bagaimana cara mengerjakan pekerjaannya akibatnya pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan

kemampuan yang dimiliki hasil dari pekerjaan tinggi/baik atau pun bisa rendah/buruk.¹²

Menurut Hersey dan Blanchard model kepemimpinan dibaginya kedalam empat gaya diantaranya:

- a. Direktif, pemimpin banyak memberi pengarahan dan sedikit memberi dukungan akibatnya kemampuan karyawan tinggi dan kemauannya dalam bekerja menjadi rendah. Kemampuan karyawan tinggi dikarenakan karyawan diberikan tekanan terhadap tugas pekerjaannya yang mengakibatkan adanya unsur keterpaksaan bukan dari kesadaran pribadi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya itu.
- b. Melatih, pemimpin banyak mengarahkan dan banyak juga mendukung akibatnya kemampuan karyawan tinggi dan kemauannya dalam bekerja menjadi tinggi. Artinya pemimpin memberikan pelatihan kepada karyawan terlebih dahulu terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan dan banyak memberikan petunjuk kepada karyawan ketika karyawan menemukan masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Supportif, pemimpin banyak mendukung tapi kurang memberikan arahan akibatnya kemampuan rendah dan kemauan dalam bekerja tinggi. Artinya pemimpin banyak memberikan masukan atau dukungan moral akan tetapi tidak memberikan petunjuk pengerjaan agar tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan cepat.¹³
- d. Mendelegasikan, pemimpin kurang memberi dukungan dan juga kurang dalam hal memberikan pengarahan akibatnya kemampuan rendah dan kemauannya dalam bekerja rendah. Artinya pemimpin tidak melakukan kedua hal yang wajib diberikan kepada karyawan baik dukungan moral maupun petunjuk pengerjaan tugas yang dampaknya karyawan menjadi enggan untuk menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.

¹²*Ibid*, h.134-136

¹³ Hersey p. dan Blanchard K, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendeayagunaan Sumber Daya Manusia* edisi 4 (Jakarta: PT. Penerbit Erlangga, 2007), h.118-124.

Menurut Soewarno ada Tiga tipe dasar pemimpin sebagai bentuk-bentuk proses pemecahan masalah dan mengambil keputusan, adalah sebagai berikut:

a. Pemimpin Otokratis

Pemimpin yang bersifat otokratis memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut: perintah-perintahnya harus selalu diikuti, menentukan kebijaksanaan karyawan tanpa sepengetahuan mereka, tidak memberikan penjelasan secara terperinci tentang rencana yang akan datang, tetapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang dibuat bawahan/karyawan wajib menjalankannya, Memberikan pujian kepada mereka yang selalu menurut kehendaknya dan melontarkan kritik kepada mereka yang tidak mengikuti kehendaknya, Selalu menjaga jarak dengan anggota sehingga terlihat kerenggangan hubungan antara pemimpin dengan anggota .

b. Pemimpin demokratis

Pemimpin seperti ini sangat menjunjung rasa kebersamaan dengan anggota karyawan. pemimpin hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dahulu dengan anggotanya dan mengetahui bahwa anggota dapat menerima kebijakan yang akan dibuat, Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu pekerjaan tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan baik atau buruk benaratau salah merupakan tanggung jawab yang diemban bersama-sama, Dalam pelaksanaannya pemimpin demokratis dapat menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggota.

c. Pemimpin Liberal atau Laissez-Faire

Pemimpin liberal yaitu pemimpin memberikan kebebasan tanpa pengendalian dalam kegiatan kepemimpinannya, Pemimpin tidak memimpin atau mengendalikan bawahan sepenuhnya dan tidak pernah ikut serta dengan bawahannya ketika itu pemimpin hanya memberikan mengawasi saja karena pemimpin seperti ini beranggapan antara keduanya mempunyai tugas dan kapasitasnya masing-masing.¹⁴

¹⁴ Soewarno Handoyo Ningrat, *Pengantar Ilmu Studi Dan Manajemen* (Jakarta: Haji Masagung, 2006) hal. 76

Gaya Kepemimpinan Islam selalu berpegang teguh terhadap aturan syariah yang berlandaskan Alquran dan Hadits rasulullah SAW dan memegang teguh prinsip-prinsip diantaranya:

1. Prinsip Keadilan, pemimpin sangat memegang teguh keadilan karena dengan pemimpin yang adil dengan membedakan antara yang salah dan yang benar, serta dapat memutuskan sesuai dengan porsinya.
2. Prinsip Kejujuran, pemimpin yang jujur adalah pemimpin yang dalam segala aktifitasnya tidak menggunakan kekuatan.
3. Setia, Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah. Tujuan Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
4. Berpegang pada Syariat dan Akhlak Islam, Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham..
5. Pengemban Amanah, Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.¹⁵

Adapun karakter kepemimpinan dalam Islam yang ideal itu dapat dikategorikan sebagai berikut;

- a) Amanah, merupakan kunci kesuksesan setiap pekerjaan, dan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, karena ia di beri amanah untuk mengelola organisasi yang cakupannya sangat luas dan memerhatikan hak-hak orang banyak.
- b) Memiliki Ilmu dan Keahlian, Maksudnya adalah menerapkan manajemen dengan mengetahui spesialisasi bidang pekerjaannya dan

¹⁵ Hasanuddin AH, *Rethorika Dakwah dan Publisistik Dalam Islam*, (SemarangUsaha Nasional, 2002) h.142-145

ahli dalam spesialisasi tersebut , karena tanpa ilmu dan keahlian maka tidak akan berjalan dengan efektif.

- c) Memiliki Kekuatan dan Mampu Merealisir, Jika seorang pemimpin tidak memiliki kekuatan, maka ia tidak sanggup untuk mengendalikan anggotanya , dan jika pemimpin tidak memiliki potensi merealisasikan keputusannya maka ia tidak lebih sebagai dekorasi.
- d) Rendah Diri, pemimpin harus kuat tapi tidak keras, juga ia harus rendah diri, namun tidak lemah untuk mendapat hati sehingga seluruh anggota mau bekerja sama dengannya.
- e) Toleransi dan Sabar. Karena keduanya adalah syarat bagi siapa saja yang memiliki kedudukan di kehidupan ini. Adapun kedua sifat tersebut seorang tidak akan memimpin dengan baik tanpa menggunakan kedua sifat tersebut yang merupakan dua sifat terkait.
- f) Benar, Adil, Jujur, dan Dapat Dipercaya. Pemimpin yang jujur dan adil merupakan pemimpin yang dikehendaki Allah, karena Allah senantiasa menyeru untuk berlaku adil dan berbuat baik sesama manusia karena dengan begitu hubungan sosial akan tetap terjaga.
- g) Musyawarah, Pemimpin yang sukses harus mampu membangun suasana dialogis dan komunikasi yang baik antara komponen dalam organisasi dengan jalan melakukan musyawarah sehingga seluruh komponen mereka ikut terlibat dengan begitu keputusan yang dibuat merupakan keputusan yang telah disepakati bersama-sama.
- h) Cerdik dan Memiliki Firasat. Pemimpin harus memiliki kecerdasan dan insting yang kuat dalam merespon fenomena yang ada, sehingga dapat melihat kesuksesan bagi organisasinya.¹⁶

Dari berbagai macam teori yang disebutkan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam memimpin perusahaan mempunyai berbagai macam model kepemimpinan yang dapat dijadikan rujukan teori untuk dapat di aplikasikan dengan mencocokkan kondisi dan situasi perusahaan masing-masing.

¹⁶ Khotib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam Dan Dakwah*, (Jakarta: Amzah, 2006) h.47-54

Demokrasi merupakan model kepemimpinan yang sering menggunakan alat yaitu dengan musyawarah sehingga antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesepakatan bersama dalam memutuskan dan memecahkan masalah, model autotarian (otoriter) sangat mengesampingkan hubungan pemimpin dengan bawahan dan ketika mengambil keputusan serta memecahkan masalah berdasarkan kemauannya serta berprinsip pemimpin mempunyai wewenang penuh dalam segala kegiatan perusahaan sama dengan model direktif, model laissez faire pemimpin hanya memberikan fasilitas yang dibutuhkan bawahan/karyawan tanpa memberikan pengarahan tentang tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan/karyawan. gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kemampuan dan kemauan bawahan dalam bekerja apabila gaya yang dipakainya bagus sesuai dengan kondisi dan situasi lingkungan pekerjaan maka kemampuan serta kemauan akan tinggi begitu pula sebaliknya apabila gaya yang dipakainya buruk maka akibatnya kemampuan dan kemauan bawahan/karyawan menjadi rendah dan bahwa tipe/gaya yang digunakan pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja dari anggota/karyawan maka dari itu pemimpin harus tepat dalam mengambil model kepemimpinan yang cocok bagi perusahaannya.

3. Sifat-sifat Kepemimpinan

Menurut Burt Nanus membagi sifat-sifat kepemimpinan diantaranya:

1. Berpandangan jauh ke depan, pemimpin mempunyai pandangan jauh ke depan yaitu mempelajari kegiatan yang dibuat sekarang dan resiko apa saja yang akan dihadapi maupun kegiatan yang akan dilakukan bulan atau tahun depan serta resiko atau masalah yang akan dihadapi akan datang.
2. Menguasai perubahan, Pemimpin membuat suatu perubahan terhadap kegiatan kepemimpinannya selalu mengevaluasi kegiatan yang dibuat apabila telah dianggap kurang baik bagi anggota karyawan maka harus dirubah dengan kegiatan baru yang sesuai dengan perkembangan yang ada di luar perusahaan.

