



**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DENGAN  
KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PROSES PT PERMATA  
DUNIA SUKSES UTAMA**

Skripsi

Disusun Oleh :

Harisca Bella Putri

021114528

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**2018**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DENGAN  
KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PROSES PT PERMATA DUNIA  
SUKSES UTAMA**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA.)

Ketua Program Studi

(Herdiyana, S.E., M.M.)

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DENGAN  
KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PROSES PT PERMATA DUNIA  
SUKSES UTAMA**

**SKRIPSI**

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

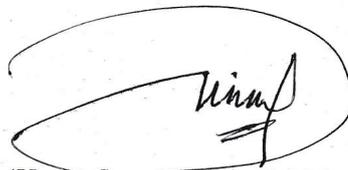
Pada Hari: Sabtu, Tanggal: 19 / Mei / 2018

Harisca Bella Putri

021114528

Menyetujui,

Ketua Sidang,



(Ketut Sunarta, Ak., M.M., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Rajab Tampubolon)

Anggota Komisi Pembimbing



(Herman, S.E., M.M.)

## ABSTRAK

**HARISCA BELLA PUTRI, NPM 0211 14 528**, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama, Ketua Komisi Pembimbing RAJAB TAMPUBOLON dan Anggota Komisi Pembimbing HERMAN.

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional yaitu salah satunya kegiatan produksi selain membutuhkan tenaga mesin diperlukan pula sumber daya manusia sebagai penggerak utama. Dalam hal yang dimaksud sumber daya manusia adalah karyawan. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan menjadi bawahan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pimpinan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama cukup baik karena berdasarkan penilaian dari bawahan bahwa atasan mampu memberikan contoh yang baik dan mampu memerankan tugasnya sebagai pimpinan yang baik. Sehingga mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk memberikan kinerja yang baik pula. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan dengan analisa korelasi pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.

Melihat dari hal tersebut penelitian mengenai gaya kepemimpinan partisipatif menggunakan analisa korelasi dengan kinerja karyawan dilakukan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama, dengan menggunakan data kuantitatif yaitu data primer dan data sekunder, dengan menggunakan metode sampling dengan sampel sebanyak 120 orang responden, dengan metode analisis yang digunakan adalah metode analisis koefisien korelasi *Rank Spearman*, analisis koefisien determinasi, uji hipotesis koefisien korelasi, dan hubungan fungsional variabel X dan variabel Y.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa analisis koefisien korelasi *Rank Spearman* diketahui hasil sebesar  $r = 0,637$  yang berarti antara variabel (X) gaya kepemimpinan partisipatif dengan variabel (Y) kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat. Dengan koefisien determinasi sebesar  $R = 0,405769$  yang berarti kontribusi variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 40,5769%. Diketahui uji hipotesis koefisien korelasi dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan nilai  $8,977 > 1,660$  artinya terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ . Diketahui hubungan fungsional gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan yaitu  $Y = 27,822 + 0,578X$  maka jika setiap kenaikan satu satuan pada X akan menyebabkan kenaikan b pada satuan Y. Artinya jika terdapat kenaikan pada variabel (X) gaya kepemimpinan partisipatif maka pada variabel (Y) kinerja karyawan akan meningkat pula.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kinerja Karyawan.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur panjatkan kepada Allah Yang Maha Esa yang telah memberikan berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat mengajukan Skripsi pada waktu yang tepat. Skripsi ini saya susun untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan tugas akhir pada program studi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Pakuan Bogor. Adapun dengan judul adalah **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama”**

Rasa syukur penulis kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam mengajukan judul ini, dengan segala rasa kerendahan hati penulis ucapkan terimakasih yang tidak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak., M.M., CA. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Herdiyana. S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Bapak Dr. Rajab Tampubolon selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk memberikan motivasi dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
6. Bapak Herman, S.E., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk memberikan motivasi dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
7. Seluruh Dosen, Staff, Tata Usaha, dan Karyawan Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
8. Bapak Surono, S.H., selaku Manajer dan GA pada PT Permata Dunia Sukses Utama yang memberikan izin atas kegiatan magang/penelitian di PT Permata Dunia Sukses Utama.
9. Bapak Yoyok S. N., A.Md., selaku Manajer di Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama Sumber Daya yang mengarahkan dan membimbing saya selama magang, serta memberikan informasi yang berguna bagi penelitian.
10. Bagi seluruh karyawan gudang di Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama yang membantu saya selama magang.
11. Kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang selalu memberikan semangat dan berbagi ilmu dikala penulis merasa kebingungan.
12. Bagi keluarga khususnya kedua orang tua, Ibu Rini Astinuswantari dan Bapak Hari Setiyono yang terus mendoakan dan memberikan dukungan penuh kepada saya.

13. Bagi kakak tercinta Agstri Lestari Putri, yang telah memberikan semangat dan dukungan serta doa.
14. Bagi teman satu bimbingan Dian Puspita Dewi, yang telah menemani dan mendukung saya.
15. Bagi teman – teman seperjuangan, Anita Mutia Fitriani, Elvira Virliana, Elma Noer Hafitriani, Nita Aviandani, Putri Tamirvi, Ines Noventri Mangal, Cindy Ajeng Pratiwi, Vidy B. J., Vina Audina, Dwi Rama Hermawan, dan Julia Mitha Rinardi yang selalu memberikan semangat dan doa.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman, namun penulis tetap berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan dan menyajikan makalah ini dengan sebaik-baiknya.

Bogor, 28 Desember 2017

Harisca Bella Putri

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	6
1.2.1 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	
1.3.1 Maksud Penelitian .....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian	
1.4.1 Bagi Penulis .....	7
1.4.2 Bagi Perusahaan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.2 Gaya Kepemimpinan	
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	11
2.2.2 Teori Pemimpin dan Kepemimpinan .....	13
2.2.3 Fungsi Kepemimpinan .....	15
2.2.4 Variabel-Variabel Kepemimpinan .....	16
2.2.5 Gaya Kepemimpinan Partisipatif	
2.2.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	18
2.2.5.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	19
2.3 Kinerja Karyawan	
2.3.1 Pengertian Kinerja .....	22
2.3.2 Model Kinerja .....	23
2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kinerja .....	24
2.3.4 Indikator Kinerja .....	26
2.4 Penelitian Sebelumnya .....	29
2.5 Kerangka Pemikiran .....	30
2.6 Hipotesis Penelitian .....	33

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian .....	34
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	
3.2.1 Objek Penelitian .....	34
3.2.2 Unit Analisis Penelitian .....	34
3.2.3 Lokasi Penelitian .....	34
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	
3.3.1 Jenis Data Penelitian .....	34
3.3.2 Sumber Data Penelitian .....	35
3.4 Operasional Variabel .....	35
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	36
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	39
3.7 Analisis Data .....	39
3.7.1 Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	41
3.7.2 Analisa Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....	46
3.7.3 Analisa Koefisien Determinasi .....	47
3.7.4 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi .....	47
3.7.5 Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja .....	49

### **BAB IV PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....	50
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	50
4.2 Profil Responden .....	51
4.3 Pembahasan	
4.3.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama .....	55
4.3.2 Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama .....	72
4.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama .....	87
4.3.4 Interpretasi Hasil Penelitian .....	91

### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	92
5.2 Saran	
5.2.1 Saran untuk Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama .....	93
5.2.2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya .....	93

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	94
-----------------------------	----

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pemetaan Gaya Kepemimpinan (Prasurvey) .....	3
Tabel 2 Daftar Ketidakhadiran Karyawan Divisi Proses Tahun 2016 .....	4
Table 3 Operasional Variabel .....	35
Tabel 4 Distribusi Sampel .....	38
Tabel 5 Skala Likert .....	40
Tabel 6 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X) .....	42
Tabel 7 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan(Y).....	43
Tabel 8 <i>Case Processing Summary</i> .....	44
Tabel 9 <i>Reliability Statistics</i> .....	44
Tabel 10 Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X).....	45
Tabel 11 <i>Case Processing Summary</i> .....	45
Tabel 12 <i>Reliability Statistics</i> .....	45
Tabel 13 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan(Y).....	46
Tabel 14 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 15 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 16 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	54
Tabel 17 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Masa Kerja .....	55
Tabel 18 Saran atau ide yang diberikan sesuai/sama antara atasan dan bawahan .	56
Tabel 19 Atasan dan bawahan bersama-sama menciptakan dan mengevaluasi suatu alternatif keputusan .....	57
Tabel 20 Atasan memberikan peran penting dalam membuat keputusan.....	57
Tabel 21 Indikator 1 Proses PengambilanKeputusan .....	58
Tabel 22 Anda merasa senang dalam menjalankan pekerjaan ini.....	59
Tabel 23 Bawahan diberikan kebebasan dalam menjalankan tugas .....	59
Tabel 24 Anda memiliki keinginan yang tinggi untuk berhasil dalam bekerja .....	60
Tabel 25 Indikator 2 Variabel Situasi .....	61

Tabel 26 Anda berkomitmen dalam menjalankan tugas yang berikan .....	61
Tabel 27 Keputusan yang diberikan atasan dapat memotivasi Anda dalam bekerja.....	62
Tabel 28 Anda merasa puas atas keputusan yang telah diambil .....	63
Tabel 29 Dalam mengambil keputusan banyak melibatkan pengaruh yang ditimbulkan oleh bawahan .....	63
Tabel 30 Indikator 3 Penerimaan Keputusan .....	64
Tabel 31 Keputusan yang diambil oleh atasan memiliki kualitas yang baik .....	65
Tabel 32 Bawahan memiliki informasi yang relevan/sama dalam membuat keputusan .....	65
Tabel 33 Tujuan atas suatu keputusan sama antar atasan dan bawahan .....	66
Tabel 34 Atasan memegang kendali atas keputusan akhir.....	67
Tabel 35 Indikator 4 Kualitas Keputusan .....	68
Tabel 36 Atasan mempunyai keinginan untuk mengembangkan karyawan .....	68
Tabel 37 Dalam situasi tertentu, atasan menentukan sendiri keputusan yang diambil .....	69
Tabel 38 Setiap keputusan yang diambil sesuai dengan situasi yang ada.....	70
Tabel 39 Indikator 5 Peraturan Keputusan .....	70
Tabel 40 Jumlah Nilai dan Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	71
Tabel 41 Hasil Statistik Gaya Kepemimpinan Partisipatif (dengan SPSS 23) .....	71
Tabel 42 Anda mampu menyelesaikan pekerjaan diatas standar yang telah ditentukan .....	72
Tabel 43 Anda menyadari pentingnya mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan .....	73
Tabel 44 Kemampuan yang Anda miliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan .....	74
Tabel 45 Anda melakukan setiap pekerjaan dengan teliti.....	75
Tabel 46 Indikator 1 Kualitas .....	75
Tabel 47 Anda mampu menyesuaikan hasil pekerjaan dengan target yang ada ....	76
Tabel 48 Anda mampu menyelesaikan tugas hingga selesai .....	77

Tabel 49 Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sebanyak apapun yang dibebankan .....	77
Tabel 50 Anda mampu mencapai hasil kerja yang dicapai.....	78
Tabel 51 Indikator 2 Kuantitas .....	79
Tabel 52 Waktu penyelesaian tugas sesuai dengan yang ditentukan.....	79
Tabel 53 Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja .....	80
Tabel 54 Anda datang dan pulang tepat waktu .....	81
Tabel 55 Anda menggunakan jam kerja secara efektif .....	81
Tabel 56 Indikator 3 Ketepatan Waktu .....	82
Tabel 57 Penggunaan bahan baku produksi sesuai dengan yang dibutuhkan.....	83
Tabel 58 Anda berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar diperoleh hasil yang maksimal .....	83
Tabel 59 Anda berusaha mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi.....	84
Tabel 60 Anda bertanggung jawab menjalankan tugas di dalam perusahaan.....	85
Tabel 61 Indikator 4 Efektivitas.....	86
Tabel 62 Jumlah Nilai dan Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Instrumen Variabel Kinerja Karyawan .....	86
Tabel 63 Hasil Statistik Kinerja Karyawan (dengan SPSS 23) .....	87
Tabel 64 Korelasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan <i>Rank Spearman</i> (dengan SPSS 23).....	88
Tabel 65 Nilai Interval Koefisien.....	88
Tabel 66 Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Grafik Rata-Rata Ketidakhadiran Karyawan Divisi Proses PT PDSU Tahun 2016 .....	4
Gambar 2 Pencapaian Produksi 2016 .....	5
Gambar 3 Konstelasi Penelitian .....	32
Gambar 4 Distribusi t .....	48
Gambar 5 Struktur Organisasi PT Permata Dunia Sukses Utama .....	51
Gambar 6 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
Gambar 7 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Usia.....	53
Gambar 8 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	54
Gambar 9 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Masa Kerja .....	55
Gambar 10 Distribusi t .....	90

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Pemetaan Tipe Kepemimpinan

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Hasil Kuesioner Pemetaan Tipe Kepemimpinan

Lampiran 4 Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Lampiran 5 Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kehidupan organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi merupakan wadah atau tempat dimana terdapat sekumpulan manusia, yang saling bekerja sama secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya kemampuan yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

PT Permata Dunia Sukses Utama merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang pengolahan gula setengah jadi. PT PDSU didirikan pada tahun 2003 sebagai Perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) dan mulai beroperasi secara komersial pada bulan Oktober 2005. Seiring dengan peningkatan kapasitas, PT PDSU secara konsisten meningkatkan peralatan dan infrastrukturnya, serta meningkatkan keterampilan sistem manajemen dan karyawannya, yang menghasilkan sertifikasi ISO 22000: 2005 pada bulan Oktober 2009. PT PDSU adalah anggota Indonesia Refined Sugar Asosiasi (AGRI). Pabrik penyulingan ini berlokasi di Cigading, Banten, sekitar 130km ke arah barat Jakarta. Dibangun di atas lahan seluas 15 hektar, kilang tersebut saat ini mempekerjakan lebih dari 550 karyawan dengan rating bulanan. Dengan secara konsisten meningkatkan peralatan dan infrastruktur kami, meningkatkan keterampilan personil dan sistem manajemen kami, kilang kami berhasil memperoleh sertifikasi ISO 22000: 2005 (*Food Safety Management System*) pada bulan November 2009. Dalam penelitian ini, penulis membataskan objek penelitian yaitu hanya divisi proses saja. Divisi proses merupakan bagian yang berperan penting dalam proses produksi perusahaan. Divisi proses berperan dalam proses pengolahan gula rafinasi tersebut.