3. Desain organisasi, Organisasi merupakan sesuatu hal yang harus ada dalam perusahaan karena wujud dari kerja sama kelompok. Maka dari itu pemimpin harus dapat merancang organisasi yang tepat dengan menempatkan posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing anggota karyawan.
4. Akhlak yang terpuji, Pemimpin adalah orang yang adil, jujur, toleran, terpercaya, peduli, terbuka, loyal, dan berkomitmen terhadap tradisi masa lalu yang terbaik akibatnya karyawan akan menghargai dan mengikuti sifat-sifat pemimpin seperti ini karena pemimpin adalah contoh bagi orang yang mengikutinya.¹⁷

Menurut Keith Davis, mensyaratkan empat macam sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah:

- a. Intelegensi (kecerdasan) harus dimiliki oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan dan masalah-masalah yang akan dihadapi pemimpin harus cerdas ketika perusahaan mendapatkan masalah dengan mencari solusi yang terbaik.
- b. Kematangan dan keluasan pandangan sosial, pemimpin sangat matang dari segi sikap maupun segala aktivitas-aktivitas sosial yang berada di luar perusahaan dengan begitu pemimpin tidak hanya ingin dihargai akan tetapi juga menghargai seseorang.
- c. Motivasi dari dalam untuk berprestasi, karena pemimpin ingin berprestasi maka ia akan selalu memotivasi diri untuk melakukan pekerjaannya secara profesional.
- d. Mempunyai kemauan untuk mengadakan hubungan antar manusia pemimpin mempunyai sifat sosial yang tinggi maka pemimpin selalu mengadakan hubungan yaitu antara relasi, karyawan maupun dari luar perusahaan.¹⁸

¹⁷*Ibid*, h.27

¹⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Radja grafindo persada, 2004), h.251.

Menurut Ordway Tead mempunyai pendapat tentang sifat-sifat pemimpin diantaranya:

- a. Energi jasmani dan mental, pemimpin menyiapkan diri dengan fisik jasmani dan mental yang kuat karena tugas pemimpin sangat berat dan merupakan pekerjaan yang melelahkan.
- b. Kesadaran akan tujuan dan arah, pemimpin mempunyai keyakinan yang teguh dan kegunaan dari semua perilaku yang digunakan serta sangat tahu kemana arah yang akan dituju dan memberikan manfaat bagi kelompok.
- c. Antusiasme, yaitu pekerjaan memberikan motivasi tersendiri bagi pemimpin untuk selalu ingin tahu dan bergerak maju.
- d. Keramahan dan kecintaan, kasih sayang bisa menjadi dedikasi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak sedangkan keramahan memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.
- e. Integritas segala ketulusan hati dan kejujuran pemimpin memberikan ketauladanan, agar ia dapat dia dipatuhi dan diikuti anggota kelompoknya.
- f. Ketegasan dalam mengambil keputusan yaitu memberikan keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
- g. Kecerdasan kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengetahui sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang sangat genting dan cepat menyelesaikannya dalam waktu yang singkat.
- h. Kepercayaan, bahwa para anggota dipimpin dengan baik dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran yang benar.¹⁹

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah orang yang mempunyai pandangan jauh kedepan (visioner), berkemauan kuat, integritas yang tinggi, berani, menguasai perubahan, dan tidak ada henti-hentinya untuk belajar dari masalah dari pengalaman yang dihadapi dan mempunyai sifat sosial yang tinggi dan lain-lain. karena sifat-sifat pemimpin

¹⁹ Toha Miftah, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada, 2006), h.38.

yang disebutkan di atas berguna dalam memberikan keputusan serta mendukung karyawan untuk berprestasi dalam kerjanya.

4. Teknik-Teknik Pemimpin

Pemimpin ketika mengambil keputusan dan memecahkan suatu masalah dalam perusahaan memiliki teknik-teknik khusus yang berguna bagi kemajuan perusahaan. Menurut Gary Yukl teknik pemimpin yang harus dimiliki dan harus dikembangkan diantaranya: Perhatian terhadap prestasi, pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan atau pegawai yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang tinggi. Tegang rasa, pemimpin membina sikap yang ramah serta mengembangkan sikap objektif dan terbuka kepada bawahan dalam perusahaan. Inspirasi, pemimpin merangsang membangun rasa antusias bawahannya dalam mengerjakan pekerjaan sehingga memunculkan rasa percaya diri anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Penghargaan berupapengakuan, pemimpin menekankan perhatian pada penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi bawahan secara efektif dan terhadap kontribusi yang telah diberikan untuk perusahaan. Merancang kemungkinan-kemungkinan penghargaan, pemimpin menghargai prestasi bawahan dengan memberikan kenaikan upah, promosi, karena telah menyelesaikan tugas-tugas yang sangat banyak dari pemimpin. Partisipasi keputusan, pemimpin berkonsultasi dengan bawahan dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mempengaruhi keputusan.

Pendelegasian otonomi, pemimpin mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab terhadap bawahan serta mengizinkan untuk menetapkan bagaimana mengerjakan pekerjaannya. Penjelasan peranan, pemimpin menginformasikan kepada bawahan tentang tugas-tugas dan tanggung jawabnya, menetapkan peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang harus ditaati serta memahami keluhan yang dirasakan oleh mereka. Penetapan tujuan, pemimpin menekankan pentingnya penetapan tujuan dan setiap perbuatan tertentu bagi setiap aspek pekerjaan. Pelatihan, pemimpin menetapkan kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh bawahan dan memberikan kesempatan untuk

mengikuti pelatihan sesuai keperluan. Penyebaran informasi, pemimpin memberikan informasi kepada bawahan tentang pengembangan yang mempengaruhi segala kegiatan yang ada di perusahaan. Pemecahan masalah, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan pada saat masalah tersebut harus diselesaikan dengan cepat. Fasilitas kerja, perhatian pemimpin terhadap kelengkapan peralatan, jasa-jasa pendukung serta berbagai sumber lainnya yang dapat memperlancar tugas bawahan. Fasilitas interaksi, pemimpin menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan agar bawahan dapat berinteraksi secara kekeluargaan, bekerja sama, saling tukar informasi dan ide, serta saling membantu antar sesama anggota kelompok. Pengelolaan konflik, perhatian pemimpin untuk mencegah terjadinya konflik serta membantu menyelesaikan konflik yang dialami bawahannya. Kedisiplinan, pemimpin menerapkan kedisiplinan baik bagi dirinya dan juga bawahannya serta memberikan hukuman bagi yang melanggarnya dengan memberikan sanksi dan juga pemecatan.²⁰

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian berpendapat bahwa pemimpin mempunyai 5 teknik kepemimpinan yaitu:²¹

1. Pemetaan pemikiran, Teknik ini digunakan untuk membentuk persepsi tentang masalah yang dihadapi. Untuk permasalahan-permasalahan yang sederhana, yang tidak terlalu memerlukan pemikiran yang mendalam.
2. Teknik Delphy: Teknik delphy biasanya dilakukan dengan tidak melibatkan orang dalam organisasi sebagai pengambil keputusan, melainkan pihak luar (misalnya sekelompok ahli).
3. Teknik Kelompok Nominal: Teknik ini mirip dengan teknik delphy hanya bedanya para ahli yang terlibat dalam pengambilan keputusan bertemu secara tatap muka.

²⁰ Sujak Abi, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, ed.1 Cet.1, (Jakarta: Rajawali, 1990), h.7-9

²¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta Bumi Aksara, 2005), h.76-79.

4. Teknik Synetics: Teknik ini merupakan modifikasi dari teknik brainstorming, melibatkan seorang ahli dalam pengambilan keputusan, baik dari organisasi sendiri atau orang luar yang bertindak sebagai nara sumber.
5. Teknik kepemimpinan merupakan suatu cara yang dipergunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, sehingga diharapkan dapat diarahkan kearah pencapaian tujuan organisasi.²²

Adapun teknik-teknik kepemimpinan menurut Pamudji yaitu:

- a. Teknik Pematangan atau Penyiapan, Teknik penerangan atau penyiapan ini dimaksudkan untuk memberikan keterangan yang jelas dan faktual kepada orang-orang, sehingga mereka dapat memiliki keterangan yang jelas dan dalam mengenai sesuatu hal yang menyebabkan timbulnya kemauan untuk mengikuti pemimpin sesuai dengan rasa, hati dan akal mereka.
- b. Teknik Human Relations, Teknik seperti ini mengedepankan hubungan sosial, Proses atau rangkaian kegiatan memotivasi orang, yaitu keseluruhan proses pemberian motif (dorongan) agar orang mau bergerak. Dalam hal ini yang dapat dijadikan motif yaitu pemenuhan kebutuhan yang meliputi kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan) serta kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan untuk diikuti sertakan dan lain-lain.
- c. Teknik menjadi teladan, Pemberian contoh yang baik dari pemimpin agar para bawahan dapat mengikuti sikapnya yang baik dalam bertindak. Dengan memberikan contoh- contoh yang baik, diharapkan orang-orang yang digerakkan mau mengikuti apa yang dilihat. hakekat dari pemberian contoh ini diwujudkan dalam dua aspek, yaitu aspek negatif dalam bentuk larangan-larangan atau pantangan- pantangan dan aspek positif dalam bentuk anjuran-anjuran atau keharusan-keharusan berbuat.
- d. Teknik Pendekatan dan Pemberian Perintah, Teknik persuasif atau ajakan menunjukkan kepada suatu suasana dimana antara kedudukan pimpinan dengan bawahan tidak terdapat batasan- batasan yang jelas,

²² *Ibid*

sehingga pemimpin tidak dapat menggunakan kekuatan dan kekuasaannya, sedangkan teknik pemberian perintah yaitu menyuruh orang yang diberi perintah untuk mematuhi yang memberi perintah melakukan sesuatu. Ketaatan terhadap perintah disebabkan karena wibawa pemimpin yang timbul karena pemimpin memiliki kelebihan- kelebihan disamping pemimpin tersebut diterima sebagai bagian dari mereka, dan mendapat kepercayaan juga karena adanya rasa patuh atas dasar hukum di kalangan pengikut.