Gula sendiri merupakan bahan yang tergolong kebutuhan primer yaitu pangan. Meskipun gula tergolong dalam barang substitusi yang perannya dapat digantikan

dengan barang lain, misalnya madu atau susu, tetapi gula masih merupakan bahan penting yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari, apalagi dalam halnya pangan. Gula yang diolah oleh perusahaan merupakan bahan yang penting untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, maka dalam pengolahannya tentunya bukan sesuatu yang bisa dikerjakan secara sembarang. Gula yang diproduksi merupakan gula rafinasi, yaitu gula mentah yang telah melalui proses penggilingan tetapi masih berwarna merah kemudian dimurnikan sehingga menjadi lebih bersih dan berwarna lebih putih dari sebelumnya.

Dalam pengolahan dan pemenuhan target produksi, perusahaan tentunya membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi agar mampu meningkatnya kinerja perusahaan. Kinerja karyawan menjadi bahan utama yang saat ini dihadapi dalam perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan pengikutnya agar pemimpin dapat melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya.

Untuk mengetahui jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama, maka penulis melakukan kegiatan prasurvei kepada karyawan sebagai bawahan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama. Prasurvei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara acak kepada 30 karyawan yang ada. Maka diperoleh hasil kuesioner prasurvei adalah sebagai berikut:

Tabel 1  
Pemetaan Gaya Kepemimpinan (Prasurvei)

No	Gaya Kepemimpinan	Jawaban	%
1	Otoriter	5	17%
2	Partisipatif	13	43%
3	Delegatif	1	3%
4	Karismatik	7	23%
5	Paternalistik	4	13%
Jumlah		30	100%

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan kepada 30 orang karyawan pada Divisi Proses hampir setengah dari seluruh jawaban karyawan yang mengisi kuesioner, menyatakan bahwa dalam Divisi Proses ini gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut Hasibuan (2007:170), Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi dari bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam penerapan tugasnya dilapangan, pimpinan banyak melibatkan bawahan. Seperti apabila dalam pengambilan keputusan, pimpinan meminta saran dan masukan dari bawahan. Ketika pimpinan mengalami kesulitan dalam menyusun atau membaca data maka pimpinan akan bertanya dan meminta bantuan kepada bawahannya.

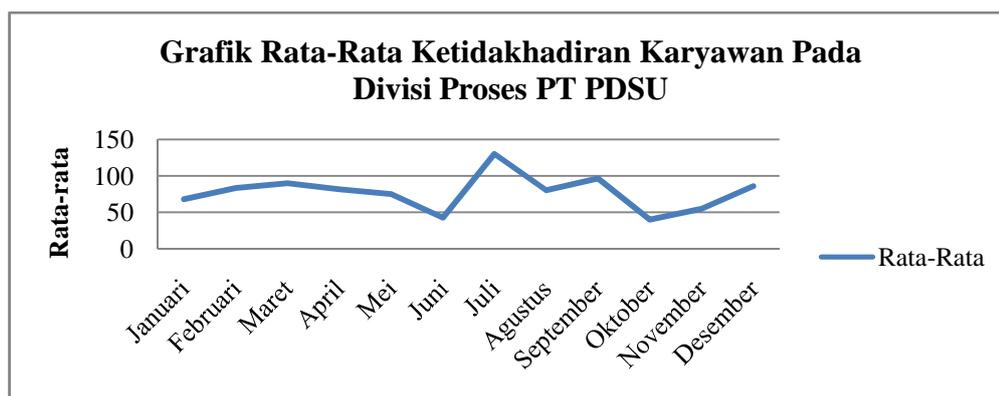
Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dengan sifat yang ringan, dimana pimpinan mengikutsertakan bawahan dalam segala aktivitas yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Bawahan diberikan kebebasan dalam berpendapat, serta dapat memberikan masukan untuk membangun kerja sama yang baik antar pimpinan dan bawahan. Meskipun dalam penerapannya banyak melibatkan karyawan, namun gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pimpinan tetap belum mampu memberikan banyak dampak yang positif, atau menjadikan bawahannya lebih baik. Hal ini dapat dibuktikan melalui kedisiplinan karyawan dilihat dari daftar ketidakhadiran karyawan yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2  
Daftar Ketidakhadiran Karyawan Divisi Proses Tahun 2016

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Tidak Hadir				Total Ketidakhadiran	Rata-rata	Tingkat Absensi
		Alpha	Sakit	Cuti	Dispen			
Jan	168	19	82	120	51	272	68	2%
Feb	168	31	125	146	31	333	83	2%
Mar	168	32	162	131	34	359	90	2%
Apr	168	36	187	73	29	325	81	2%
Mei	168	17	140	103	39	299	75	2%
Juni	168	21	35	81	32	169	42	1%
Juli	168	34	144	299	43	520	130	3%
Ags	168	28	131	116	45	320	80	2%
Sep	168	20	119	205	41	385	96	2%
Okt	168	12	83	37	27	159	40	1%
Nov	168	24	103	31	60	218	55	1%
Des	168	14	113	162	54	511	86	3%
Total		288	1424	1504	486	3870	926	23%
Rata-rata		24	118.67	125.33	40.5	322.50	77	2%

Sumber: Bagian Personalia Divisi Proses PT PDSU Tahun 2017

Dari Tabel 2 menunjukkan data ketidakhadiran karyawan dalam satu tahun mulai dari bulan Januari sampai Desember 2016, data diatas menunjukkan bahwa kehadiran karyawan masih belum sepenuhnya seperti apa yang diharapkan, terutama dalam hal kedisiplinan kehadiran.



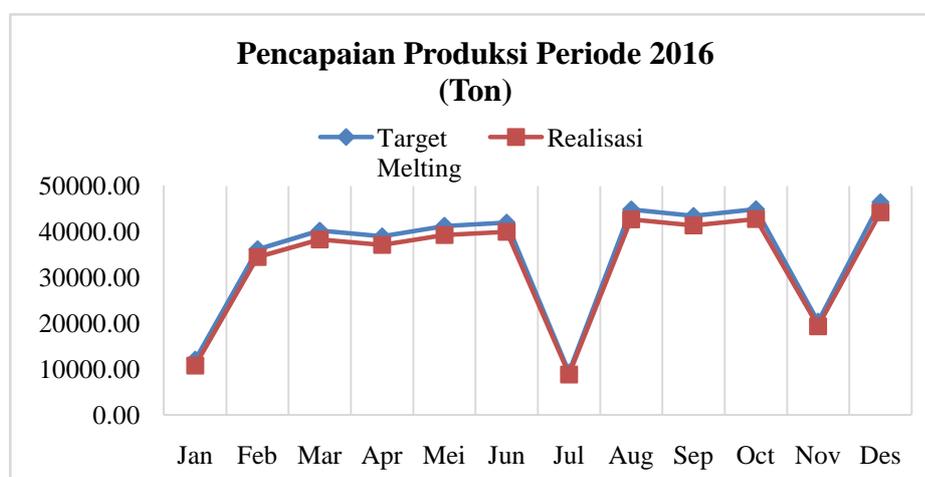
Gambar 1

Grafik Rata-Rata Ketidakhadiran Karyawan Divisi Proses PT PDSU Tahun 2016

Terlihat pada Gambar 1 bahwa dari banyaknya rata-rata jumlah karyawan yang tidak masuk setiap bulannya dari alpha, sakit, cuti, maupun dispen melebihi dari jumlah hari kerja per bulan. Dan rata-rata tingkat ketidakhadiran karyawan mencapai 2%. Dimana diberikan maksimal ketidakhadiran atau tidak kerja selama 8 hari untuk

karyawan *non-shift* dan 4 hari untuk karyawan *shift* dalam setiap bulannya. Setiap harinya ada saja karyawan yang mengajukan izin cuti, sakit, atau dispen. Dan yang masih banyak juga karyawan yang tidak masuk tanpa alasan atau alpha. Hal ini membuktikan bahwa kedisiplinan karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama dapat dikatakan tidak cukup baik.

Dalam kegiatan operasional suatu perusahaan hal yang paling diutamakan adalah kegiatan produksi. Untuk PT Permata Dunia Sukses Utama sendiri yang paling penting adalah dalam produksi gula rafinasi yang diolah dan proses dalam pabrik. Dengan adanya karyawan yang disiplin akan memberikan kinerja yang optimal, sehingga mampu meningkatkan produktivitas. Di bawah ini merupakan data pencapaian produksi tahun 2016 pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.



Gambar 2

#### Pencapaian Produksi Tahun 2016

Salah satu indikator dalam kinerja adalah pencapaian dalam pelaksanaan tugas. Di Divisi Proses sendiri terdapat empat bagian yang memiliki tugas yang berbeda satu sama lain dan saling berkaitan. Dalam pelaksanaan tugas yang diberikan tampaknya karyawan belum mampu memberikan kinerja yang maksimal kepada kegiatan operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari data di atas. Dalam Gambar 2 terlihat total realisasi produksi gula rafinasi yang tidak stabil. Total realisasi yang mampu dicapai perusahaan dalam periode 2016 dalam setiap bulannya cenderung mengalami kenaikan dan penurunan, meskipun jarak jumlahnya tidak terlalu besar. Terlihat bahwa pencapaian total produksi setiap bulannya tidak mampu melebihi target melting yang sudah ditetapkan, dengan rata-rata pencapaian di periode 2016 adalah sebesar 95%. Tentunya hal ini dapat berkaitan dengan kinerja karyawan yang ada.

Karena meskipun dalam kegiatan produksi menggunakan tenaga mesin, namun masih perlu pengawasan dan bantuan dari manusia yaitu karyawan itu sendiri. Tetapi dengan melihat kondisi yang ada dilapangan, bahwa masih banyak karyawan yang

belum mau memberikan kinerja yang maksimal dalam membantu untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dalam halnya kegiatan produksi. Sehingga dalam setiap pemenuhan realisasi produksi tidak mampu melebihi dari target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PROSES PT PERMATA DUNIA SUKSES UTAMA”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang tersebut diatas maka dapat diambil perumusan dan identifikasi masalah sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

- Karyawan belum sepenuhnya mengerti dan menyadari pentingnya kedisiplinan dalam kerja untuk membangun efektivitas kinerja karyawan yang dilihat dari daftar ketidakhadiran karyawan.
- Masih banyak karyawan yang belum mampu melaksanakan tugas sebagai tanggung jawabnya dengan baik dilihat dari data pencapaian produksi yang tidak mampu melampaui dari target yang telah ditentukan
- Adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang ditetapkan oleh seorang pemimpin dalam perusahaan belum mampu membangkitkan semangat kerja dilihat dari data ketidakhadiran karyawan dan data pencapaian produksi.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama?
3. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudnya untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama sebagai bahan dalam penyusunan makalah seminar judul. Adapun penelitian ini juga dimaksudkan sebagai upaya untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah dimiliki penulis agar dapat memperoleh solusi terbaik dalam memecahkan masalah.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Dengan tujuan penelitian untuk menganalisis:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pimpinan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Bagi Penulis**

Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Selain itu penelitian ini juga merupakan awal saya memasuki dunia kerja. Dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan masukan bagi pihak yang melakukan penelitian.

### **1.4.2 Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan khususnya pimpinan dalam meningkatkan gaya kepemimpinan serta dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya.

Menurut Dessler (2008;2), *“Human Resource Management is the policies and practise involved aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.”*

Menurut Mondy (2010;4), *“Human Resource Management (HRM) is the utilization of human resource of achieve organizational objectives.”*

Menurut Rivai (dalam buku Suwatno & Priansa, 2011;29) menyatakan bahwa *“Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”*

Menurut Mangkunegara (2015;2), Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Sutrisno (2009;4), *“MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan yang baik secara individu maupun organisasi.”*

Menurut Hasibuan (2013;10), *“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”*

Menurut Dessler (2011;4), Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Berdasarkan berbagai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang menggerakkan sumber daya manusia agar lebih efektif serta efisien melalui kegiatan perencanaan, pengadaan,

pengembangan, dan pemeliharaan untuk mewujudkan tujuan baik karyawan maupun perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2013;21) Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara aktif.

#### **3. Pengarahan**

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### **4. Pengendalian**

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### **5. Pengadaan**

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat mematuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

## 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat bergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Menurut Notoatmodjo (2015:87), tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat (*Societal objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan organisasi (*Organization objective*)

Untuk megenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

3. Tujuan fungsi (*Functional objective*)

Untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Personel (*Personnel objective*)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan (*maintain*) terhadap karyawan itu.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

### 2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam mengatur atau mengarahkan bawahannya. Istilah kepemimpinan (*leadership*) adalah kata yang diambil dari kosakata yang umum dipakai dan dimasukkan ke dalam

kosakata teknis bidang ilmu tertentu tanpa didefinisikan kembali secara tepat. Definisi dari gaya kepemimpinan telah banyak mengalami perubahan seiring dengan berkembangnya jaman. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Berikut beberapa definisi mengenai gaya kepemimpinan menurut para ahli.

Menurut Yulk (2010;8), *“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”*

Menurut Northouse (2010;3), *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of to achieve a common goal.”*

Menurut Thoaha (2010;49), “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.”

Menurut Kartono (2008;34) mengungkapkan bahwa, “Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.”

Menurut Yukl (2017;9), Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Menurut Suwanto dan Priansa (2011;141), Gaya Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan. Kepemimpinan mencakup pentingnya komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang harus dicapai.

Menurut Sutrisno (2009;237), “Gaya kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.”