- e. Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi yang cocok Teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok yaitu menyampaikan suatu maksud atau keinginan kepada pihak lain baik dalam bentuk penerangan, persuasi, perintah dan sebagainya. dalam hal ini yang terpenting bahwa apa yang diinginkan pimpinan dalam memberikan perintah dapat dipahami dengan baik oleh bawahan, sehingga tidak terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas. Biasanya komunikasi ini bersifat dua arah, yaitu dari pimpinan ke bawahan yang berisi perintah- perintah atau informasi- informasi dan dari bawahan ke atasan yang berisikan laporan- laporan dan saran- saran.
- f. Teknik Penyediaan Fasilitas- Fasilitas Teknik penyediaan fasilitas yaitu dengan memberikan fasilitas yang dibutuhkan oleh anggota karyawan yaitu dengan memberikan Kecakapan, yang dapat diberikan melalui pendidikan dan pelatihan, Uang biasanya disediakan dalam anggaran belanja, Waktu mutlak diperlukan untuk melakukan sesuatu walaupun tersedia fasilitas- fasilitas lainnya sedangkan waktu selalu terbatas, Perlengkapan kerja, Perangsang, adalah sesuatu untuk menarik sehingga dapat menimbulkan kegairahan atau keinginan untuk memilikinya atau mendapatkannya. hal ini dapat berupa materi seperti penghasilan tambahan dan dapat berupa non materi berupa kebanggaan dan kepuasan.²³

Dari uraian kalimat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin harus dapat mempunyai teknik pemimpin yang digunakan oleh pemimpin dalam mengambil keputusan dalam memutuskan dan memecahkan

²³ Pamudji, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.114-115.

masalah karena dalam suatu organisasi antara pemimpin mempunyai hak serta kewajiban yang harus dipenuhi oleh keduanya, tenggang rasa, teknik memecahkan dan memutuskan masalah, menyelesaikan konflik, memberikan fasilitas yang dibutuhkan anggota, memberikan kenaikan upah apabila karyawan berprestasi dalam bekerja dan lain sebagainya dengan memberikan hak dan kewajiban pemimpin dengan anggota maupun hak dan kewajiban yang diberikan anggota karyawan untuk pemimpin dengan memaksimalkan kinerja maupun kualitas kerjanya untuk kemajuan perusahaan.

5. Etika-etika Pemimpin

Etika-etika pemimpin sangat diperlukan oleh pemimpin untuk membatasi perilaku/sikap yang dapat menyebabkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan menjadi renggang atau keharmonisan menjadi tidak tercipta oleh karena itu pemimpin diharapkan dapat memiliki etika-etika luhur antara lain:

- a. Dedikasi, merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada karyawannya agar karyawannya merasakan kenyamanan dalam bekerja. Pemimpin yang mempunyai dedikasi yang cukup tinggi akan membela, melayani, mendorong baik karyawannya maupun rekan kerjanya untuk mencapai cita-cita bersama sebagai wujud kecintaan dan pengabdianya untuk perkembangan serta kemajuan perusahaan.²⁴
- b. Empathy, merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya dengan merasakan apa yang dirasakan karena pemimpin mempunyai kemampuan dapat mengetahui lewat kenyataan dan perasaannya sehingga dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan kelompok kerja karyawan maupun lingkungan kerja efek yang dapat ditimbulkan adalah kegairahan untuk memperkuat kredibilitas dan kompetensi orang yang dipimpinnnya tanpa henti-henti.²⁵
- c. Memaafkan dan melupakan kesalahan, merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya karena pemimpin yang baik adalah orang

²⁴ Tasmara toto, *Spiritual Centered Leadership (Kepemimpinan Berbasis Spiritual)* Cet.1, (Jakarta: Gema Insani,2006), h.85-87

²⁵ *Ibid*, h.90-92

yang mempunyai jiwa besar yaitu dengan memaafkan bawahan/karyawannya yang telah melakukan kesalahan betapa pun besar kesalahan yang diperbuat begitu juga sebaliknya.²⁶

- d. Cinta, merupakan etika yang ditujukan pemimpin karena hidupnya yang penuh dengan cinta dan dia menumbuhkan sikap saling mencintai dilingkungan pekerjaannya.²⁷
- e. Melayani, merupakan etika yang ditujukan pemimpin karena dia adalah orang yang selalu haus dengan melayani sesamanya bukan hanya ditempat kerja akan tetapi dimanapun dia berada, melayani bukan untuk hanya memberikan materi, dan tanpa mengharapkan pamrih dari siapapun yang ditolongnya.

Menurut Blanchard dan peale bahwa pemimpin yang beretika yaitu: Pemimpin harus berperilaku sewajarnya dan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi oleh karena pemimpin merupakan contoh bagi karyawan maka pemimpin dilarang untuk perilaku yang melanggar moral kemanusiaan. Laludengan hanya mempunyai kepercayaan diri tidak cukup akan tetapi pemimpin harus pula mempunyai kesabaran dengan kesabaran pemimpin terhindari keputusan salah dan spekulatif. Pemimpin mempunyai keteguhan pendirian terhadap apa yang diputuskan dengan keteguhan dapat memberikan semangat tersendiri bagi karyawan. Pemimpin mempunyai perilaku yang konsisten tidak akan berubah-ubah perilaku yang sudah menjadi identitas pemimpin.²⁸

Dari beberapa teori yang diungkapkan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa etika pemimpin merupakan salah satu yang harus dipegang oleh pemimpin, etika pemimpin memberikan nilai-nilai akhlak yang terpuji yang memberikan pengaruh yang besar terhadap tujuan dari organisasi yang jelas. Pemimpin yang mempunyai dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan dan anggota karyawan yang terlibat didalamnya memiliki perasaan bahwa

²⁶*Ibid*, 107-110

²⁷*Ibid*, 187-189.

²⁸ Hersey p. dan Blanchard K, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* edisi 4 (Jakarta: Erlangga, 2007), h.118-124.

pemimpin tidak dapat melakukan apa-apa tanpa adanya karyawan serta dedikasi atau cinta dapat membuat pekerjaan nyaman dan harmonis, pemimpin yang percaya diri dapat terhindar dari keputusan yang akan merugikan bagi dirinya dan juga perusahaan, empathy dengan merasakan apa yang dirasakan oleh anggota karyawan maka dapat mengetahui hambatan atau kendala yang dihadapi oleh anggota karyawan, pemimpin menjunjung tinggi moral kemanusiaan sehingga tidak adanya diskriminatif terhadap anggotakaryawan, sabar terhadap masalah yang dihadapi merupakan kunci kesuksesan pemimpin dalam mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi, setelah nilai-nilai luhur telah dilaksanakan maka pemimpin akan timbul rasa saling memaafkan ketika anggota karyawannya melakukan kesalahan.

6. Sifat-sifat Kepemimpinan

Secara umum sifat – sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:²⁹

a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan kalau perlu dari organisasi buruh.

b. Kemampuan untuk bisa *perceptive*

Perceptive (persepsi) menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta berbagai ambisi yang ada. Disamping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang atau menilai dirinya sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

c. Kemampuan untuk menentukan prioritas

²⁹Pandjojo, Ranu Heidjrachman dan Suad Husnan. *Manajemen Personalia*. Edisi keempat. (Yogyakarta : BFEE, 2000), h. 222.

Pimpinan yang pandai adalah seseorang kemampuan untuk memilih atau menentukan mana yang penting atau tidak. Kemampuan ini penting karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan datang bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lainnya.

d. Kemampuan untuk bersikap Obyektif

Obyektif adalah kemampuan untuk melihat suatu masalah secara rasional dan personal.

e. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang berkerja dengan bantuan orang lain, karena itu pembeerian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

B. Kinerja karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh maier sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and potter menyatakan bahwa kinerja adalah “*succesfull role achievment*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seluruh karyawan. Kinerja juga merefleksikan seberapa baik para karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.³⁰

Kinerja menurut A.A. Anwaar Prabu Mangkunegara bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

³⁰ Henry, Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi III, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), h.339.

karyawandalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibeikan kepadanya.³¹

Menurut Veithzal Rivai kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, yang mana kinerja karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.³²

Menurut Dale S. Beach seperti yang dikutip Ruky (2001) kinerja adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi kerjanya dan potensinya untuk pengembangan.³³

Menurut John SoePrianto (2003), Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.³⁴

Suyadi P.S (2003) mendefinisikan kinerja sebagai kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapaitujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.³⁵

Armstrong dan Baron (1998:15) Mendefinisikan Bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.³⁶

Kinerja karyawan muncul ketika mengukur keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada saat tersebut dapat

³¹ Artikel diakses pada 7 Junidari <http://fianka.wordpress.com/2010/06/07/pengertian-kinerja/> 2010.

³² Riva'i veithzal, *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi* (Jakarta, PT Radja Grafindo Persada 2004), Cet ke 2 , h.309.

³³ Husain Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, h. 209

³⁴*Ibid*, h.209

³⁵*Ibid*, h. 209

³⁶ Armstrong, Michael dan Angela Baron. *Performance Management*. (London: Institute of Personel and Development), 2000, h. 15

menjadi tolak ukur pemimpin ketika ingin menilai terhadap penyelesaian tugas yang diberikan pimpinan.

2. Penggunaan Hasil Penilaian Kinerja

Hasil penilaian kinerja karyawan digunakan perusahaan untuk mengambil kebijakan berkenaan dengan:

- a. Promosi: adalah mutasi yang memperbesar kewenangan dan tanggung jawab karyawan ke jabatan lain yang lebih tinggi didalam didalam suatu organisasi.³⁷Karyawan yang mendapat promosi adalah karyawan yang memiliki kinerja yang baik, perusahaan memberikan promosi bertujuan untuk merangsang karyawannya agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan dapat meningkatkan kinerjanya.
- b. Mutasi: Malayu S.P mendefinisikan mutasi sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan secara horizontal maupun vertical (promosi dan demosi) didalam satu organisasi yang pada dasarnya merupakan salah satu fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan tersebut.³⁸ Mutasi merupakan cara untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, agar lebih termotivasi dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya.
- c. Demosi: Adalah suatu perpindahan karyawan dalam suatu organisasi dari satu posisi keposisi lain yang lebih rendah baik posisi, jabatan maupun kewenangannya dan melibatkan juga penurunan status, maupun gajinya.³⁹Demosi dilakukan untuk melindungi organisasi dari penempatan karyawan yang tidak sesuai dan merupakan sebuah hukuman bagi karyawan yang memiliki kinerja dibawah standar.

3. Metode Penilaian Kinerja

³⁷ Suhendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya manusia*, h. 133

³⁸ *Ibid*, h. 132

³⁹ *Ibid*, h. 133

Menurut T. Hani Handoko ada enam metode penilaian kinerja karyawan:⁴⁰

a. Rating Scale

Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

b. Metode ranking

Merupakan metode yang penilaian yang membandingkan karyawan yang satu dengan yang lain. kemudian mengurutkan tingkat pekerjaan mereka dari kinerja yang paling bagus sampai yang paling jelek.