Menurut Hasibuan (2013;170), “Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”

Berbagai definisi mengenai gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli kelihatannya berisi hal-hal yang serupa. Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain yang berkaitan dengan aktivitas kegiatan kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.2.2 Teori Pemimpin dan Kepemimpinan

Daya tarik kepemimpinan sebagai subjek penelitian dan banyaknya konsep kepemimpinan yang berbeda telah menghasilkan banyak literature yang sangat luas bahasannya dan membingungkan. Upaya untuk menyusun literature berdasarkan pendekatan atau pandangan utama tidaklah terlalu berhasil. Sebagian besar teori kepemimpinan lebih menekankan pada satu atau lebih kategori daripada kategori lain sebagai dasar penting untuk menjelaskan kepemimpinan yang efektif, dan karakteristik pemimpin telah sering menjadi penekanan selama lebih dari setengah abad. Praktik lain yang umum dilakukan adalah membatasi fokus pada salah satu karakteristik pemimpin, sebut saja ciri, perilaku, atau kekuasaan.

Agar konsisten dengan sebagian besar literature kepemimpinan, teori, dan penelitian empiris yang dikaji di dalam buku Yukl (2017;13) dikelompokkan ke dalam lima pendekatan, sebagai berikut:

#### 1. Pendekatan Ciri

Salah satu pendekatan yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan ciri (*trait approach*). Pendekatan ini menekankan sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Yang mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang terlahir sebagai pemimpin. Mereka memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Teori kepemimpinan awal mengakui bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh kemampuan luar biasa seperti energi yang tidak kenal lelah, intuisi untuk melakukan penetrasi, kemampuan untuk memprediksi masa depan yang luar biasa, dan kekuatan membujuk yang tidak dapat ditolak. Salah satu alasan dari kegagalan ini adalah perhatian terhadap variabel antara dalam rantai sebab-akibat yang dapat menjelaskan bagaimana ciri tertentu dapat mempengaruhi hasil tertunda seperti kinerja grup atau kemandirian pemimpin. Metode riset utama adalah mencari korelasi yang nyata antara sifat individual pemimpin dan kriteria keberhasilan pemimpin, tanpa melakukan pengujian terhadap proses analisisnya. Namun, ketika bukti dari desain penelitian yang lebih baik terakumulasi secara perlahan dari tahun ke tahun, para peneliti melakukan kemandirian dalam mengungkapkan bagaimana ciri pemimpin terkait dengan perilaku dan efektivitas kepemimpinan.

#### 2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku (*behaviour approach*) diawali pada tahun 1950-an setelah banyak peneliti tidak puas dengan pendekatan ciri dan mulai memberikan perhatian yang lebih mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer dalam pekerjaannya. Penelitian perilaku kemudian terbagi dalam dua subkategori utama.

Pertama-tama, peneliti menguji bagaimana manajer menggunakan waktunya dan pola aktivitas, tanggung jawab, dan fungsi khas untuk pekerjaan manajerial. Sebagian peneliti juga menyelidiki bagaimana manajer mengatasi permintaan, keterbatasan, dan konflik peran dalam pekerjaan mereka. Sebagian besar penelitian

tentang pekerjaan manajerial menggunakan metode deskriptif untuk pengumpulan data seperti observasi langsung, catatan di buku harian, kuesioner deskripsi pekerjaan, dan anekdot yang diperoleh dari wawancara. Meskipun penelitian ini tidak didesain untuk langsung menilai keefektifan kepemimpinan, penelitian ini sangat bermanfaat sebagai pengetahuan tentang subjek ini. Keefektifan pemimpin sebagian tergantung pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah konflik peran, menanggulangi permintaan, mengenali kesempatan, dan menanggulangi kendala.

Subkategori lain pendekatan perilaku berfokus pada mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Metode penelitian yang lebih disukai mencakup survei penelitian yang menggunakan kuesioner deskripsi perilaku. Dalam 50 tahun terakhir, terdapat ratusan kajian survei yang telah menguji korelasi antara perilaku kepemimpinan dan berbagai indikator keefektifan kepemimpinan. Sebagian kecil studi menggunakan eksperimen di laboratorium, eksperimen di lapangan, atau pencatatan peristiwa penting untuk menentukan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif berbeda dengan pemimpin yang tidak efektif.

### 3. Pendekatan Kekuasaan-Pengaruh

Penelitian kekuasaan-pengaruh (*power-influence approach*) menguji proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya. Seperti penelitian tentang ciri dan perilaku, beberapa penelitian mengenai kekuasaan-pengaruh memiliki pandangan yang berfokus pada pemimpin dengan asumsi implisit bahwa sebab-akibat adalah salah satu (pemimpin bertindak dan pengikut memberikan reaksi). Penelitian ini berusaha menjelaskan keefektifan pemimpin menurut jumlah dan jenis kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin dan bagaimana kekuatan itu digunakan.

Penelitian kekuasaan-pengaruh yang lainnya menggunakan kuesioner dan peristiwa deskriptif untuk menentukan bagaimana pemimpin mempengaruhi sikap dan perilaku dari pada pengikutnya. Penelitian tentang taktik pengaruh dapat dipandang sebagai jembatan yang menghubungkan antara pendekatan kekuasaan-pengaruh dan pendekatan perilaku. Penggunaan taktik pengaruh yang berbeda dibandingkan menurut keefektifan relatif mereka untuk mendorong pengikut melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

Kepemimpinan partisipatif sangat memperhatikan pembagian kekuasaan dan pemberdayaan para pengikutnya, tetapi juga sangat berakar pada tradisi penelitian perilaku. Banyak penelitian menggunakan kuesioner untuk membuat korelasi persepsi bawahan terhadap pemimpin partisipatif dengan kriteria keefektifan kepemimpinan seperti kepuasan, usaha dan kinerja bawahan. Eksperimen di laboratorium dan di lapangan digunakan untuk membandingkan kepemimpinan yang otokratis dan partisipatif. Akhirnya, deskripsi studi kasus manajer yang efektif diuji guna mengetahui bagaimana mereka menggunakan konsultasi dan delegasi untuk memberikan makna kepada para pengikut tentang hal kepemilikan atas keputusan.

#### 4. Pendekatan Situasi

Pendekatan situasi (*situational approach*) menekankan pentingnya faktor konteks yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua subkategori utama. Kategori pertama, peneliti berusaha mengungkap tingkat kesamaan atau keunikan proses kepemimpinan berbagai organisasi, level manajemen, dan budaya. Metode penelitian utama yang digunakan adalah metode komparatif terhadap dua atau lebih situasi. Variabel dependen mungkin saja persepsi dan sikap manajerial, aktivitas manajerial dan pola perilaku, atau proses pengaruh.

Subkategori yang lain penelitian situasi berusaha mengidentifikasi aspek situasi yang “melunakkan” hubungan karakteristik pemimpin (seperti cirri, keterampilan, perilaku) terhadap keefektifan kepemimpinan. Asumsi yang dipakai adalah, karakteristik yang berbeda akan efektif dalam situasi yang berbeda dan karakteristik yang tidak akan optimal untuk berbagai macam situasi. Teori yang menjelaskan hubungan ini terkadang disebut “teori kontingensi (*contingency theories*)” kepemimpinan. Bentuk yang lebih ekstrem dari teori situasi (“pengganti kepemimpinan, *leadership substitutes*”), mengidentifikasi kondisi yang dapat membuat kepemimpinan hierarkis menjadi berlebihan dan tidak berguna.

#### 5. Pendekatan Terintegrasi

Pendekatan terintegrasi (*integrative approach*) melibatkan lebih dari satu jenis variabel kepemimpinan. Beberapa tahun belakangan ini sudah menjadi kebiasaan para peneliti untuk menggunakan dua atau lebih jenis variabel kepemimpinan dalam satu penelitian, tetapi tetap saja jarang sekali mendapatkan teori yang dapat mencakup semua hal tentang kepemimpinan (seperti, ciri, perilaku, proses pengaruh, variabel situasi, dan hasil). Contoh yang baik tentang pendekatan terintegrasi adalah teori konsep diri dari pemimpin yang kharismatik, yang berusaha menjelaskan mengapa pengikut dari beberapa pemimpin bersedia memberikan dukungan yang luar biasa dan memberikan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan atau misi grup.

### 2.2.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Adair (2008;11), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

- Mencari semua informasi yang tersedia;
- Mendefinisikan tugas;
- Maksud atau tujuan kelompok;
- Membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).

2. Pemrakasaan
  - Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana;
  - Menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting;
  - Membagi tugas pada anggota kelompok;
  - Menetapkan standar kelompok.
3. Pengendalian
  - Memelihara antara kelompok;
  - Mempengaruhi tempo;
  - Memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan;
  - Menjaga relevansi diskusi;
  - Mendorong kelompok mengambil tindakan atau keputusan.
4. Pendukung
  - Mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka;
  - Memberi semangat pada kelompok atau individu;
  - Menciptakan semangat tim;
  - Meredakan ketegangan dengan humor;
  - Merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya.
5. Penginformasian
  - Memperjelas tugas dan rencana;
  - Memberi informasi baru pada kelompok, sepertilihatkan mereka;
  - Menerima informasi dari kelompok;
  - Membuat ringkasan atau usul dan gagasan yang masuk akal.
6. Pengevaluasian
  - Mengevaluasi kelayakan gagasan;
  - Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan;
  - Mengevaluasi prestasi kelompok;
  - Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

#### **2.2.4 Variabel-Variabel Kepemimpinan**

Variabel-variabel kepemimpinan menurut Chapman (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997;127) dalam buku Danang Sunyoto (2012;35) adalah sebagai berikut:

##### **a. Cara berkomunikasi**

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin baik

untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Jika seorang pemimpin dalam mentransfer informasi sulit dipahami dan dimengerti oleh para bawahannya atau karyawannya, maka akan menimbulkan permasalahan. Sebab di satu sisi ingin program kerja dalam pencapaian tujuan perusahaan tercapai, namun di sisi lainnya para karyawan atau bawahan merasa bingung atau kesulitan harus bekerja yang bagaimana sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Sehingga di sini kemampuan untuk berkomunikasi bagi seorang pemimpin benar-benar memegang kunci peranan penting guna memperlancar dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan kaitannya dengan operasional perusahaan.

b. Pemberian motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar, tentu saja mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau member motivasi kepada bawahannya, baik motivasi secara finansial atau nonfinansial. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti bagi para bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan. Hal ini akan dapat mencipatakan prestasi dan suasana kondusif bagi keberhasilan usaha, di mana bawahan atau karyawan akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya yang mewakili perusahaan, dengan harapan prestasi yang dicapai selama ini mendapatkan penghargaan yang sepadan.

c. Kemampuan memimpin

Tidak setiap orang atau pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif, atau bebas kendali. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Jika seseorang dengan gaya kepemimpinan otokratik maka kendali pengambilan keputusan akan berada sepenuhnya di tangan pemimpin. Jika menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, kendali pengambilan keputusan mengikutsertakan karyawan (bawahan), sedangkan gaya kepemimpinan bebas kendali, pengambilan keputusan berada di para karyawan tetapi masih dalam pengendalian pemimpin sepenuhnya.

d. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian keputusan yang telah diambil tersebut berlaku efektif dalam menanamkan rasa percaya diri para karyawan.

e. Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan (bawahan) yang bekerja (*positive leadership*). Hal ini sesuai sekali dengan gaya kepemimpinan melalui pendekatan manusiawi, di mana para karyawan dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik, tanpa adanya penekanan dari pihak mana pun.

## 2.2.5 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

### 2.2.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pembuatan keputusan adalah salah satu fungsi terpenting yang dilakukan oleh para pemimpin. Banyak aktivitas manajer dan administrator yang menyangkut pembuatan dan pelaksanaan keputusan, yang mencakup merencanakan pekerjaan, memecahkan masalah teknis, memilih para bawahan, menentukan kenaikan upah, membuat penugasan kerja, dan sebagainya.

Menurut Yukl (2017;99), “Kepemimpinan partisipatif adalah menyangkut usaha manajer untuk mendorong dan memfasilitasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting.”

Menurut Sutrisno (2009;243), Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya di organisasi.

Menurut Hasibuan (2007;170), Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk selalu menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan untuk member orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pimpinan tersebut. Istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menunjuk ke aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, dan manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai jenis perilaku yang berbeda walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yang khusus (Yukl, 2017;100). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang sifatnya ringan, dalam menjalankan

kepemimpinannya pemimpin banyak melibatkan bawahan dalam setiap tindakan pengambilan keputusan, sehingga bawahan dengan begitu mampu mengembangkan potensi diri yang dimiliki.

### **2.2.5.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif dapat mengambil berbagai bentuk. Berbagai bentuk prosedur pengambilan keputusan dapat digunakan untuk mengikutsertakan orang lain ke dalam pengambilan keputusan. Sejumlah pakar kepemimpinan telah mengajukan berbagai macam taksonomi yang berbeda mengenai prosedur pengambilan keputusan yang optimal atau cara terbaik untuk mendiniskannya. Namun demikian, kebanyakan ahli teori tersebut ingin mengakui empat prosedur pengambilan keputusan berikut ini sebagai yang khusus dan bermakna (Yukl, 2017;100):

#### **1. Keputusan yang otokratis**

Manajer membuat keputusan sendiri tanpa meminta pendapat atau saran orang lain, dan orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu. Tidak ada partisipasi.

#### **2. Konsultasi**

Manajer menanyakan pendapat atau gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.

#### **3. Keputusan bersama**

Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah tersebut dan mengambil keputusan bersama. Manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir, demikian juga partisipan lainnya.