Dari metode-metode penilaian kinerja seperti yang dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa metode penilaian kinerja karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Oleh karena ketika perusahaan menilai atau mengukur melalui skala perbandingan kinerja pada tahun lalu dan pada saat ini apakah kinerja karyawan mengalami peningkatan atau sebaliknya mengalami penurunan. Metode penilaian kinerja merupakan salah satu langkah yang diambil ketika perusahaan ingin mempromosikan karyawan yang mengalami peningkatan kinerjanya ataupun dampak yang lebih buruk adalah memberhentikan karyawan pada saat kinerjanya menurun dan dianggap karyawan tersebut sudah tidak lagi memberikan kontribusi dalam usaha memajukan perusahaan.

4. Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

⁴⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Perusahaan, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), Cet.5, h.69

Menurut Mathis (2002:78) kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- 1) Kuantitas kerja : Volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal
- 2) Kualitas kerja : Kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- 3) Pemanfaatan waktu : Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- 4) Kerjasama : Kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi ini dapat dilihat bahwasannya kinerja karyawan ini adalah merupakan output dari penggabungan faktor-faktor penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor ini, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.

5. Manfaat Penilaian Kinerja

Dalam hal penilaian kinerja dapat memberi manfaat seperti yang dikemukakan oleh Handoko diantaranya:⁴¹Keputusan-keputusan penempatan, Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja, Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus

⁴¹*Ibid*

dan bentuk kompensasi lainnya. Melihat ketidak akuratan informasional, Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dari sistem informasi manajemen personalia, menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, Prestasi kerja yang jelek merupakan tanda kesalahan dalam pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut. Perencanaan dan penembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti. Mendeteksi penyimpangan proses staffing Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia. Melihat tantangan-tantangan eksternal, Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah pribadi lainnya. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Dari beberapa teori yang diungkapkan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manfaat penilaian kinerja dapat mengetahui kinerja dari karyawan tiap tahunnya baik atau buruknya, berguna juga dalam memberikan kompensasi atau untuk jenjang karir pada perusahaan baik pula untuk mengetahui kesalahan dari karyawan yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja baik masalah intern maupun ekstern yang dapat menghambat laju perkembangan perusahaan.

Penilaian kinerja juga bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja, produktivitas organisasi serta unit kerja pada umumnya kemudian dapat pula mengetahui kinerja dari tiap-tiap individu pegawai pada tiap jabatan sehingga mengetahui penurunan atau peningkatan sehingga ketika dalam memberikan upah, promosi jabatan tidak ada yang merasa diperlakukan tidak adil. manfaat penilaian kinerja dapat pula untuk mengetahui kondisi keuangan personalia maupun pegawai sert pelatihan pengembangan yang berguna bagi pegawai

ketika melaksanakan tugas yang telah diberikan pelatihan dan pengembangan pegawai berguna bagi individu pegawai maupun bagi perusahaan.

C. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya.

Sedangkan jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik.⁴² Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau berkerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik.

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

⁴² S.P. Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

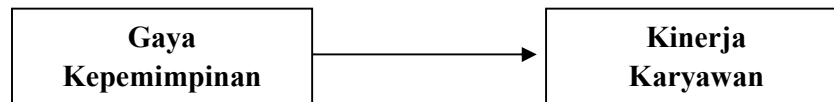
D. Penelitian yang Relevan

Berdasarkan Penelusuran yang telah dilakukan terhadap sumber kepustakaan dan penelitian yang terdahulu penulis melihat bahwa apa yang merupakan masalah pokok penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian terdahulu dilakukan oleh M. Rofiu'ddin Manshur mahasiswa S1 fakultas psikologi tahun 2010 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dengan judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja dan prestasi kerja karyawan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cinere Depok”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, pada skripsi ini membahas gaya kepemimpinan kolektif kolegial dimana pemimpin dihadapkan oleh pemimpin yang lain dalam pengambilan keputusannya.
- b. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Andry Cahyono mahasiswa S1 fakultas ekonomi tahun 2004 Universitas Negeri Malang dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Dan Kegairahan Kerja Karyawan PT. TELKOM Cabang Tulungagung”. jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, pada skripsi ini lebih membahas gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif dan free rein mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan pada PT. Telkom Cabang Tulungagung.
- c. Jurnal Komunikasi Antara Perguruan Tinggi Agama (Konsep Max Webber Tentang Kepemimpinan Kharismatik), Vol. 11 No. 3 Tahun 2000. Jurnal ini membahas konsep kepemimpinan Max Webber bahwa kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang menonjolkan sikap kewibawaan yang dapat berpengaruh terhadap sikap bawahan kearah yang lebih baik serta bawahan hanya mengikuti satu orang yang memiliki sifat kepemimpinan tersebut hal ini dapat berakibat terhadap hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan.

E. Kerangka Penelitian

Kerangka teoritis adalah kerangka penalaran yang terdiri dari konsep-konsep atau teori yang menjadi acuan penelitian.⁴³ Kerangka pikir penelitian menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah Gaya Kepemimpinan (X) terhadap variabel dependent yaitu Kinerja (Y). Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan merasa nyaman ketika bekerja, sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

F. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi, Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian, Serta merupakan pernyataan yang paling spesifik”.⁴⁴

Hipotesis merupakan pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjukkan pada suatu fenomena yang diamati dan diuji secara empiris. Fungsi dari hipotesis adalah sebagai pedoman untuk dapat mengarahkan penelitian agar sesuai dengan apa yang kita harapkan

⁴³ Dian Adila Putra, Marliyah, Muhammad Yafiz. *Analisis Pengaruh Dana Pihak Ketiga, Pembiayaan, Bancassurance Terhadap Laba Dan Dampaknya Pada Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus Bank Syariah Di Indonesia)*. Jurnal At-Tawwasuth Vol IV. 2019, h.28

⁴⁴ Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Yogyakarta : Erlangga, 2003), h.48

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H_0 : Variabel GayaKepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H_a : Variabel Gaya Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, maka dalam hal ini penulis menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan dengan merumuskan hipotesa untuk menjawab masalah yang dirumuskan dalam kalimat pernyataan menggunakan metode survey dimana data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner ini merupakan persepsi dari responden dalam menganalisa yang kemudian dirumuskan dalam hubungan hubungan fungsional.

Penelitian ini bersifat kausal karena meneliti pengaruh antar variabel. Pendekatan ini diawali dari rumusan masalah dan kemudian ditarik suatu hipotesa serta teori – teori yang selanjutnya adalah membuat suatu model dengan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menganalisa data dan fakta yang diperoleh selama penelitian (baik data primer maupun skunder) berdasarkan populasi dan sample, dan kemudian melakukan analisa.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero) yang beralamat di Kantor Pusat, PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero), Kuala Tanjung, Sei Suka, Batu Bara, Sumatera Utara - 21257

2. Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Juli 2019 sampai dengan bulan Agustus 2019.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis Data dalam penelitian ini adalah

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara survey lapangan atau langsung pada sumber data dengan cara pengamatan dan pengukuran dengan membagikan kuesioner.

Penulis menggunakan dua sumber data, yaitu : sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer berupa kuesioner dan obesrvasi, sedangkan data sekunder berasal dari studi kepustakaan.

1. Kuesioner

Membagikan angket pertanyaan kepada responden

2. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara langsung dan sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian untuk memperoleh data dalam penelitian.¹

3. Studi kepustakaan

Penelitian ini mempelajari literatur–literatur yang relevan dengan permasalahan perusahaan untuk mendapatkan landasan teori yang digunakan dalam pemecahan masalah.

D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan objek yang mempunyai karakter yang sama, populasi juga biasa didefenisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel dalam penelitian.² Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Departemen

¹ Muhammad Lathief Ilhamy Nasution, Sundari Pratiwi. Strategi Pemberdayaan UMKM Sektor Peternakan Ayam Organik (Studi Pada Koperasi Hidayah Sumatera Utara). Human Falah Vol. 5 No. 2. 2018, h. 302

² Sugiyono, Statistika Untuk Penelitian, (Bandung, Alfabeta, 2007), h.61.

Pengadaan di PT Inalum (Persero) yang berjumlah 36 orang. Sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan prosedur tertentu. Besarnya sampel dapat ditentukan dengan kepentingan penelitian yang akan dilakukan sehingga jumlah sampel yang diambil dapat mewakili dari populasi yang ada.³

Dalam hubungan dengan penarikan sampel, apabila sampel yang diambil kurang dari 100 orang, lebih baik sampelnya diambil semua dari *total sampling*, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.⁴ Sampel dalam penelitian ini berjumlah 36 orang karyawan, dimana semua populasi dijadikan responden.

E. Definisi Operasional

Atas dasar rumusan masalah dan metode analisis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka variabel-variabel yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel independent (X)
Yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif
2. Variabel dependent (Y)
Yaitu Kinerja Karyawan

Untuk mempermudah pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian ini, maka akan dijelaskan definisi operasional variabel penelitian. Defisi operasional bertujuan menyatukan pengertian, agar tidak terjadi kesalah pahaman atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel-variabel yang dianalisa. Untuk mempermudah maksud dan pengertian variabel-variabel yang diajukan maka dapat didefenisikan secara operasional sebagai berikut:

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Adapun variabel independen adalah Gaya kepemimpinan. Variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan Direktif

³ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 107

⁴ *Ibid*

Gaya kepemimpinan adalah pemimpin banyak memberi pengarahannya dan sedikit memberi dukungan akibatnya kemampuan karyawan tinggi dan kemauannya dalam bekerja menjadi rendah. Kemampuan karyawan tinggi dikarenakan karyawan diberikan tekanan terhadap tugas pekerjaannya yang mengakibatkan adanya unsur keterpaksaan bukan dari kesadaran pribadi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya itu. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan :

- a. Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Pemimpin tidak menunjukkan rasa simpati terhadap permasalahan karyawan.
- c. Pemimpin memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja.
- d. Pemimpin memberikan arahan secara spesifik tentang cara menyelesaikan tugas.
- e. Pemimpin menentukan perencanaan, koordinasi dan pengawasan kerja karyawan.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Kerjasama
- d. Keandalan

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode survey dengan hitungan regresi, karena ingin memperoleh informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Inalum (Persero), maka metode survei digunakan dalam mengumpulkan data, data yang

dikumpulkan merupakan data kuantitatif. Survei yang digunakan adalah dengan menemui responden secara langsung/bertatap muka, ini disebut survei individu, yang menggunakan alat;

- a. Kuesioner, yaitu menyebarkan sejumlah pertanyaan tertulis yang bersifat tertutup kepada karyawan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Inalum
- b. Studi Pustaka, digunakan untuk melengkapi kekurangan yang terjadi dalam pengumpulan data yang berhubungan dengan penelitian.

G. Instrumen Pengumpulan Data

a. Instrumen Gaya Kepemimpinan

Definisi operasional dari gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau dengan kata lain gaya kepemimpinan mempunyai 2 kriteria, yaitu (1) kepekaan, kecakapan untuk merasakan dan mengerti kebutuhan manusia dalam berbagai situasi yang dihadapi pemimpin dan (2) keluwesan untuk menyesuaikan diri terhadap situasi apapun sehingga gaya atau pendekatan kepemimpinan dituntut atau diperlukan dalam situasi yang nyata.⁵

b. Instrumen Kinerja

Kinerja adalah gambaran hasil kerja yang dilakukan karyawan terkait dengan tugas yang diembannya dan merupakan tanggung jawabnya.

c. Indikator – Indikator Penelitian

Titik tolak dari penyusunan adalah variabel-variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Dari variabel-variabel tersebut diberikan definisi operasionalnya, dan selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur, dari indikator ini kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Sebagai standar pengukuran terhadap masing-masing variabel,

⁵A.M. Mangunhardjana, SJ, *Kepemimpinan: teori dan pengembangannya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1986), h. 11.

konversi dilakukan dari data ideal ke dalam 5 kategori menggunakan formula seperti berikut.

Interval = Data dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk lima alternatif jawaban sebagai berikut :

Ada lima (5) alternatif jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Instrumen penelitian untuk pengumpulan data variabel gaya kepemimpinan dan kinerja (Y) menggunakan alat berupa dokumentasi dan angket buatan peneliti berdasarkan indikator dari masing-masing variabel tersebut. Sedangkan data tersebut diperoleh dari karyawan PT Inalum sebagai responden.

H. Teknik Pengujian Data

Sebelum melakukan uji statistic lebih lanjut, maka diperlukan pengujian alat ukur penelitian. Pengujian yang pertama dilakukan validitas dan reabilitas kuesioner yang meliputi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Inalum. Hipotesa tidak akan mengambil kesimpulan yang benar jika alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data tidak valid dan reliable, maka kesimpulan yang dihasilkan dalam uji hipotesa menjadi salah (tidak tepat).

1. Uji Validitas (*Test Of Validity*)

Daya diskriminasi yang digunakan pada uji validitas sebesar 0,30 sehingga sebuah item valid apabila melebihi $r_{xy} = 0,30$ ($>0,30$) sehingga butir-butir tersebut dianggap sah, sebaliknya jika didapatkan koefisien validitas kurang dari 0,30 ($<0,30$) maka butir-butir tersebut tidak valid dan dianggap gugur.⁶

2. Uji Reliabilitas (*Test Of Reliability*)

⁶ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta : Bandung,

Dalam penelitian ini pengukuran menggunakan teknik *croanbach alpha*. Alat ukur dapat dikatakan andal apabila memiliki nilai lebih dari 0,6.⁷

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen kedua memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menghubungkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.⁸

I. Metode Analisis Data

Setelah data dikumpulkan seluruhnya maka selanjutnya penulis akan menganalisa dengan metode diskriptif dengan cara kualitatif yaitu metode analisa yang menggambarkan seluruh peristiwa atau objek penelitian yang diteliti sehingga memberikan gambaran yang nyata atau fakta yang mendekati keadaan yang sebenarnya, dengan cara mengaitkan data yang diperoleh berdasarkan teori yang ada.

1. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana adalah suatu metode analisa yang digunakan untuk menentukan ketepatan prediksi dari pengaruh yang terjadi antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Formula untuk regresi sederhana sebagai berikut :

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

⁷ Ghozali, Imam. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi Ketiga Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.

⁸ *Ibid*

Y : Kinerja Karyawan (variabel dependen)

X : Gaya Kepemimpinan (variabel independen)

a,b : Konstanta.

e : error

2. Uji Hipotesis

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui persentase variabel independen secara bersama sama dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Jika koefisien determinasi (R^2) = 1, artinya variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Jika koefisien determinasi (R^2) = 0, artinya variabel independen tidak mampu menjelaskan variasi variabel dependen.⁹

b. Uji t

Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dan menganggap dependen yang lain konstan. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel independen mempengaruhi variabel dependen, sebaliknya jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel independen secara individual tidak mempengaruhi variabel dependen.¹⁰

⁹ Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi* Edisi 4. Jakarta: Erlangga.

¹⁰ *Ibid*

BAB IV

TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Setelah upaya memanfaatkan potensi sungai Asahan yang mengalir dari Danau Toba di Provinsi Sumatera Utara untuk menghasilkan tenaga listrik mengalami kegagalan pada masa pemerintahan Hindia Belanda, pemerintah Republik Indonesia bertekad mewujudkan pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) di sungai tersebut. Tekad ini semakin kuat ketika tahun 1972 pemerintah menerima laporan dari Nippon Koei, sebuah perusahaan konsultan Jepang tentang studi kelayakan Proyek PLTA dan Aluminium Asahan. Laporan tersebut menyatakan bahwa PLTA layak untuk dibangun dengan sebuah peleburan aluminium sebagai pemakai utama dari listrik yang dihasilkannya.

Pada tanggal 7 Juli 1975 di Tokyo, setelah melalui perundingan-perundingan yang panjang dan dengan bantuan ekonomi dari pemerintah Jepang untuk proyek ini, pemerintah Republik Indonesia dan 12 Perusahaan Penanam Modal Jepang menandatangani Perjanjian Induk untuk PLTA dan Pabrik Peleburan Aluminium Asahan yang kemudian dikenal dengan sebutan Proyek Asahan. Kedua belas Perusahaan Penanam Modal Jepang tersebut adalah Sumitomo Chemical Company Ltd., Sumitomo Shoji Kaisha Ltd., Nippon Light Metal Company Ltd., C Itoh & Co., Ltd., Nissho Iwai Co., Ltd., Nichimen Co., Ltd., Showa Denko K.K., Marubeni Corporation, Mitsubishi Chemical Industries Ltd., Mitsubishi Corporation, Mitsui Aluminium Co., Ltd., Mitsui & Co., Ltd. Selanjutnya, untuk penyertaan modal pada perusahaan yang akan didirikan di Jakarta kedua belas Perusahaan Penanam Modal Tersebut bersama Pemerintah Jepang membentuk sebuah nama Nippon Asahan aluminium Co, Ltd (NAA) yang berkedudukan di Tokyo pada tanggal 25 Nopember 1975.

Pada tanggal 6 Januari 1976, PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum), sebuah perusahaan patungan antara pemerintah Indonesia dan didirikan di Jakarta. Inalum adalah perusahaan yang membangun dan mengoperasikan Proyek

Asahan, sesuai dengan perjanjian induk. Perbandingan saham antara pemerintah Indonesia dengan Nippon Asahan Aluminium Co., Ltd, pada saat perusahaan didirikan adalah 10% dengan 90%. Pada bulan Oktober 1978 perbandingan tersebut menjadi 25% dengan 75% dan sejak Juni 1987 menjadi 41,13% dengan 58,87%. Dan sejak 10 Februari 1998 menjadi 41,12% dengan 58,88%.

Untuk melaksanakan ketentuan dalam perjanjian induk, Pemerintah Indonesia kemudian mengeluarkan SK Presiden No.5/1976 yang melandasi terbentuknya Otorita Pengembangan Proyek Asahan sebagai wakil Pemerintahan yang bertanggung jawab atas lancarnya pembangunan dan pengembangan Proyek Asahan. Inalum dapat dicatat sebagai pelopor dan perusahaan pertama di Indonesia yang bergerak dalam bidang Industri peleburan aluminium dengan investasi sebesar 411 milyar Yen.

Secara de facto, perubahan status Inalum dari PMA menjadi BUMN terjadi pada 1 November 2013 sesuai dengan kesepakatan yang tertuang dalam Perjanjian Induk. Pemutusan kontrak antara Pemerintah Indonesia dengan Konsorsium Perusahaan asal Jepang berlangsung pada 9 Desember 2013, dan secara de jure Inalum resmi menjadi BUMN pada 19 Desember 2013 setelah Pemerintah Indonesia mengambil alih saham yang dimiliki pihak konsorsium. PT INALUM (Persero) resmi menjadi BUMN ke-141 pada tanggal 21 April 2014 sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 2014.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Inalum (Persero) Kuala Tanjung Batu Bara adalah menjadi Perusahaan Global Terkemuka Berbasis Aluminium Terpadu Ramah Lingkungan.

Adapun Misi PT Inalum (Persero) Kuala Tanjung Batu Bara yaitu sebagai berikut:

- a. Menjalankan Operasi Peleburan Aluminium terpadu yang menguntungkan, aman dan ramah lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan.

- b. Memberikan sumbangsih kepada pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional melalui kegiatan operasional dan pengembangan usaha berkesinambungan.
- c. Berpartisipasi dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar melalui program CSR dan PKBL yang tepat sasaran.
- d. Meningkatkan kompetensi SDM secara terencana dan berkesinambungan untuk kelancaran operasional dan pengembangan industri aluminium.

3. Jaringan Usaha

Terdapat beberapa jaringan usaha yang dimiliki oleh PT Inalum (Persero) Kuala Tanjung Batu Bara yaitu:

a. Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA)

Inalum membangun dan mengoperasikan PLTA yang terdiri dari stasiun pembangkit listrik siguragura dan Tangga yang terkenal dengan nama Asahan 2 yang terletak di Paritohan, Kabupaten Toba Samosir, Provinsi Sumatera Utara. Stasiun pembangkit ini dioperasikan dengan memanfaatkan air Sungai Asahan yang mengalirkan air danau Toba ke Selat Malaka.