#### **4. Pendelegasian**

Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan kepada seseorang atau grup. Manajer biasanya menyebutkan batasan dimana pilihan akhir itu harus berada, dan persetujuan awal mungkin ya atau tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

Adapun dimensi dan indikator-indikator dari kepemimpinan partisipatif menurut Vroom dan Yetton (dalam buku Yukl, 2017;108) yaitu:

#### **1. Prosedur Pengambilan Keputusan**

Vroom dan Yetton mengidentifikasi lima prosedur pengambilan keputusan untuk keputusan yang menyangkut para bawahan yang majemuk, yang mencakup dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratis (AI dan AII), dua bentuk konsultasi (CI dan CII), dan sebuah bentuk pengambilan keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai grup (GII). Tiap-tiap prosedur pengambilan keputusan tersebut didefinisikan sebagai berikut (Vroom & Yetton, dalam Yukl 2017;13).

- AI. Anda memecahkan masalah tersebut atau membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
- AII. Anda mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari para bawahan dan memutuskan sendiri pemecahan masalah tersebut. Anda bisa atau tidak bisa memberitahukan kepada bawahan tentang masalah yang sebenarnya untuk mendapatkan informasi dari mereka. Peran yang dimainkan oleh para bawahan dalam membuat keputusan tersebut adalah dengan member Anda informasi yang dibutuhkan, bukan menciptakan atau mengevaluasi pemecahan alternative.
- CI. Anda berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka, tanpa mengumpulkan mereka ke dalam grup. Lalu, Anda membuat keputusan, yang mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh para bawahan Anda.
- CII. Anda berbagi masalah dengan para bawahan sebagai grup, memperoleh gagasan dan saran kolektif mereka. Lalu, Anda membuat keputusan, yang dapat atau tidak dapat mencerminkan pengaruh para bawahan Anda tersebut.
- GII. Anda berbagi masalah tersebut dengan para bawahan sebagai grup. Secara bersama-sama, Anda menciptakan dan mengevaluasi alternatif sekaligus mencoba mencapai kesepakatan (konsensus) tentang pemecahan masalah tertentu. Peran Anda adalah lebih banyak sebagai ketua. Anda tidak mencoba mempengaruhi grup tersebut untuk menerima solusi “Anda”, dan Anda bersedia menerima dan melaksanakan solusi apa saja yang memperoleh dukungan dari seluruh grup tersebut.

## 2. Variabel Situasi

Keefektifan prosedur keputusan bergantung pada beberapa aspek situasi keputusan,

- a. Jumlah informasi relevan yang dimiliki pemimpin dan bawahannya;
- b. Kemungkinan bahwa para bawahan akan menerima keputusan yang otokratis;
- c. Kemungkinan bahwa bawahan akan bekerja sama bila diperbolehkan berpartisipasi;
- d. Jumlah ketidaksepakatan diantara para bawahan yang berkaitan dengan alternatif yang diinginkannya;
- e. Sejauh mana masalah keputusan tersebut tidak terstruktur dan membutuhkan pemecahan masalah yang kreatif.

Model itu juga mempertimbangkan,

- a. Apakah keputusan itu penting atau sepele;
- b. Apakah keputusan itu akan diterima oleh para bawahan meskipun mereka tidak terlibat dalam pembuatannya.

### 3. Penerimaan Keputusan

Penerimaan keputusan adalah derajat komitmen untuk menerapkan keputusan secara efektif. Penerimaan keputusan adalah penting saat keputusan harus diimplementasikan oleh para bawahan atau memiliki dampak bagi motivasi kerja mereka. Dalam beberapa kasus, para bawahan sangatlah termotivasi untuk menerapkan keputusan yang dibuat oleh pemimpin karena jelas menguntungkan bagi mereka atau karena pemimpin menggunakan taktik pengaruh untuk mendapatkan komitmen mereka terhadap keputusan tersebut. Namun, para bawahan mungkin tidak akan menerima keputusan otokratis karena alasan yang lain. Asumsi dasar model itu adalah bahwa partisipasi meningkatkan penerimaan keputusan jika penerimaan memang sudah tinggi, dan semakin banyak pengaruh yang dimiliki bawahan dalam membuat keputusan, mereka akan semakin termotivasi untuk menerapkannya dengan berhasil. Jadi, pembuatan keputusan bersama memiliki tingkat penerimaan keputusan yang lebih besar daripada pembuatan keputusan dengan konsultasi. Dan, pembuatan keputusan dengan konsultasi memiliki penerimaan yang lebih besar daripada keputusan otokratis.

### 4. Kualitas Keputusan

Kualitas keputusan merujuk pada aspek objektif keputusan yang mempengaruhi kinerja grup di luar dari pengaruh apa pun yang dimediasi oleh penerimaan keputusan. Kualitas keputusan itu tinggi jika dipilih alternatif terbaik. Sebagai contoh, yang dipilih adalah prosedur kerja yang efisien bukannya alternatif yang kurang efisien, atau ditetapkan sasaran kinerja yang menantang bukannya sasaran yang mudah. Kualitas keputusan itu penting saat terdapat banyak keragaman antar alternatif dan keputusan tersebut memiliki konsekuensi yang penting bagi kinerja grup. Jika alternatif yang tersedia kira-kira sama konsekuensinya, atau jika keputusan itu tidak memiliki konsekuensi penting untuk kinerja grup, maka kualitas keputusan tidak penting. Contoh keputusan tugas yang biasanya penting meliputi penentuan sasaran dan prioritas, pemberian tugas kepada bawahan yang berbeda keterampilan, penentuan prosedur kerja tugas-tugas yang rumit, dan penentuan cara menyelesaikan permasalahan teknis.

Pengaruh partisipasi pada kualitas keputusan bergantung pada distribusi informasi yang relevan dan keahlian pemecahan masalah antara pemimpin dan bawahan. Model ini mengasumsikan bahwa partisipasi akan menghasilkan keputusan yang lebih baik jika bawahan memiliki informasi yang relevan dan bersedia bekerja sama dengan pemimpin dalam membuat keputusan yang baik. Namun pada akhirnya, kerja sama bergantung pada sejauh mana bawahan memiliki sasaran tugas yang sama dengan pemimpin itu dan memiliki hubungan dengan pemimpin yang saling percaya. Model itu mengasumsikan bahwa konsultasi dan pembuatan keputusan bersama bisa memfasilitasi keputusan berkualitas saat bawahan memiliki sasaran tugas yang sama dengan pemimpinnya. Namun, saat bawahan memiliki sasaran yang tidak sama, biasanya konsultasi menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas dibandingkan

dengan pembuatan keputusan secara bersama, karena pemimpin mempertahankan kendali atas pilihan akhirnya.

## 5. Peraturan Keputusan

Model ini memberikan serangkaian peraturan untuk mengidentifikasi prosedur keputusan yang tidak tepat dalam situasi tertentu karena kualitas keputusan dan/atau penerimaan akan terancam bahaya karena menggunakan prosedur tersebut. Peraturannya didasarkan pada asumsi yang telah didiskusikannya sebelumnya tentang konsekuensi dari prosedur keputusan yang berada di bawah kondisi yang berbeda. Untuk beberapa situasi keputusan, model tersebut menentukan lebih dari satu prosedur keputusan yang memungkinkan. Dalam kasus ini, pilihan antar prosedur keputusan dalam “kumpulan yang mungkin dilakukan” harus didasarkan pada kriteria lain, seperti tekanan waktu, keinginan untuk mengembangkan bawahan, atau pilihan pribadi pemimpin antar prosedur yang ada.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai aktivitas. Kemampuan bertindak tersebut diperoleh manusia baik secara alami maupun dengan dipelajari. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut kemampuan (*ability*) dan sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai kinerja (*performance*). Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performace* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Berikut pengertian kinerja menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut.

Menurut Sedarmayanti (2011;260), Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam buku Mangkuprawira, 2009;219), Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Mangkunegara (2015;67), “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Wilson Bangun (2012;231), “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).”

Menurut Wibowo (2007;7), menyebutkan bahwa Kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut Sutrisno (2009;165), bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.”

Menurut Soeprihanto (dalam buku Umar, 2013;209), Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Berdasarkan definisi kinerja yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

### **2.3.2 Model Kinerja**

Proses kinerja organasasional dipengaruhi oleh banyak faktor. Hersey, Blanchard, dan Johnson menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam bentuk *Satelite Model*. Menurut *Satelite Model*, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pihak yang mempertimbangkan. Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya non manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapitasi, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia, dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi, dan fleksibilitas.

Hersey, Blanchard, dan Johnson menengarai bahwa kebanyakan manajer sangat efektif dalam mengungkapkan tentang apa yang menjadi masalah dalam kinerja. Akan tetapi, pada umumnya lemah dalam mengetahui tentang bagaimana masalah tersebut terjadi. Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, anatara lain dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998;16) dalam buku Wibowo (2014;84), yaitu sebagai berikut:

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

2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan tim *leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

*The Achieve Model* dirumuskan oleh Hersey dan Blanchard dari pendapat beberapa pakar. John W. Atkinson mengindikasikan bahwa kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan. Dengan demikian, model persamaan kinerja =  $f$  (motivasi, kemampuan). Sementara itu, Lyman Porter dan Edward Lawler berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian, dapat dirumuskan model persamaan kinerja =  $f$  (keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan, pemahaman apa dan bagaimana mengerjakannya).

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa factor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *conselling*.

### **2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kinerja**

Menurut Steers (1984) dalam buku Sutrisno (2016;151), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja;
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja;
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue (1984), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. McCormick dan Tiffin (1974), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial. Dari penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengannya. Namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah perilaku individu sendiri, bukan variabel-variabel yang menyebabkan terjadinya perilaku tersebut.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Di dalam penelitian ini pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut, adalah:

- a. Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan;
- b. Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terakit dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja;
- c. Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul;
- d. Kecepatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi yang ada;

- e. Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan;
- f. Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari uraian tersebut diatas, maka dapatlah disimpulkan bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja haruslah dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Harus dilihat aspek-aspek yang menyangkut kinerja pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan;
2. Perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yang individual dan situasional.

#### **2.3.4 Indikator Kinerja**

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan dalam penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Menurut Moehariono (2012;108), mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut.

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* dari suatu kegiatan.
2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Mengukur kinerja menurut Wilson Bangun (2012;233), adalah sebagai berikut.

##### **1. Jumlah Pekerjaan**

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

##### **2. Kualitas Pekerjaan**

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

### 3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lainnya, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

### 4. Kehadiran

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

### 5. Kemampuan Kerjasama

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

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux yang dikutip dalam buku Priansa (2016;271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan menggunakan dimensi:

#### 1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

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

#### 2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan dengan pertimbangan ketelitian, prestasi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

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

6. Kerjasama (*Cooperation*)

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

Menurut Robbins (2007;260) terdapat indikator kinerja yang meliputi, sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 2.4 Penelitian Sebelumnya

1. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Dimas (2008) tentang “Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Motivasi Kerja Karyawan Area Pelayanan dan Jaringan PT PLN (Persero) Distribusi Banten”

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan koefisien korelasi *Rank Spearman*, menentukan tingkat signifikansi, dan menguji kebenaran hipotesis dengan Uji Perbandingan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil koefisien korelasi diperoleh dengan menggunakan program SPSS 10 diperoleh hasilnya  $r$  sebesar 0,981 yang memperlihatkan kuatnya hubungan kedua variabel. Berdasarkan pada tafsiran koefisien korelasi dari Sugiono bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah sangat kuat. Arah hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja adalah positif, artinya semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif maka motivasi kerja akan tinggi, demikian juga sebaliknya bila gaya kepemimpinan partisipatif buruk maka motivasi kerja akan rendah.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Irfan Hari Prayoga (2013) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Fungsional Kementerian Pekerjaan Umum”

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey explanatory*, yaitu metode ini tidak hanya menjelaskan atau menggambarkan fakta empiris yang ditemui di lapangan tetapi juga menjelaskan analisis pengaruh baik secara parsial maupun simultan antara variabel yang menjadi focus penelitian. Dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 91,7%. Adapun secara parsial kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui prosedur keputusan otokratis sebesar -4,1%, prosedur konsultasi sebesar 0,6%, prosedur keputusan bersama sebesar 46,8%, dan prosedur pendelegasian sebesar 48,4%.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Adisty Herwidaningtyas Soeyitno (2013) “Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Partisipatif Atasan Dengan Kinerja Karyawan Di RS Muji Rahayu Surabaya”

Data yang terkumpul pada penelitian ini terlebih dahulu dianalisis dengan uji normalitas dan linieritas hasilnya, data yang diperoleh bersifat normal dan linier sehingga analisis data dilanjutkan dengan uji hubungan menggunakan statistik parametrik, yaitu korelasi Pearson *Product Moment* dengan bantuan program statistik komputer SPSS 16 *for Windows*. Dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan kuat. Dibuktikan dengan hasil koefisien korelasi diperoleh hasil  $r$  sebesar 0,780 dengan nilai  $p$  sebesar 0,000. Koefisien korelasi yang positif menunjukkan adanya hubungan

positif antara variabel persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Syaiful Arifin (2016) “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten”

Penelitian ini menggunakan uji validitas dan realibilitas sebagai alat uji instrument, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis secara parsial (t-test) dan simultan (f-test) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mendapatkan hasil data yang akurat guna menarik kesimpulan. Dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan regresi yang telah dilakukan diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,581, artinya 58,1% variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi, dan disiplin kerja, sedangkan sisanya sebesar 41,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini. Dan dengan nilai koefisien sebesar 0,138 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,637 dengan nilai signifikan sebesar 0,010 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Persaingan di dunia bisnis yang semakin ketat membuat perusahaan tidak boleh kehilangan daya saing maupun kekuatan untuk terus berkembang dan unggul dibanding pesaing. Keberhasilan suatu perusahaan dalam bersaing salah satunya ditentukan dengan adanya kerjasama antar pemimpin dan karyawan yang merupakan unsure penggerak organisasi. Langkah awal yang disiapkan perusahaan adalah dengan membangun kerjasama yang harmonis antar pemimpin dengan karyawan. Maka dari itu pimpinan yang dibutuhkan merupakan pimpinan yang mampu mengikutsertakan karyawan bertindak dalam pengambilan keputusan sebagai kegiatan operasional perusahaan. kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang sifatnya ringan, dalam menjalankan kepemimpinannya pemimpin banyak melibatkan bawahan dalam setiap tindakan pengambilan keputusan, sehingga bawahan dengan begitu mampu mengembangkan potensi diri yang dimiliki.