Oleh karena itu, total listrik yang dihasilkan sangat bergantung pada kondisi permukaan air danau toba. Pembangunan PLTA dimulai pada tanggal 9 Juni 1978. Pembangunan stasiun pembangkit listrik bawah tanah Siguragura dimulai pada tanggal 7 April 1980 dan diresmikan oleh presiden RI, Soeharto dalam acara Peletakan Batu Pertama yang diselenggarakan dengan tata cara adat Jepang dan tradisi local. Pembangunan seluruh PLTA memakan waktu 5 tahun dan diresmikan oleh wakil presiden Umar Wirahadikusuma pada tanggal 7 Juni 1983. Total kapasitas tetap 426 MW dan output puncak 513MW. Listrik yang dihasilkan digunakan untuk pabrik peleburan di Kuala Tanjung.

b. Pabrik Peleburan Alumunium

Inalum membangun pabrik peleburan alumunium dan fasilitas pendukungnya diatas area 200 ha di Kuala Tanjung, Kecamatan Sei Suka, Kabupaten Batu Bara, kira-kira 110 km dari kota medan, Ibu Kota Provinsi Sumatera Utara.

Pabrik peleburan dengan kapasitas terpasang 225.000 ton aluminium pertahun ini dibangun menghadap Selat Malaka. Pembangunan pabrik peleburan ini dimulai pada tanggal 6 Juli 1979 dan tahap I operasi dimulai pada tanggal 20 Januari 1982. Pembangunan ini diresmikan oleh Presiden RI, Soeharto yang didampingi oleh 12 Menteri Kabinet Pembangunan II. Operasi pot pertama dilakukan pada tanggal 15 Februari 1982 dan Maret 1982, aluminium ingot pertama berhasil dicetak.

Pada tanggal 14 Oktober 1982, kapal Ocean Prima memuat 4.800 ton Aluminium Ingot meninggalkan Kuala Tanjung menuju Japan untuk mengekspor produk PT. Inalum dan membuat Indonesia sebagai salah satu Negara pengekspor aluminium di dunia. Produksi ke satu juta ton berhasil dicetak pada tanggal 8 Februari 1988, kedua juta ton pada tanggal 2 Juni 1993, ketiga juta ton pada 12 Desember 1997, keempat juta ton pada 16 Desember 2003 dan kelima juta ton pada 11 Januari 2011.

Produk Inalum menjadi komoditi ekspor ke Jepang dan juga dalam negeri dan digunakan sebagai bahan baku industry hilir seperti ekstrusi, kabel dan lembaran aluminium. Kualitas produk inalum adalah 99,70% dan 99,90%.

Pabrik peleburan aluminium di Kuala Tanjung bergerak dalam bidang mereduksi alumina menjadi aluminium dengan menggunakan alumina, karbon, dan listrik sebagai material utama. Pabrik ini memiliki 3 pabrik utama, pabrik Karbon, pabrik Reduksi, dan pabrik penuangan serta fasilitas pendukung lainnya.

c. Produk Akhir

Produk yang dihasilkan oleh PT Indonesia Asahan Aluminium adalah aluminium batangan. Berat per batangnya adalah 22,7kg. PT. Indonesia Asahan Aluminium (Persero) menghasilkan 2 (dua) jenis kualitas produk, yaitu 99,90% dan 99,70% . aluminium batangan PT. Inalum terdaftar pada London Metal Exchange (LME) tanggal 22 September 1987.

Standar Mutu Aluminium Batangan PT Inalum mengacu pada JIS H2-102, 1968 (Reaffirmed 1974) dan Western, Aluminium Assosiation Designation and Chemical composition Limits for Unalloyed Aluminium of Aluminium Association Inc, USA.

B. Deskripsi Data

1. Profil Responden

Bagian ini menggambarkan keadaan responden penelitian ini. Adapun deskripsi data responden dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Karakteristik Berdasarkan Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Identitas Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
30 s.d 40 tahun	6	16,7%
41 s.d 50 tahun	16	44,4%
51 s.d 60 tahun	11	30,5%
≥ 61 tahun	3	8,3%
Jumlah	36	100%

Sumber: Data olahan peneliti

Dari Tabel 4.1 di atas, , karyawan pada Departemen Pengadaan di PT Inalum (Persero) dengan rentang usia 30 sampai dengan 40 tahun berjumlah 6 orang atau 16,7 persen. Karyawan yang berusia antara 41 tahun hingga 50 tahun berjumlah 16 orang atau 44,4 persen. Sementara itu, karyawan yang berusia antara 51 tahun hingga 60 tahun berjumlah 11 orang atau 30,5 persen. Adapun sebanyak 3 orang responden atau 8,3 persen adalah karyawan yang berusia di atas 61 tahun.

b. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Identitas Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	28	77,7%
Wanita	8	22,3%
Jumlah	36	100%

Sumber: Data olahan peneliti

Berdasarkan Tabel 4.2 tersebut, karyawan pada Departemen Pengadaan di PT Inalum (Persero) didominasi oleh pria dengan jumlah 28 orang atau 77,7 persen. Adapun karyawan yang berjenis kelamin wanita berjumlah 8 orang atau mendapatkan proporsi sebesar 22,3 persen.

C. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini berupa uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Uji instrumen penelitian berupa uji validitas dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas. Adapun uji hipotesis terdiri dari analisis regresi berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinasi.

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan instrumen penelitian dapat dengan benar mengukur apa yang diukur, dalam hal ini ialah variabel-variabel penelitian yang diteliti. Untuk mengetahui apakah kuesioner yang tersusun mampu mengukur apa yang diukur, maka perlu diuji dengan uji korelasi antara skor (nilai) tiap-tiap item (pertanyaan).

Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai rhitung (nilai corrected item-total correlation) pada keluaran Alpha Cronbach dengan aplikasi SPSS dengan nilai rtabel dengan ketentuan degree of freedom (df) = n-k. Dalam hal ini n merupakan jumlah sampel sedangkan k ialah jumlah variabel independen. Dengan jumlah sampel (n) = 36, jumlah 2 variabel independen dan tingkat signifikansi alpha adalah 0,05, maka rtabel pada penelitian ini adalah 0,324. Jika: rhitung > rtabel, maka kuesioner dinyatakan valid rhitung < rtabel, maka kuesioner dinyatakan tidak valid. Berikut ditampilkan hasil pengujian validitas dalam penelitian ini.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X
Pearson Correlation	.420**	.336**	.384**	.370**	.785**	.652**	.363**	.369**	1
X Sig. (2-tailed)	.001	.006	.003	.005	.000	.000	.000	.000	
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data olahan peneliti

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat dilihat semua item pernyataan gaya kepemimpinan direktif valid karena berada di atas nilai rtabel 0,324. Dengan demikian kuesioner dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya dengan sampel yang telah ditetapkan.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Pearson Correlation	.822**	.710**	.663**	.842**	1
Y Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	36	36	36	36	36

Sumber: Data olahan peneliti

Dari Tabel 4.4 di atas, dapat dilihat semua item pernyataan kinerja karyawan valid karena lebih besar dari nilai rtabel 0,324. Dengan demikian kuesioner dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya dengan sampel yang telah ditetapkan.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan dengan menghitung nilai alfa atau dengan *Cronbach's Alpha*. Penghitungan *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan menghitung rata-rata interkorelasi diantara butir-butir pertanyaan dalam kuesioner. Secara umum, Sekaran (2000), menyatakan bahwa reliabilitas yang ditentukan oleh *Cronbach's Alpha* (α) – kurang dari 0,60 dinyatakan kurang baik. *Cronbach's Alpha* (α) dengan nilai range 0.70 dinyatakan dapat diterima dan nilai lebih dari 0.80 adalah baik. Berikut ini adalah disajikan hasil uji reliabilitas.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,795	0,60	Reliabel
Kinerja karyawan	0,799	0,60	Reliabel

Sumber: Data olahan peneliti

Berdasarkan uji *reliabilitas* pada semua variabel diketahui nilai Alpha pada kolom *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga dinyatakan reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Pada penelitian ini uji normalitas residual dapat dilakukan dengan uji statistik *non-parametrik Kolmogorov-Smirnov* (K-S), dan Normal P-P Plot. Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis :

H_0 : Data residual terdistribusi normal

H_1 : Data residual tidak terdistribusi normal

Untuk menentukannya maka kriterianya adalah :

H_0 diterima apabila nilai signifikansi (Asymp. Sig) > 0,05

H_1 diterima apabila nilai signifikansi (Asymp. Sig) < 0,05

Hasil Uuntuk normalitas data dapat dilihat sebagai berikut

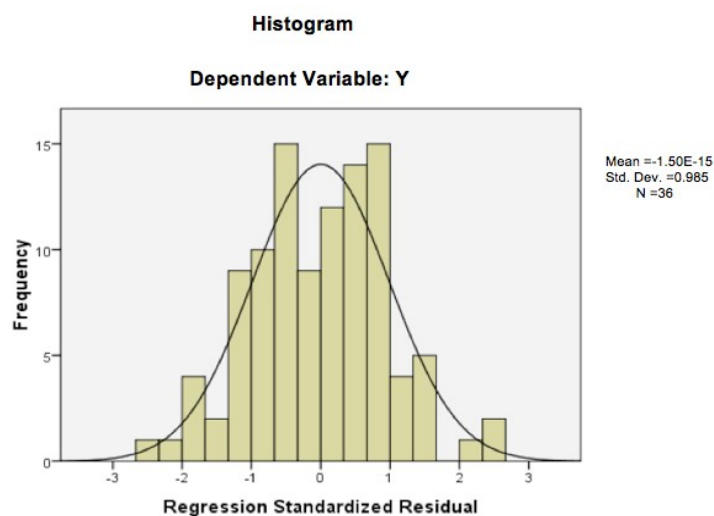
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.07400010
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.051
	Negative	-.030
Kolmogorov-Smirnov Z		.520
Asymp. Sig. (2-tailed)		.950

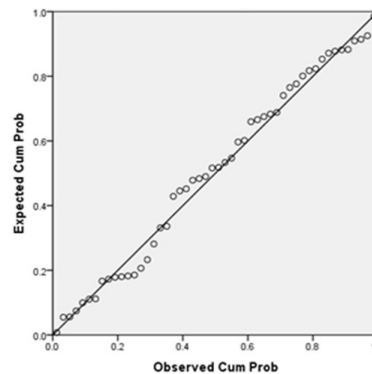
a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* adalah 0,950 maka dapat disimpulkan bahwa data variabel terdistribusi normal karena signifikansi $> 0,05$. Pengujian normalitas data juga dapat diketahui dengan melihat gambar grafik dan kurva distribusi normal. Data akan terdistribusi secara normal jika nilai probabilitas yang diharapkan adalah sama dengan nilai probabilitas harapan dan probabilitas pengamatan ditunjukkan dengan garis diagonal yang merupakan perpotongan antara garis probabilitas harapan dan probabilitas pengamatan. Berikut ini merupakan pengujian hasil normalitas data dalam bentuk grafik histogram dan kurva P-P Plots seperti yang terlihat pada gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Histogram

Berdasarkan gambar grafik histogram pada gambar 4.1 dapat disimpulkan bahwa data telah berdistribusi secara normal. Hal ini dapat dilihat pada data yang mengikuti garis diagonal membentuk lonceng berada di tengah-tengah.