Adapun dimensi dan indikator-indikator dari kepemimpinan partisipatif menurut Vroom dan Yetton (dalam buku Yukl, 2017;108) yaitu:

### 1. Proses pengambilan keputusan

- Konsultasi

Dengan indikator: pemecahan masalah yang relevan dengan bawahan secara individual dan kelompok, kesesuaian saran atau ide atasan dengan bawahan secara individual dan kelompok.

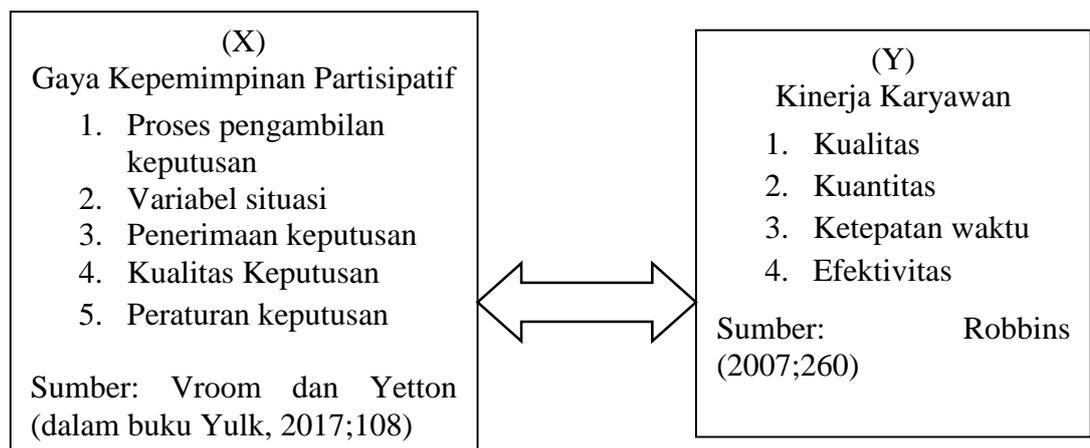
- Partisipatif  
Dengan indikator: pemimpin dalam memecahkan masalah bersama yang relevan dengan bawahan secara kelompok, tingkat keserasian antara atasan dengan bawahan dalam menciptakan dan mengevaluasi dalam memecahkan masalah, peran atasan terhadap bawahannya.
2. Variable situasi
    - Karakteristik tugas  
Dengan indikator: pimpinan memberikan tugas yang tidak terstruktur kepada bawahannya, memberikan peran yang jelas kepada bawahannya.
    - Lingkungan karakteristik bawahan  
Dengan indikator: bawahan merasa senang dalam bekerja, bawahan puas dengan pekerjaannya, bawahan mempunyai keinginan untuk berhasil yang tinggi dalam bekerja, pekerja diberi kebebasan yang tinggi.
  3. Penerimaan keputusan
    - Komitmen  
Dengan indikator: bawahan berkomitmen untuk melaksanakan suatu keputusan.
    - Keputusan  
Dengan indikator: bawahan memiliki kepuasan atas keputusan yang diambil.
  4. Kualitas Keputusan
    - Alternatif keputusan  
Dengan indikator: kualitas keputusan akan lebih tinggi jika dipilih alternatif terbaik.
    - Distribusi informasi  
Dengan indikator: pimpinan dan bawahan memiliki informasi yang relevan dan bersedia saling bekerja sama dalam membuat keputusan.
  5. Peraturan keputusan
    - Waktu  
Dengan indikator: adanya tekanan waktu pekerjaan terhadap bawahan.
    - Motivasi  
Dengan indikator: pemimpin mempunyai keinginan untuk mengembangkan bawahannya.

Kinerja itu tidak otomatis terbangun seperti yang kita bayangkan, tetapi dibangun melalui proses dengan sebaik mungkin agar mampu bertahan dari persaingan dunia yang semakin berat. Kinerja merupakan hasil kerja dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Maka dari itu untuk mengukur kinerja menurut Robbins (2007;260), adalah sebagai berikut.

1. Kualitas;
2. Kuantitas;
3. Ketepatan waktu;
4. Efektivitas;

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya pengawasan dari pemimpin yang terpercaya. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan tipe pemimpin yang mampu menyesuaikan keputusan berdasarkan keputusan sendiri atau dengan keikutsertaan dari para bawahan.

Penelitian ini menjelaskan adanya hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama. Ada atau tidaknya korelasi ditandai dengan saling mempengaruhi atau tidak saling mempengaruhi antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja, begitupun sebaliknya. Maka berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 3  
Konstelasi Penelitian

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap identifikasi masalah penelitian (hubungan dua variabel atau lebih) yang harus dibuktikan kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. Diduga gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama cukup baik.
2. Diduga kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama cukup baik.
3. Diduga terdapat hubungan yang positif antaragaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan jenis penelitian verifikatif *explanatory survey*, yaitu metode penelitian studi kasus yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel dengan menggunakan metode kuantitatif. Teknik yang digunakan adalah korelasi *Rank Spearman*, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis koefisien korelasi, serta hubungan fungsional antara variabel x dan variabel y.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian pada penelitian ini adalah variabel independen merupakan gaya kepemimpinan partisipatif dengan indikator proses pengambilan keputusan, variabel situasi, penerimaan keputusan, kualitas keputusan, dan peraturan keputusan. Variabel dependen adalah kinerja karyawan dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

##### **3.2.2 Unit Analisis**

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah unit analisis berupa individual yang merupakan respon setiap individu. Individu yang dimaksud yaitu karyawan divisi proses yang ada pada PT Permata Dunia Sukses Utama. Individu yang dijadikan sebagai unit analisis adalah sebanyak 120 karyawan.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Peneliti mengambil lokasi penelitian pada PT Permata Dunia Sukses Utama yang beralamat di Jalan Raya Anyer Km.10, Kel. Tegal Ratu, Kec. Ciwandan, Tegalratu, Ciwandan, Kota Cilegon, Banten 42445.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1 Jenis Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kuantitatif yang merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari unit analisis yang diteliti yaitu individual atau karyawan dalam perusahaan, serta melalui kuesioner dari masing-masing karyawan divisi proses. Dan data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung tetapi diperoleh dari penyedia data dalam perusahaan.

### 3.3.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dari penelitian ini diperoleh dari dua sumber, yaitu:

#### 1. Data Primer

Peneliti menggunakan data primer berupa data absensi, data produktivitas perusahaan, dan data kuesioner awal, yang didapat secara langsung dari bagian personalia Divisi Proses pada PT Permata Dunia Sukses Utama, untuk mendukung penelitian.

#### 2. Data Sekunder

Peneliti menggunakan data sekunder diperoleh dengan mengumpulkan data dari buku referensi, jurnal dari media internet, dan data-data yang tersedia pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama, untuk mendukung penelitian.

### 3.4 Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis maka penulis mengklasifikasikan variabel-variabel ke dalam dua kategori:

#### 1. Variabel independen

Yaitu variabel yang mempengaruhi menjadi sebab, dalam penelitian ini yang menjadi independen adalah gaya kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin yang dimaksud disini adalah pimpinan Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.

#### 2. Variabel dependen

Yaitu variabel yang dipengaruhi atau bisa disebut menjadi akibat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.

Selanjutnya kedua variabel tersebut dituangkan ke dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 3  
Operasional Variabel  
Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Kinerja Karyawan Divisi  
Proses PT Permata Dunia Sukses Utama

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses pengambilan keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemecahan masalah yang relevan antar pemimpin dan bawahan secara individual maupun kelompok.</li> <li>• Kesesuaian ide tau saran antara atasan dengan bawahan.</li> <li>• Adanya keserasian antar</li> </ul>	Ordinal

		<p>pemimpin dan bawahan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran atasan terhadap bawahannya.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel situasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin memberikan tugas yang tidak terstruktur.</li> <li>• Bawahan merasa senang dalam bekerja.</li> <li>• Bawahan diberikan kebebasan dalam bekerja.</li> <li>• Keinginan untuk berhasil yang tinggi.</li> </ul>	Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bawahan berkomitmen untuk melaksanakan keputusan.</li> <li>• Keputusan yang diambil dapat memotivasi bawahan.</li> <li>• Bawahan merasa puas atas keputusan yang diambil.</li> <li>• Bawahan memiliki pengaruh yang besar dalam pengambilan keputusan.</li> </ul>	Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas keputusan akan tinggi jika dipilih alternatif terbaik.</li> <li>• Pemimpin dan bawahan memiliki informasi yang relevan atas suatu keputusan.</li> <li>• Tujuan atas keputusan sama antara atasan dan bawahan.</li> <li>• Atasan memegang kendali atas keputusan akhir.</li> </ul>	Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peraturan keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya tekanan waktu atas pekerjaan yang diberikan kepada bawahan.</li> <li>• Pemimpin mempunyai keinginan untuk mengembangkan karyawan.</li> <li>• Terkadang pemimpin mengambil keputusan sendiri.</li> <li>• Mengidentifikasi prosedur keputusan atas suatu situasi tertentu.</li> </ul>	Ordinal

Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesesuaian pekerjaan yang dihasilkan dengan standar yang ada.</li> <li>• Menyadari pentingnya mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>• Kemampuan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.</li> <li>• Melakukan setiap pekerjaan dengan teliti.</li> </ul>	Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ada.</li> <li>• Mampu menyelesaikan tugas hingga selesai.</li> <li>• Berusaha menyelesaikan pekerjaan sebanyak apapun yang dibebankan.</li> <li>• Mampu mencapai hasil kerja yang dicapai.</li> </ul>	Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketepatan waktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu penyelesaian tugas sesuai dengan yang ditentukan.</li> <li>• Karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja.</li> <li>• Karyawan datang dan pulang tepat waktu.</li> <li>• Menggunakan jam kerja secara efektif.</li> </ul>	Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan bahan baku sesuai dengan yang dibutuhkan.</li> <li>• Berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar diperoleh hasil yang maksimal.</li> <li>• Berusaha mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi.</li> <li>• Bertanggung jawab menjalankan tugas di dalam perusahaan.</li> </ul>	Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2010;115), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Adapun rumus yang digunakan dalam penentuan sampel yang akan diteliti menggunakan Metode Slovin, yaitu:

Rumus Metode Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat signifikan/error (1%, 5%, atau 10%)

Metode penarikan sampel diperlukan saat penulis melakukan penelitian di perusahaan yang jumlah karyawannya banyak. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama yang berjumlah sebanyak 168 orang. Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu rumus untuk menentukan jumlah sampel dalam suatu populasi maka didapatkan sebanyak 120 karyawan Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama sebagai sampel. Berikut di bawah ini adalah tabel distribusi sampel, sebagai berikut:

Tabel 4  
Distribusi Sampel

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Head Deco, Senti	1	1
2	Head Boilling, Begging	1	1
3	Chift Shift	4	3
4	Shift Supervisor Deco	4	3
5	Shift Supervisor Boilling	4	3
6	Shift Supervisor Centri	4	3
7	Shift Supervisor Begging	4	3
8	Operator Deco	36	25
9	Operator Boilling	32	22
10	Operator Centri	36	25
11	Operator Begging	37	27
12	CE dan SC	1	1
13	Administrasi dan Material Control	4	3
Jumlah		168	120

Dengan tingkat signifikan 5% atau 0,05 dan selang kepercayaan 95%. Dengan menggunakan rumus di atas maka cara penentuan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{168}{1 + 168(0,05)^2}$$

$$n = \frac{168}{1,42}$$

$$n = 118,3098592 \sim 120$$

Dengan stratifikasi sampel diperoleh sampel sebanyak 120 orang karyawan yang kemudian akan dijadikan sebagai responden untuk penelitian selanjutnya.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

#### 1. Data Primer

##### a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Peneliti secara langsung memberikan beberapa pertanyaan dengan mendalam, tidak terstruktur, dan individual yang diajukan kepada pihak perusahaan PT Permata Dunia Sukses Utama dengan harapan mendapatkan informasi untuk mendukung penelitian.

##### b. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam lain. Peneliti melakukan observasi langsung dengan cara mengamati obyek yang akan diteliti pada PT Permata Dunia Sukses Utama.

##### c. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam kuesioner terdapat uji validitas dan reliabilitas. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena seseorang.

Dalam skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan-pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain.

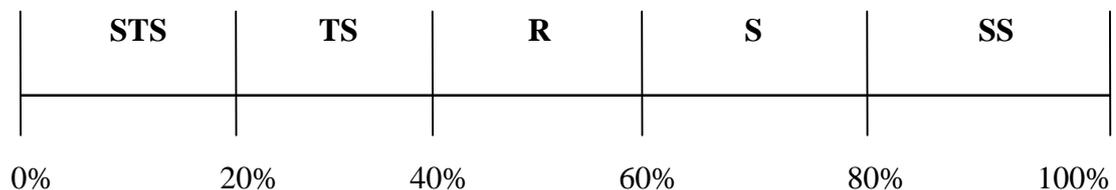
Tabel 5  
Skala Likert

Kode	Arti	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
R	Ragu-ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

(Sugiyono, 2010;133)

Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui skor rata-rata responden. Dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor rata - rata} = \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$



## 2. Data Sekunder

Sumber dari data sekunder diperoleh melalui berbagai sumber teoritis dari buku para penulis lain yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti sebagai bahan pertimbangan. Selain itu juga data berasal dari media lain seperti jurnal *online*.

### 3.7 Analisis Data

#### 3.7.1 Kalibrasi Instrumen Penelitian

##### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau keaslian dari instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengukur tepat apa yang ingin diukur. Jika terdapat butir pertanyaan kuesioner yang tidak valid, maka butir pertanyaan kuesioner tersebut dapat diganti atau dibuang. Untuk mengetahui uji validitas menggunakan rumus Pearson Product Moment dengan program SPSS.

Rumus Korelasi Pearson Product Moment, yaitu:

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

(Umar, 2013;112)

Keterangan:

- r = koefisien validitas yang dicari
- x = nilai yang diperoleh dari subjek dalam setiap item
- y = nilai total yang diperoleh dari subjek seluruh item
- X = jumlah nilai dalam distribusi x (gaya kepemimpinan partisipatif)
- Y = jumlah nilai dalam distribusi y (kinerja karyawan)
- n = jumlah responden

Keputusan pengujian validasi dengan menggunakan taraf signifikan sebagai berikut:

1. Item pertanyaan yang diteliti dikatakan valid jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .
2. Item pertanyaan yang diteliti dikatakan tidak valid jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ .

Berikut adalah hasil dari pengolahan data kuesioner setelah menggunakan *software* SPSS 23.

- Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Tabel 6

## Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X)

Pernyataan Kuesioner Ke-	r-hitung	r-tabel 5% n=30	Kriteria
1	0,317	0,361	Tidak valid
2	0,514	0,361	Valid
3	0,571	0,361	Valid
4	0,543	0,361	Valid
5	(-0,078)	0,361	Tidak valid
6	0,597	0,361	Valid
7	0,434	0,361	Valid
8	0,718	0,361	Valid
9	0,463	0,361	Valid
10	0,519	0,361	Valid
11	0,371	0,361	Valid
12	0,564	0,361	Valid
13	0,793	0,361	Valid
14	0,577	0,361	Valid
15	0,629	0,361	Valid
16	0,597	0,361	Valid
17	(-0,231)	0,361	Tidak valid
18	0,776	0,361	Valid
19	0,461	0,361	Valid
20	0,535	0,361	Valid

Sumber: *Output* data SPSS 23

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 6 dengan menggunakan program SPSS 23 diatas maka dapat disimpulkan bahwa untuk pernyataan kuesioner variabel (X) yaitu Gaya Kepemimpinan Partisipatif dari 20 item pernyataan terdapat sebanyak 3 item pernyataan yang dinyatakan tidak valid dan sebanyak 17 item pernyataan yang dinyatakan valid. Pernyataan yang valid dapat dijadikan data sehingga bisa dilanjutkan untuk penelitian.

- Uji Validitas Kinerja Karyawan

Tabel 7  
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan Kuesioner Ke-	r-hitung	r-tabel 5% n=30	Kriteria
1	0,713	0,361	Valid
2	0,818	0,361	Valid
3	0,839	0,361	Valid
4	0,794	0,361	Valid
5	0,877	0,361	Valid
6	0,678	0,361	Valid
7	0,547	0,361	Valid
8	0,784	0,361	Valid
9	0,793	0,361	Valid
10	0,877	0,361	Valid
11	0,846	0,361	Valid
12	0,849	0,361	Valid
13	0,851	0,361	Valid
14	0,809	0,361	Valid
15	0,601	0,361	Valid
16	0,804	0,361	Valid

Sumber: *Output* data SPSS 23

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 7 dengan menggunakan program SPSS 23 diatas dapat disimpulkan bahwa untuk pertanyaan kuesioner variabel (Y) yaitu Kinerja Karyawan dari 16 item pernyataan semuanya dinyatakan valid. Pernyataan yang valid dapat dijadikan data sehingga bisa dilanjutkan untuk penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu istilah yang dipergunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jadi reliabilitas adalah tingkat keterandalan atau konsistensi suatu alat ukur menghasilkan yang sama bila dilakukan secara berulang-ulang. Sedangkan yang dimaksud dengan reliabel adalah mempunyai hasil yang sama pada setiap pengukuran dilakukan.

Dalam penelitian ini untuk pengujian reliabilitas peneliti menggunakan rumus *Alfa Cronbach*. Rumus koefisien reliabilitas *Alfa Cronbach* adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

(Harbani Pasolong, 2012;178)

Keterangan:

$r_{11}$  = nilai reliabilitas

$k$  = nilai koefisien korelasi antara belah pertama dan kedua

$\sum s_i^2$  = mean kuadrat keseluruhan

$s_t^2$  = varians total

Berikut ini adalah hasil data pengolahan kuesioner setelah menggunakan *software* SPSS versi 23:

- Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Uji reliabilitas dapat dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha*, bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 17 dapat diketahui:

Tabel 8  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

Tabel 9  
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	17

*Output Case Processing Summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 17. Dan *reability statistic* menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 0,879 yang berarti diterima maka disimpulkan instrument penelitian ini telah reliabel.

Tabel 10  
Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X)

Variabel	No	Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Kriteria
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	1	2	0,879	0,874	Reliabel
	2	3	0,879	0,873	Reliabel
	3	4	0,879	0,873	Reliabel
	4	6	0,879	0,870	Reliabel
	5	7	0,879	0,881	Reliabel
	6	8	0,879	0,864	Reliabel
	7	9	0,879	0,874	Reliabel
	8	10	0,879	0,871	Reliabel
	9	11	0,879	0,877	Reliabel
	10	12	0,879	0,886	Reliabel
	11	13	0,879	0,861	Reliabel
	12	14	0,879	0,870	Reliabel
	13	15	0,879	0,868	Reliabel
	14	16	0,879	0,869	Reliabel
	15	18	0,879	0,863	Reliabel
	16	19	0,879	0,877	Reliabel
	17	20	0,879	0,874	Reliabel

Sumber: *Output data SPSS 23*

- Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan  
Uji reliabilitas dapat dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha*, bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 16 dapat diketahui:

Tabel 11  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

Tabel 12  
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	16

*Output Case Processing Summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 16. Dan *reability statistic* menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 0,945 yang berarti diterima maka disimpulkan instrument penelitian ini telah reliabel.

Tabel 13  
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	No	Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Kriteria
Kinerja Karyawan	1	1	0,945	0,943	Reliabel
	2	2	0,945	0,941	Reliabel
	3	3	0,945	0,939	Reliabel
	4	4	0,945	0,941	Reliabel
	5	5	0,945	0,940	Reliabel
	6	6	0,945	0,943	Reliabel
	7	7	0,945	0,952	Reliabel
	8	8	0,945	0,941	Reliabel
	9	9	0,945	0,942	Reliabel
	10	10	0,945	0,940	Reliabel
	11	11	0,945	0,940	Reliabel
	12	12	0,945	0,939	Reliabel
	13	13	0,945	0,940	Reliabel
	14	14	0,945	0,940	Reliabel
	15	15	0,945	0,945	Reliabel
	16	16	0,945	0,941	Reliabel

Sumber: *Output* data SPSS 23

### 3.7.2 Analisis Korelasi *Rank Spearman*

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel X sebagai hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dan variabel Y sebagai kinerja karyawan. Rumus yang digunakan untuk menghitung korelasi *rank Spearman*, yaitu:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2-1)} \quad , \text{dimana} \quad \sum d_i^2 = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$$

(Umar, 2010;112)

Keterangan:

$r_s$  = koefisien *rank Spearman*

$n$  = ukuran sampel

$R$  = ranking

$d_i$  = selisih dari pasangan ranking ke- $i$

Dari hasil penelitian koefisien korelasi ( $r$ ) maka akan didapatkan hasil sebagai berikut:

- 1) Nilai  $r$  menuju +1 menunjukkan korelasi menuju kuat dan positif, artinya jika variabel X bertambah, bertambah pula nilai variabel Y. Jika variabel X berkurang, berkurang pula nilai variabel Y.
- 2) Nilai  $r$  menuju -1 menunjukkan korelasi menuju kuat dan negatif, artinya jika variabel X bertambah, nilai variabel Y berkurang. Jika variabel X berkurang, nilai variabel Y bertambah.
- 3) Nilai  $r$  menuju 0 menunjukkan korelasi menuju lemah (tidak ada hubungan), artinya jika variabel X bertambah atau berkurang, nilai variabel Y tidak mengikutinya. Jika variabel Y bertambah atau berkurang, nilai variabel X tidak mengikutinya.

### 3.7.3 Analisis Koefisien Determinasi

Analisa ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan, yaitu dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = r_s^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = koefisien determinasi

$r_s$  = koefisien korelasi

### 3.7.4 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui apakah ada hubungan variabel X yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dengan variabel Y yaitu kinerja karyawan dan untuk membuktikan apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak, maka perlu diadakan uji signifikan uji  $t_{hitung}$  dengan rumus sebagai berikut:

$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

$t_h$  =  $t_{hitung}$

$r$  = koefisien korelasi

$n$  = jumlah sampel

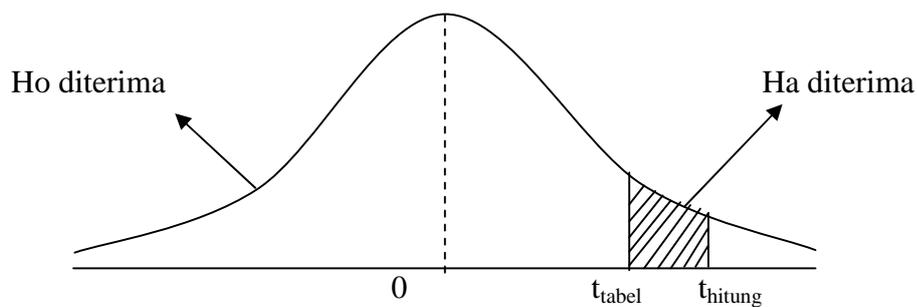
Dimana rumus hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1)  $H_0 : r = 0$ , berarti tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.
- 2)  $H_a : r > 0$ , berarti terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.

Distribusi t tabel untuk  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan ( $df = n-2$ ). Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $t_{hitung}$  < nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Artinya tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.
- 2) Jika  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.

Adapun gambar penerimaan atau penolakan sebagai berikut:



Gambar 4  
Distribusi t

### 3.8 Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data koefisien korelasi, koefisien determinasi, dengan pengujian hipotesis maka dapat diperoleh hubungan fungsional sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = penduga variabel Y

a = konstanta

b = koefisien

X = variabel X

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

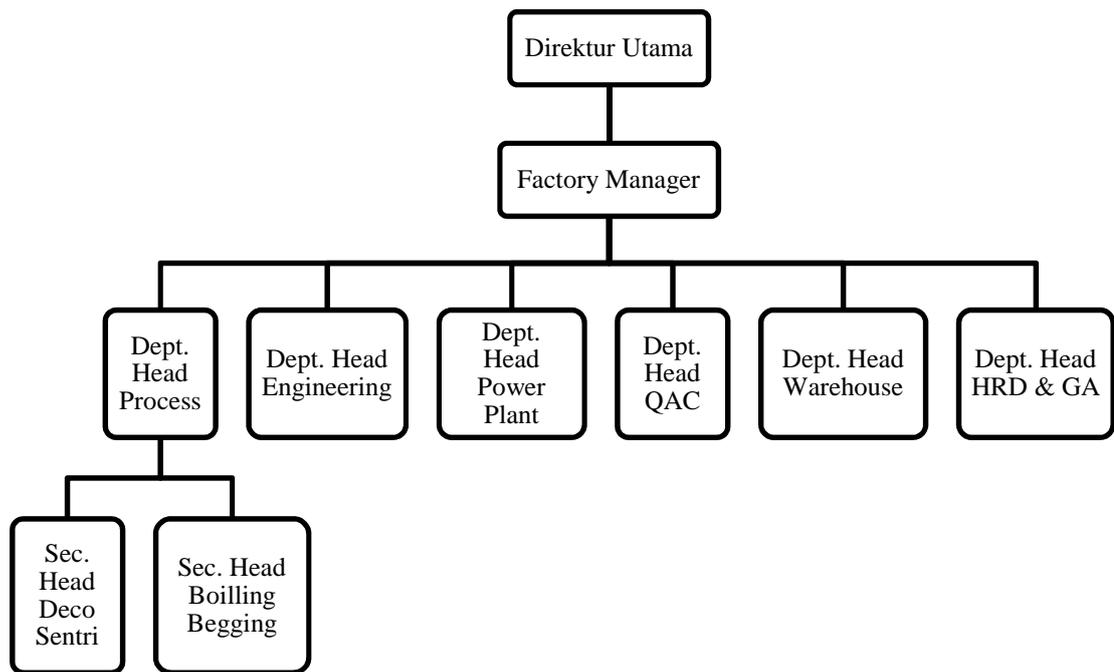
##### 4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Permata Dunia Sukses Utama merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang pengolahan gula setengah jadi. PT PDSU didirikan pada tahun 2003 sebagai Perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) dan mulai beroperasi secara komersial pada bulan Oktober 2005. Seiring dengan peningkatan kapasitas, PT PDSU secara konsisten meningkatkan peralatan dan infrastrukturnya, serta meningkatkan keterampilan sistem manajemen dan karyawannya, yang menghasilkan sertifikasi ISO 22000: 2005 pada bulan Oktober 2009. PT PDSU adalah anggota Indonesia Refined Sugar Asosiasi (AGRI). Pabrik penyulingan ini berlokasi di Cigading, Banten, sekitar 130km ke arah barat Jakarta. Dibangun di atas lahan seluas 15 hektar, kilang tersebut saat ini mempekerjakan lebih dari 550 karyawan dengan rating bulanan. Dengan secara konsisten meningkatkan peralatan dan infrastruktur kami, meningkatkan keterampilan personil dan sistem manajemen kami, kilang kami berhasil memperoleh sertifikasi ISO 22000: 2005 (*Food Safety Management System*) pada bulan November 2009.

PT Permata Dunia Sukses Utama juga merupakan bagian dari *Member of Indonesian Refined Sugar Association* (AGRI) pada tahun 2005. Serta merupakan *Friendly Environment & Safety* pada tahun 2006. PT Permata Dunia Sukses Utama mendapatkan sertifikasi halal untuk produk gula yang dihasilkan pada tahun 2014. Dalam kunjungan kepresidenan pada tahun 2007, PT Permata Dunia Sukses Utama kemudian dianugerahi inagurasi oleh presiden Indonesia yang ke enam yaitu Bapak Susilo Bambang Yudhoyono. Selanjutnya perusahaan juga mendapatkan sertifikasi FSSC22000 pada tahun 2010.

##### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

PT Permata Dunia Sukses Utama dipimpin oleh seorang direktur yang membawahi satu manajer dengan enam departemen dibawahnya, diantaranya *Dept. Head Process, Dept. Head Engineering, Dept. Head Warehouse, Dept. Power Plant, Dept. Head QAC, Dept. Head Warehouse*, dan *Dept. Head HRD & GA*. Struktur organisasi PT Permata Dunia Sukses Utama pada dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: HRD & GA PT PDSU

Gambar 5  
Struktur Organisasi PT Permata Dunia Sukses Utama

#### 4.2 Profil Responden

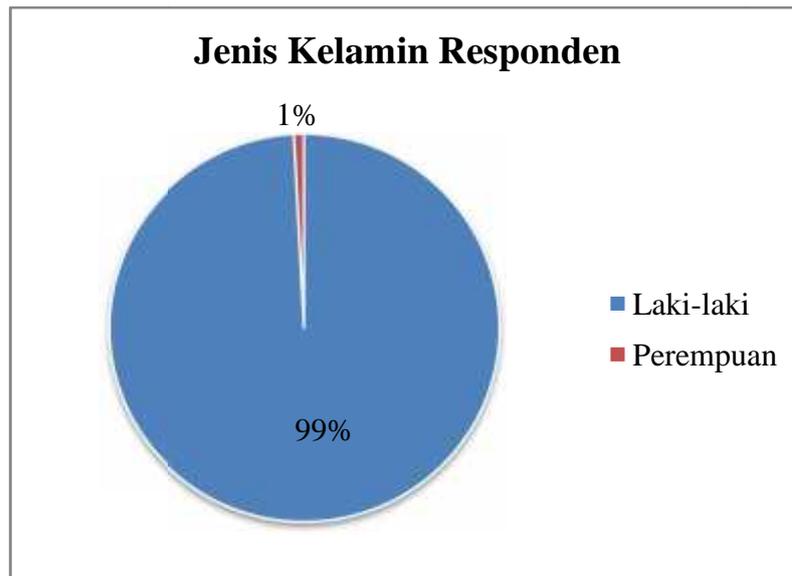
Profil responden yang diteliti berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Berikut data profil responden pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama.

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 14  
Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU  
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase
Laki-laki	119	99,2%
Perempuan	1	0,8%
Total	120	100%

Sumber: *Output SPSS 23*



Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Gambar 6  
Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU  
Berdasarkan Jenis Kelamin

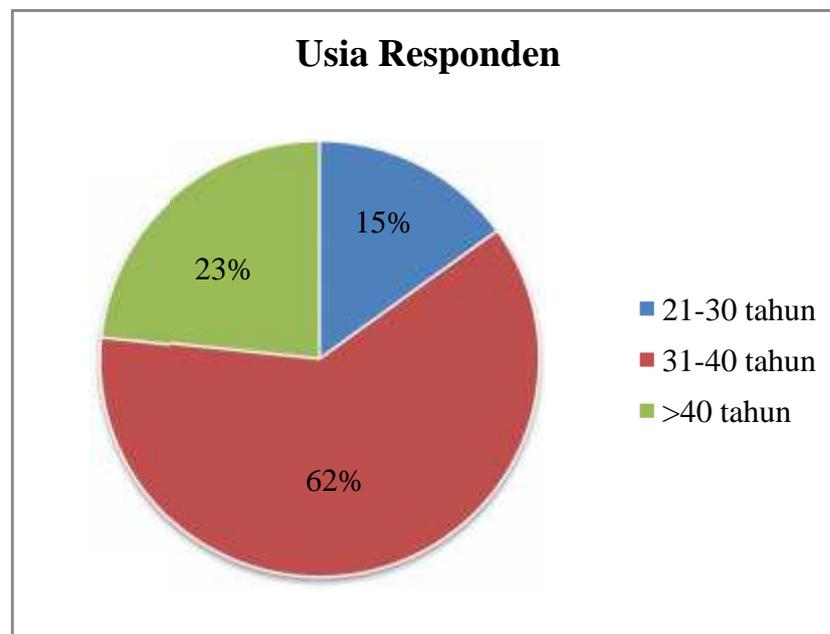
Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah responden sebanyak 120 terdiri dari 119 orang laki-laki (99,2%), dan 1 orang perempuan (0,8%). Hal ini dikarenakan pekerja yang dibutuhkan oleh pabrik sebagian besar adalah tenaga kerja laki-laki. Dan hanya satu orang perempuan saja yang dipekerjakan dibagian administrasi.

## 2. Usia Responden

Tabel 15  
Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (orang)	Persentase
21-30 tahun	18	15%
31-40 tahun	74	62%
>40 tahun	28	23%
Total	120	100%

Sumber: *Output SPSS 23*



Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Gambar 7  
Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU Berdasarkan Usia

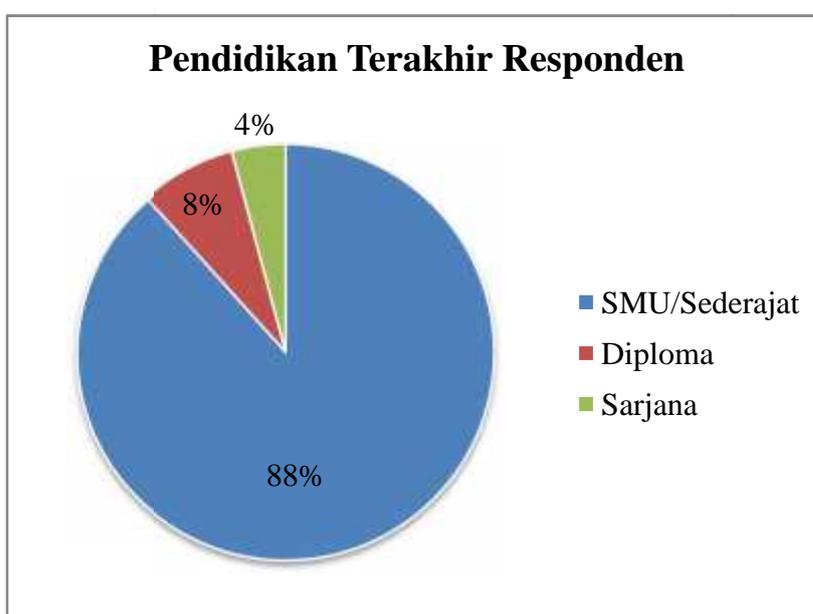
Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden masuk ke dalam tiga kategori usia. Diantaranya ada usia antara 21-30 tahun sebanyak 18 orang (15%), usia antara 31-40 tahun sebanyak 74 orang (62%), dan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 28 orang (23%).

### 3. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 16  
 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU  
 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jenis Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
SMU/Sederajat	106	88%
Diploma	9	8%
Sarjana	5	4%
Total	120	100%

Sumber: *Output SPSS 23*



Sumber: Data kuesioner kuesioner, 2018

Gambar 8  
 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU  
 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

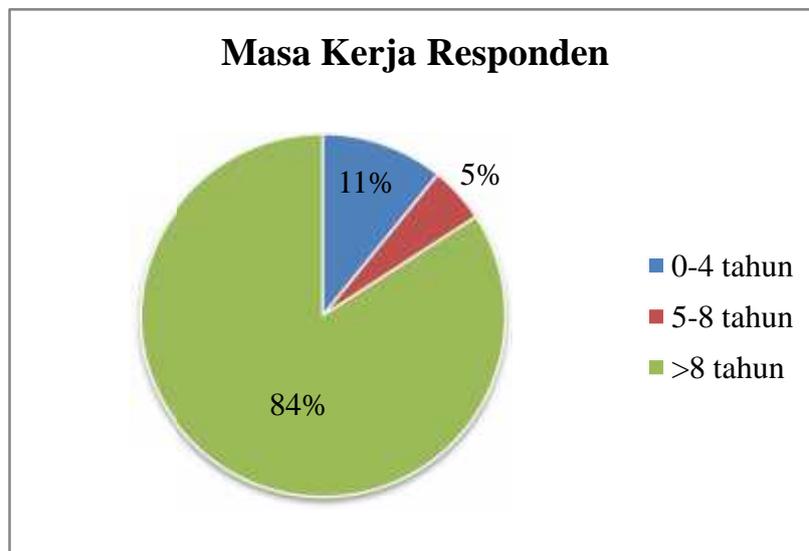
Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah responden tergolong dalam tiga kategori tingkat pendidikan. Diantaranya mayoritas tingkat pendidikan terakhir SMU/Sederajat ada sebanyak 106 orang (88%), tingkat pendidikan Diploma ada sebanyak 9 orang (8%), dan terakhir ada tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 5 orang (4%).

#### 4. Masa Kerja

Tabel 17  
 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU  
 Berdasarkan Masa Kerja

Tahun	Jumlah (orang)	Persentase
0-4 tahun	13	11%
5-8 tahun	6	5%
>8 tahun	101	84%
Total	120	100%

Sumber: *Output SPSS 23*



Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Gambar 9  
 Profil Responden Pada Divisi Proses PT PDSU  
 Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah responden dengan masa kerja 0-4 tahun ada sebanyak 13 orang (11%), dengan masa kerja 5-8 tahun ada sebanyak 6 orang (5%), dan mayoritas dengan masa kerja lebih dari 8 tahun ada sebanyak 101 orang (84%). Hampir dari sebagian pekerja pada divisi ini merupakan tenaga kerja lama yang ada semenjak berdirinya perusahaan itu sendiri.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama

Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan atasan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama diukur melalui pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner, dengan hasil jawaban responden mencakup pilihan sangat setuju hingga

sangat tidak setuju. Jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan partisipatif terkait dengan aktivitas dalam Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama. Berdasarkan tanggapan tersebut dilakukan analisis deskriptif menjelaskan gaya kepemimpinan partisipatif pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses utama.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variabel (X) gaya kepemimpinan partisipatif pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada responden melalui tabel berikut:

#### 1. Proses Pengambilan Keputusan

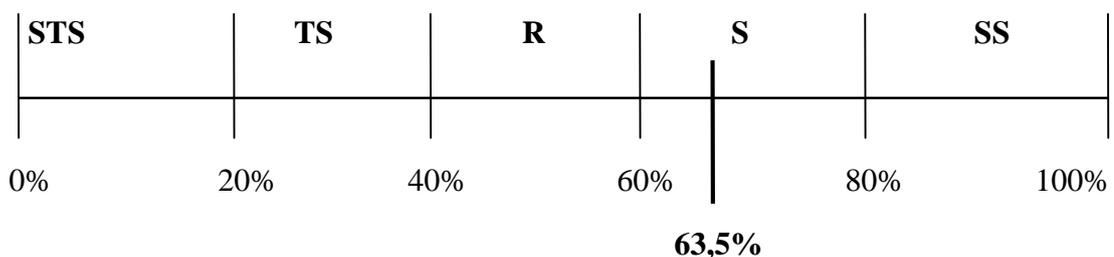
Tabel 18

Saran atau ide yang diberikan sesuai/sama antara atasan dan bawahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	10	50	13.1%
Setuju	4	57	228	59.8%
Ragu-ragu	3	4	12	3.1%
Tidak Setuju	2	42	84	22%
Sangat tidak setuju	1	7	7	1.8%
Total		120	381	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{381}{5 \times 120} \times 100\% = 63,5\%
 \end{aligned}$$



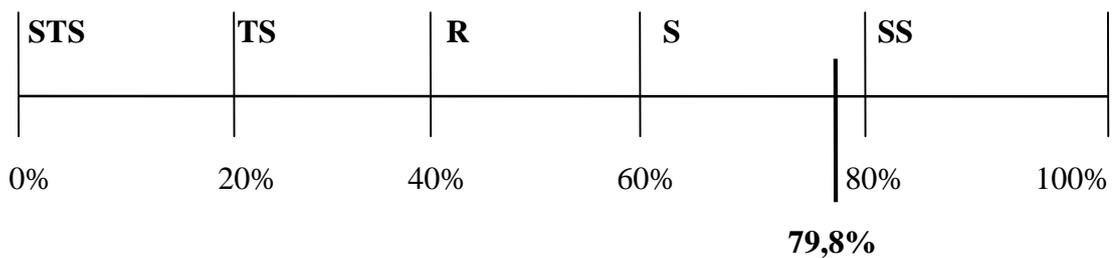
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 18 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 63,5% dengan jumlah respondensebanyak 57 orang responden pada pernyataan “Saran atau ide yang diberikan sesuai atau sama antara atasan dan bawahan”. Yang artinya responden setuju bahwa sebagai bawahan memang benar hasil pemikiran atas saran atau ide yang diberikan kepada atasan sesuai dengan hasil pemikiran yang dikemukakan oleh atasannya.

Tabel 19  
Atasan dan bawahan bersama-sama menciptakan dan mengevaluasi suatu alternatif keputusan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	19	95	19.8%
Setuju	4	90	360	75.2%
Ragu-ragu	3	4	12	2.5%
Tidak Setuju	2	5	10	2.1%
Sangat tidak setuju	1	2	2	0.4%
Total		120	479	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{479}{5 \times 120} \times 100\% = 79,8\%
 \end{aligned}$$



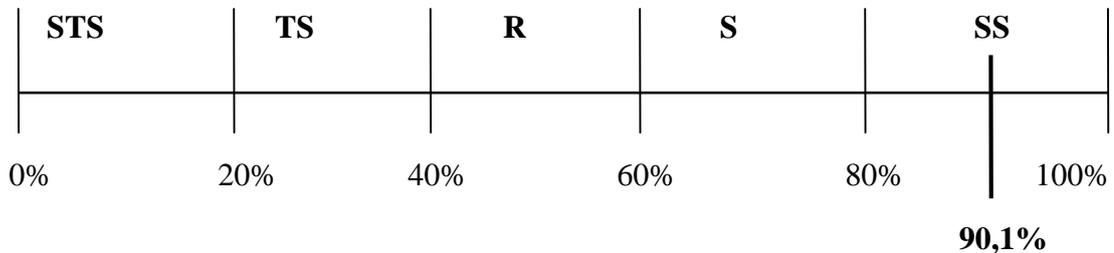
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 19 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 79,8% dengan jumlah responden sebanyak 90 orang responden pada pernyataan "Atasan dan bawahan bersama-sama menciptakan dan mengevaluasi suatu alternative keputusan". Yang artinya responden setuju bahwa atasan dan bawahan saling memberikan kontribusi untuk mengambil keputusan lain disaat keputusan awal tidak berhasil.