Gambar 4.2 Normal P-Plot

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat disimpulkan bahwa grafik normal P-P Plot tersebar sepanjang garis diagonal. Grafik ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data dikatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 . Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas

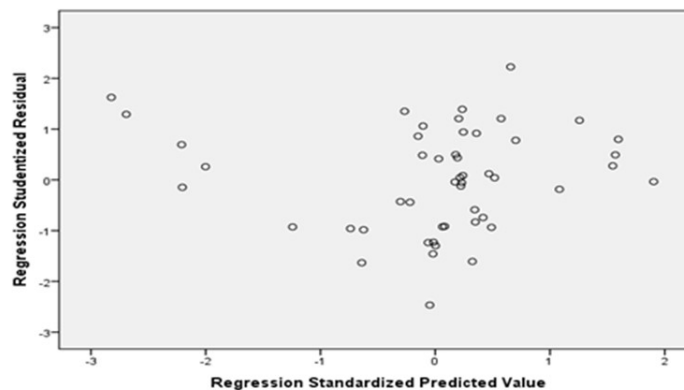
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Gaya Kepemimpinan Direktif	.625	1.573

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki *Tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 sehingga data penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskodesitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan dengan menggunakan analisis grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat ZPRED dengan residualnya SPRESID. Dari grafik scatterplot terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.¹ Scatterplot penelitian ini dapat ditunjukkan pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Scatterplot

Berdasarkan grafik scatterplot terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan telah tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

3. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, maka analisa

¹ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Edisi 4, Semarang, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro

statistik yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.379	.070		19.818	.000
1 Gaya Kepemimpinan Direktif	-.838	.305	-.215	-2.748	.008

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari hasil regresi linear sederhana, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,379 - 0,838 X$$

Berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa:

- 1) Nilai konstanta sebesar 1,379 artinya bahwa variabel dependen akan bernilai sebagaimana konstanta meskipun variabel independen bernilai nol.
- 2) Nilai koefisien untuk variabel X (Gaya Kepemimpinan Direktif) adalah sebesar -0,838 artinya setiap kenaikan variabel gaya kepemimpinan direktif sebesar 1 satuan maka variable kinerja karyawan akan turun sebesar 0,838 kali.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Uji Parsial

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.379	.070		9.818	.000
1 Gaya Kepemimpinan Direktif	-.838	.305	-.215	-2.748	.008

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan direktif senilai 2,748 lebih besar apabila dibandingkan dengan t-tabel dengan $df = 36 - 2 = 34$ pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,691 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Adapun variabel gaya kepemimpinan direktif menunjukkan nilai signifikansi 0,008 ($Sig = 0,000 < 0,05$) sehingga secara parsial gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero).

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.846 ^a	.615	.603	.25886	1.203

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Direktif

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai koefisien (R) sebesar 0,846 menunjukkan besarnya hubungan antara variabel, dengan koefisien determinasi (R square) sebesar 0,615 atau 61,5 %. Hal ini berarti gaya kepemimpinan direktif dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 61,5%. Sedangkan sisanya 38,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model estimasi ini.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian variabel gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan menggunakan uji t, diperoleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) memiliki nilai t-hitung lebih besar dibandingkan t-tabel ($2,478 > 1,691$) dengan nilai signifikansi 0,008 ($\text{Sig} = 0,008 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap keputusan menjadi karyawan. Hasil pengujian menerima hipotesis parsial. Secara teoritis, hal ini sesuai bahwa pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil ini mendukung penelitian oleh Manshur (2010) dan Cahyono (2004). Kedua penelitian tersebut mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu tinggi rendahnya gaya kepemimpinan karyawan. Namun demikian, perlu dicermati bahwa arah pengaruh hubungan dalam hasil penelitian ini berupa negatif ($-2,478$). Ini berarti semakin direktif gaya kepemimpinan yang dilakukan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero), akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, PT Inalum (Persero) perlu melakukan upaya perubahan paradigma dan model kepemimpinan, misalnya dengan pendekatan gaya kepemimpinan transformasional maupun gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini diharapkan mampu selaras dalam meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Selain itu, terdapat saran-saran yang dapat menjadi bahan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

D. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian parsial yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X) memiliki nilai t-hitung lebih besar dibandingkan t-tabel ($2,748 > 1,691$) dengan nilai signifikansi $0,008$ ($\text{Sig} = 0,008 < 0,05$).

B. Saran

Adapun saran yang atas dasar kesimpulan penelitian di atas, adalah sebagai berikut:

1. PT Inalum (Persero) perlu melakukan upaya perubahan paradigma dan model kepemimpinan, misalnya dengan pendekatan gaya kepemimpinan transformasional maupun gaya kepemimpinan demokratis. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi karyawan,
2. Peneliti selanjutnya diharapkan menambah sampel data dengan memperpanjang periode pengamatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta : Bandung, 2006.
- Bawdy El, Tarek A., Manal Bassiouny. Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit. *Journal of Management*,12. 2014
- Dessler, Gary. *Manajemen sumber daya manusia jilid 2*. Jakarta: Gramedia, 2005.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*.Yogyakarta:Pustaka Pelajar. 2010.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi Ketiga* Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang. 2007.
- Hasibuan, S.P. Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, , Jakarta : Bumi Aksara, 2003.
- Henry Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN. 2004.
- Johannes, Edward, dan Rofi'i. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intension dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 2 No. 2 April– Juni 2014 ISSN: 2338–123 X. 2014.
- Nur, Indriantoro dan Bambang Supomo. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi I. BPFE. Yogyakarta. 2002.
- Kartini, Kartono. *Pemimpin dan Kepimpinan-Apakah Pemimpin yang Abnormal itu?*. Edisi Pertama, Cetakan Ketigabelas, PT Raja Grafindo Persada. 2002
- Kuncoro, Mudrajad. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi* Edisi 4. Jakarta: Erlangga. 2013.
- Lako, Andreas. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi : Isu, Teori dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Yogyakarta. 2004.
- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rafika Aditama. 2005,
- Manulang, MARIHOT. *Manajemen Personalialia*, gajah mada university press, 2006

- Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Miftah, Thoha. *Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama, cetakan keempatbelas, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada. 2003.
- Nasution, Muhammad Lathief Ilhamy, Sundari Pratiwi. 2018 *Strategi Pemberdayaan UMKM Sektor Peternakan Ayam Organik (Studi Pada Koperasi Hidayah Sumatera Utara)*. Human Falah Vol. 5 No. 2.
- Rivai, Veithzal. *Performance Appraisal*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT. RajaGrafindo, Jakarta, 2005.
- Pandjojo, Ranu Heidjrachman dan Suad Husnan. *Manajemen Personalialia*. Edisi keempat. Yogyakarta : BFEE, 2000.
- Putra, Dian Adila, Marliyah, Muhammad Yafiz. 2019. *Analisis Pengaruh Dana Pihak Ketiga, Pembiayaan, Bancassurance Terhadap Laba Dan Dampaknya Pada Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus Bank Syariah Di Indonesia)*. Jurnal At-Tawwasuth Vol IV. No 5.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta. 2001.
- Siagian, Sondang.P. *Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Administrasi*, Gunung Agung. Jakarta. 2001.
- Suwatno dan Donni Juni P. *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*, penerbit alfabeta, Bandung. 2011.
- Suharyadi dan Purwanto S.K.. *Statistika: Untuk Ekonomi & Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat. 2004
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2006.
- Syalman, Popy. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Path Goal, Kominikasi Internal dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja karyawan Pada UMKM Foto Copy di Wilayah Yogyakarta*. Jurnal: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. 2017.
- T. Hani, Handokko, *Manajemen Personalialia dan Sumber daya Manusia*, Edisi 2, Penerbit BPFE, Yogyakarta. 2000.
- Wulansari, Pratiwi Wilya. *Analisis Pengaruh Pelatihan SDM dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional (Studi Kasus : Pada Pt. Bank Capital Indonesia)*. Jakarta: Jurnal Universitas Esa Unggul. 2017.

- Guntara, Dwiky, Muhammad Irwan Padli Nasution, 2020, *Implementasi Metode Economic Order Quantity Pada Aplikasi Pengendalian Bahan Produksi Sandal Mirado*, JURNAL TEKNIK INFORMATIKA, vol 13, no: 1 pp.31-42
- Nasution, Muhammad Irwan Padli, 2012, Sistem Informasi Pengontrolan Mutu Produk Pada PT SC Johnson Manufacturing Medan, *Seminar Nasional Informatika 2012 (SNIf-2012)*
- Nasution, Muhammad Irwan Padli, 2014, Keunggulan Kompetitif dengan Teknologi Informasi. Jurnal Elektronik

Lampiran 1. Kuesioner

I. Pengantar

Bersama ini saya sampaikan daftar pertanyaan kepada Bapak/Ibu/Sdr/i, dengan permohonan agar berkenan kiranya meluangkan waktu untuk mengisinya. Pertanyaan dalam daftar ini berkenaan dengan tanggapan Anda terhadap aspek gaya kepemimpinan direktif sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero). Hal ini dimaksudkan sebagai penelitian skripsi saya, Nur Asiah Nasution, Mahasiswa S-1, Program Studi Manajemen, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan jawaban, saya ucapkan terima kasih.