Tabel 20  
Atasan memberikan peran penting dalam membuat keputusan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	67	335	61.9%
Setuju	4	50	200	37.0%
Ragu-ragu	3	1	3	0.6%
Tidak Setuju	2	1	2	0.4%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0.2%
Total		120	541	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{541}{5 \times 120} \times 100\% = 90,1\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 20 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 90,1% dengan jumlah responden sebanyak 67 orang responden pada pernyataan “Atasan memberikan peran penting dalam membuat keputusan”. Yang artinya responden sangat setuju bahwa dalam membuat keputusan sangat dibutuhkan peran dari atasan.

Tabel 21  
Indikator 1 Proses Pengambilan Keputusan

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
1	381	76.2
2	479	95.8
3	541	108.2

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator proses pengambilan keputusan di atas pada Tabel 21 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Atasan memberikan peran penting dalam membuat keputusan”. Dengan total skor sebesar 541 dan rata-rata sebesar 108,2. Artinya bahwa dalam proses pengambilan keputusan meskipun melibatkan pimpinan dan bawahan, namun tetap peran pentingnya dikendalikan oleh pimpinan.

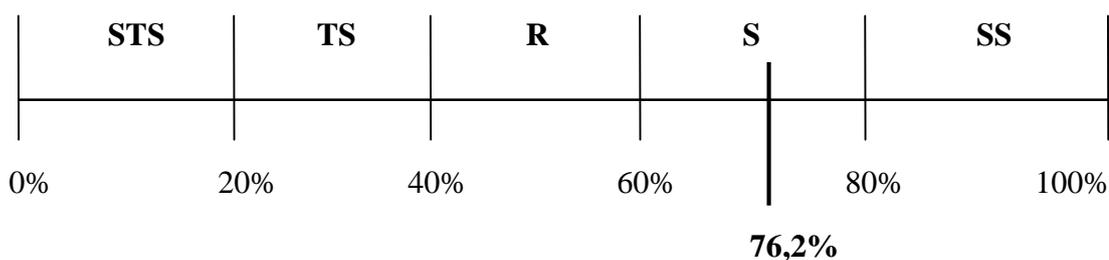
## 2. Variabel Situasi

Tabel 22  
Anda merasa senang dalam menjalankan pekerjaan ini

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	19	95	20.8%
Setuju	4	79	316	69.1%
Ragu-ragu	3	3	9	1.97%
Tidak Setuju	2	18	36	7.9%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0.2%
Total		120	457	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{457}{5 \times 120} \times 100\% = 76,2\%
 \end{aligned}$$



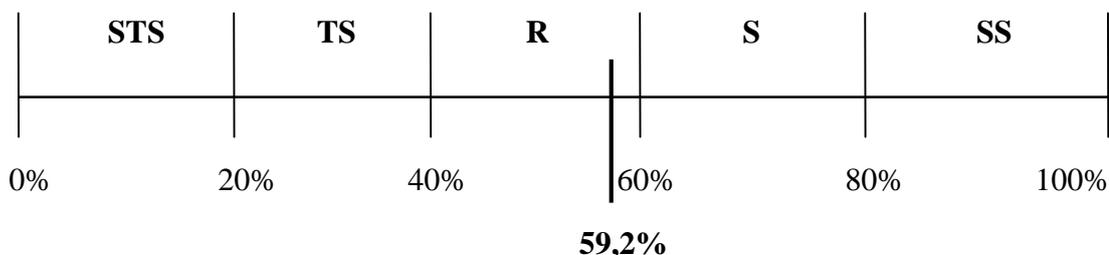
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 22 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 76,2% dengan jumlah responden sebanyak 79 orang responden pada pernyataan “Anda merasa senang dalam menjalankan pekerjaan ini”. Yang artinya responden setuju jika selama bekerja mereka merasa menikmati pekerjaan yang sedang dijalankan dan tidak menjadikannya sebagai beban.

Tabel 23  
Bawahan diberikan kebebasan dalam menjalankan tugas

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	14	70	19.7%
Setuju	4	43	172	48.5%
Ragu-ragu	3	6	18	5.1%
Tidak Setuju	2	38	76	21.4%
Sangat tidak setuju	1	19	19	5.4%
Total		120	355	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumla\textsuperscript{h} responden}} \times 100\% \\ &= \frac{355}{5 \times 120} \times 100\% = 59,2\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 23 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval ragu-ragu, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 76,2% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 43 orang responden pada pernyataan “Bawahan diberikan kebebasan dalam menjalankan tugas”. Yang artinya responden setuju bahwa atasan memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam menjalankan pekerjaan.

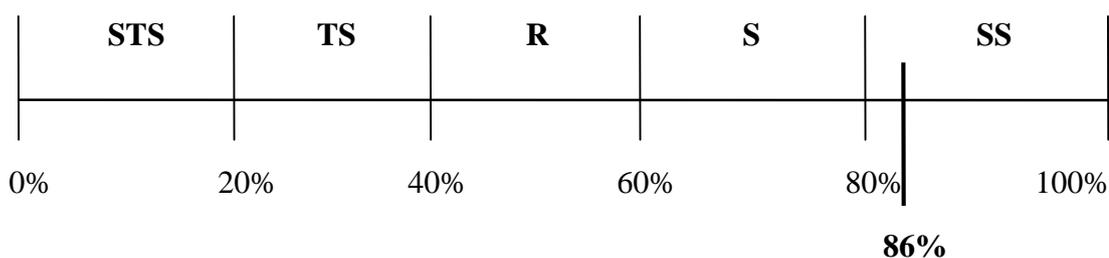
Tabel 24

Anda memiliki keinginan yang tinggi untuk berhasil dalam bekerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	39	195	37.8%
Setuju	4	80	320	62%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0.2%
Total		120	516	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumla\textsuperscript{h} responden}} \times 100\% \\ &= \frac{516}{5 \times 120} \times 100\% = 86\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 24 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 86% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 80 orang responden pada pernyataan “Anda memiliki keinginan yang tinggi untuk berhasil dalam bekerja”. Yang artinya responden setuju bahwa sebagai karyawan yang baik mereka berkeinginan untuk mencapai hasil yang baik dalam bekerja.

Tabel 25  
Indikator 2 Variabel Situasi

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
4	457	91.4
5	355	71
6	516	103.2

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator variabel situasi di atas pada Tabel 25 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Anda memiliki keinginan yang tinggi untuk berhasil dalam bekerja”. Dengan total skor sebesar 516 dan rata-rata sebesar 103,2. Bahwa karyawan berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas sehingga mampu mencapai keberhasilan kerja.

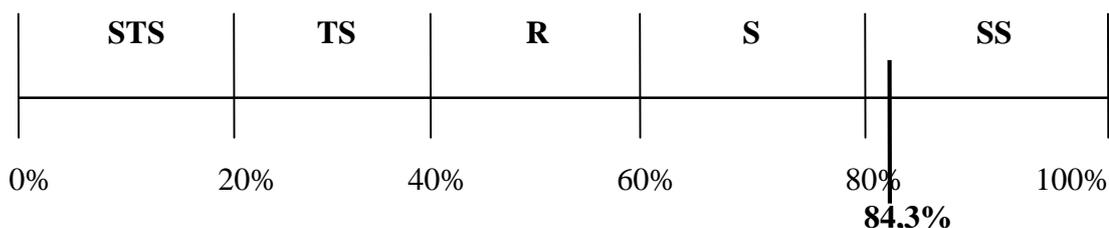
### 3. Penerimaan Keputusan

Tabel 26  
Anda berkomitmen dalam menjalankan tugas yang berikan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	27	135	26.7%
Setuju	4	92	368	72.7%
Ragu-ragu	3	1	3	0.6%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	506	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{506}{5 \times 120} \times 100\% = 84,3\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 26 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 84,3% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 92 orang responden pada pernyataan “Anda berkomitmen dalam menjalankan tugas yang diberikan”. Yang artinya responden setuju bahwa sebagai karyawan perusahaan mereka menjadikan pekerjaan sebagai kewajiban yang wajib dikerjakan dengan sepenuh hati.

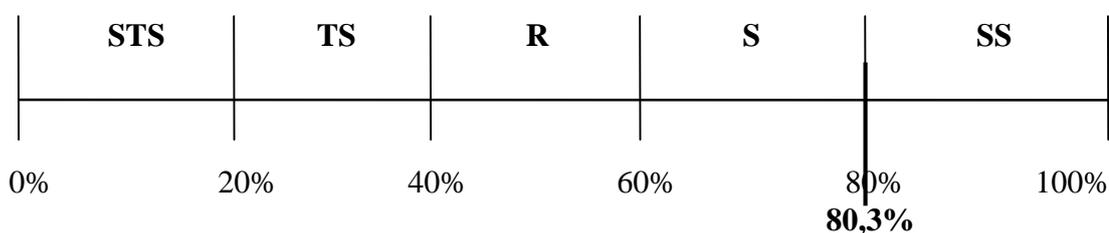
Tabel 27

Keputusan yang diberikan atasan dapat memotivasi Anda dalam bekerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	13	65	13.5%
Setuju	4	99	396	82.2%
Ragu-ragu	3	5	15	3.1%
Tidak Setuju	2	3	6	1.2%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	482	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{482}{5 \times 120} \times 100\% = 80,3\%
 \end{aligned}$$



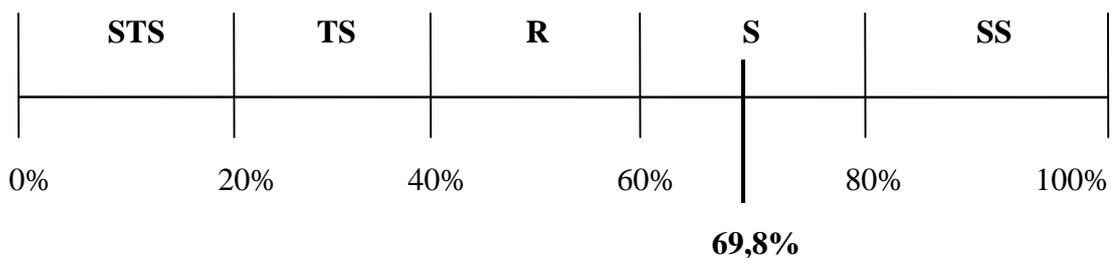
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 27 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 80,3% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 99 orang responden pada pernyataan “Keputusan yang diberikan atasan dapat memotivasi Anda dalam bekerja”. Yang artinya responden setuju bahwa keputusan yang diambil atasan memberikan dampak positif terhadap bawahannya.

Tabel 28  
Anda merasa puas atas keputusan yang telah diambil

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	3	15	3.6%
Setuju	4	77	308	73.5%
Ragu-ragu	3	17	51	12.2%
Tidak Setuju	2	22	44	10.5%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0.2%
Total		120	419	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{419}{5 \times 120} \times 100\% = 69,8\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 28 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 69,8% dengan jumlah responden sebanyak 77 orang responden pada pernyataan “Anda merasa puas atas keputusan yang diambil”. Yang artinya responden setuju bahwa keputusan yang diambil oleh atasan dapat diterima dengan baik oleh bawahan.

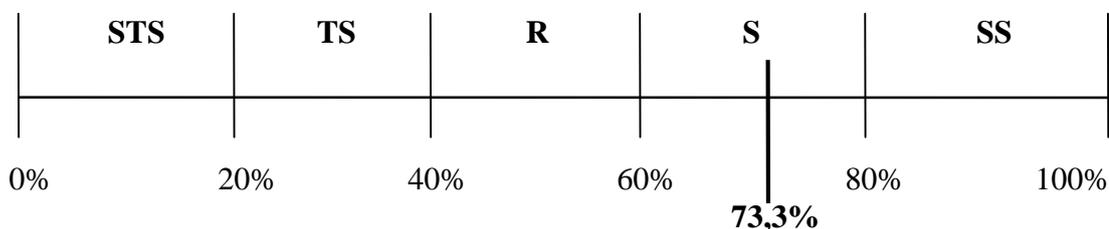
Tabel 29

Dalam mengambil keputusan banyak melibatkan pengaruh yang ditimbulkan oleh bawahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	6	30	6.8%
Setuju	4	86	344	78.2%
Ragu-ragu	3	14	42	9.5%
Tidak Setuju	2	10	20	4.5%
Sangat tidak setuju	1	4	4	0.9%
Total		120	440	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{440}{5 \times 120} \times 100\% = 73,3\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 29 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 73,3% dengan jumlah responden sebanyak 86 orang responden pada pernyataan “Dalam mengambil keputusan banyak melibatkan pengaruh yang ditimbulkan oleh bawahan”. Yang artinya responden setuju atas juga mempertimbangkan pengaruh bawahan atas keputusan yang akan diambil nantinya.

Tabel 30  
Indikator 3 Penerimaan Keputusan

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
7	506	101.2
8	482	96.4
9	419	83.8
10	440	88

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 4 pernyataan tentang indikator penerimaan keputusan di atas pada Tabel 30 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Anda berkomitmen dalam menjalankan tugas yang diberikan”. Dengan total skor sebesar 506 dan rata-rata sebesar 101,2. Bahwa karyawan berusaha dengan semaksimal mungkin mengerahkan segala kinerja yang dimiliki dalam menjalankan tugas sebagai kewajiban yang diberikan kepadanya.

## 4. Kualitas Keputusan