II. Identitas Responden

Mohon isi data di bawah ini, sesuai dengan identitas diri Anda.

Nama Responden :

Usia : tahun

Jenis Kelamin : L / P

III. Petunjuk Pengisian

1. Dibawah ini terdapat 12 pernyataan. Anda diminta untuk mencontreng () pada jawaban yang tersedia pada tiap item sesuai dengan jawaban yang paling mewakili.

2. Pilihan jawaban terdiri dari 5 jawaban dengan keterangan seperti di bawah ini:

STS : Apabila jawaban Anda adalah “Sangat Tidak Setuju”

TS : Apabila jawaban Anda adalah “Tidak Setuju”

N : Apabila jawaban Anda adalah “Netral”

S : Apabila jawaban Anda adalah “Setuju”

SS : Apabila jawaban Anda adalah “Sangat Setuju”

Contoh :

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan di perusahaan.	<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	

IV. Kuesioner**1. Gaya Kepemimpinan Direktif**

NO.	PERNYATAAN	STS	ST	N	S	SS
1	Atasan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan.					
2	Atasan selalu memberikan secara jelas kepada karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.					
3	Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan.					
4	Atasan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan.					
5	Atasan secara langsung meminta para karyawan untuk mempertahankan standar prestasi kerja.					
6	Atasan selalu memberikan perintah pada karyawan secara jelas/rinci.					
7	Atasan jarang melibatkan karyawan dalam meminta saran/pendapat.					
8	Atasan secara langsung mendorong para karyawan agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal.					

Sumber: Popi Syalman, 2017

2. Kinerja Karyawan

NO.	PERNYATAAN	STS	ST	N	S	SS
9	Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan.					
10	Keterampilan, pengetahuan dan semangat kerja karyawan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menggunakan berbagai fasilitas yang ada di perusahaan.					
11	Keterampilan dan pengetahuan yang ada pada karyawan setelah mengikuti pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja sama dan membangun kinerja tim yang baik.					
12	Tanggungjawab dan wewenang yang diberikan pimpinan kepada karyawan meningkatkan kinerja karyawan.					

Sumber : Pratiwi Wilya Wulansari, 2017

Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	8

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X
X1	Pearson Correlation	1	.524**	.185	.202	.055	.022	-.047	.175	.420**
	Sig. (2-tailed)		.000	.169	.132	.684	.870	.728	.193	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2	Pearson Correlation	.524**	1	.000	.250	.047	-.092	-.153	.124	.336**
	Sig. (2-tailed)	.000		1.000	.061	.727	.494	.255	.336	.006
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X3	Pearson Correlation	.185	.000	1	.439**	.229	.167	-.024	.065	.384**
	Sig. (2-tailed)	.169	1.000		.001	.087	.214	.860	.632	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X4	Pearson Correlation	.202	.250	.439**	1	.108	.028	-.172	-.020	.370**
	Sig. (2-tailed)	.132	.061	.001		.423	.834	.200	.883	.005
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X5	Pearson Correlation	.055	.047	.229	.108	1	.781**	.729**	.419**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.684	.727	.087	.423		.000	.000	.001	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X6	Pearson Correlation	.022	-.092	.167	.028	.781**	1	.811**	.366**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.870	.494	.214	.834	.000		.000	.005	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X7	Pearson Correlation	-.047	-.153	-.024	-.172	.729**	.811**	1	.503**	.363**
	Sig. (2-tailed)	.728	.255	.860	.200	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X8	Pearson Correlation	.175	.124	.065	-.020	.419**	.366**	.503**	1	.369**
	Sig. (2-tailed)	.193	.336	.632	.883	.001	.005	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X	Pearson Correlation	.420**	.336**	.384**	.370**	.785**	.652**	.363**	.369**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.003	.005	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	4

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.806**	.327*	.560**	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000	.013	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Y2	Pearson Correlation	.806**	1	.236	.431**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000		.053	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
Y3	Pearson Correlation	.327*	.236	1	.488**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.013	.053		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Y4	Pearson Correlation	.560**	.431**	.488**	1	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.822**	.710**	.663**	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

Lampiran 3. Jawaban Responden

Resp.	Gaya Kepemimpinan Direktif							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	4	5	4	5	4
2	4	3	3	5	4	4	4	4
3	4	5	4	5	4	3	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	4
6	4	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	4	5	4	4	4	3
8	5	4	4	4	3	5	4	5
9	5	5	5	5	5	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	5	5	4	3	4	4
12	4	5	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	5	4
15	4	5	4	5	4	4	4	5
16	5	5	5	4	3	4	4	4
17	4	5	4	4	3	4	4	4

18	4	4	5	4	4	5	4	5
19	5	5	3	4	4	5	4	4
20	4	5	5	4	4	4	5	5
21	4	4	5	5	4	4	4	5
22	5	5	5	4	4	4	4	5
23	4	4	4	4	5	4	5	4
24	4	4	5	5	4	4	4	5
25	5	4	4	4	4	4	4	5
26	5	5	5	4	4	3	4	4
27	5	5	5	5	4	4	4	4
28	4	4	4	4	3	3	3	5
29	5	5	5	4	3	4	4	4
30	4	5	5	5	4	4	4	4
31	5	5	5	5	4	4	4	5
32	5	5	5	4	4	4	3	4
33	4	3	5	5	3	3	3	4
34	5	3	5	3	4	4	4	5
35	5	5	5	5	4	4	4	4
36	4	5	5	5	4	4	4	4

Resp.	Kinerja Karyawan			
	1	2	3	4
1	4	5	4	5
2	5	4	4	4
3	5	4	5	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	5
6	5	4	4	4
7	5	5	5	5
8	4	4	4	4
9	4	4	5	5
10	4	5	4	4
11	4	4	4	4
12	4	4	4	4
13	4	5	3	5
14	5	5	5	4
15	4	5	4	4
16	4	4	5	4
17	5	5	3	4
18	4	5	5	4
19	4	4	5	5
20	5	5	5	4
21	4	4	4	4
22	4	4	5	5

23	5	4	4	4
24	5	5	5	4
25	5	5	5	5
26	4	4	4	4
27	5	5	5	4
28	4	5	5	5
29	5	4	5	5
30	5	5	5	4
31	4	3	5	5
32	5	3	5	3
33	5	4	5	5
34	4	5	5	5
35	4	4	5	4
36	4	3	5	4

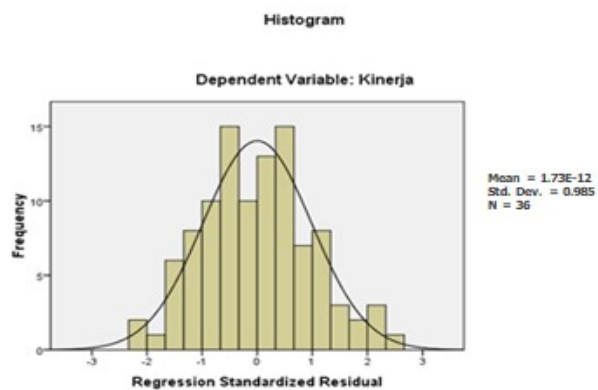
Lampiran 4. Uji Asumsi Klasik

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters ^a	Mean	.000000
	Std. Deviation	4.07400010
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.051
	Negative	-.030
Kolmogorov-Smirnov Z		.520
Asymp. Sig. (2-tailed)		.950

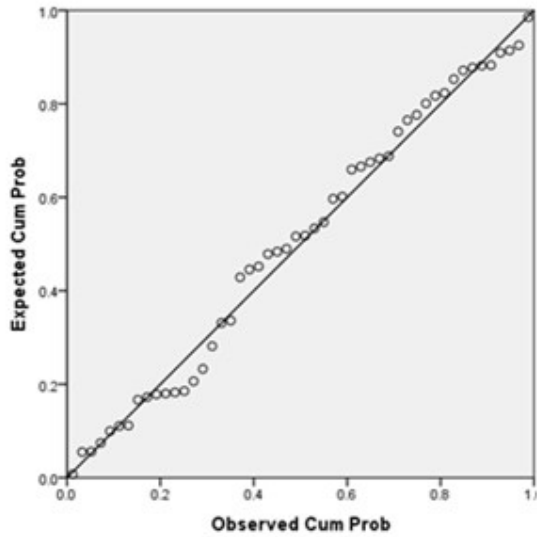
a. Test distribution is Normal.

Charts



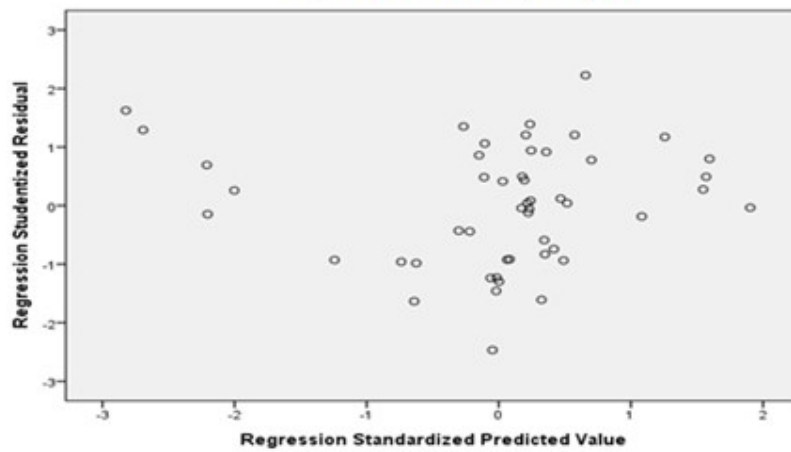
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable : Kinerja Karyawan



Scatterplot

Dependent Variable : Kinerja Karyawan



Lampiran 5. Uji Hipotesis

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Direktif	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.846 ^a	.615	.603	.25886	1.203

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Direktif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.379	.070		9.818	.000		
	Gaya Kepemimpinan Direktif	-.838	.305	-.215	-2.748	.008	.625	1.573

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan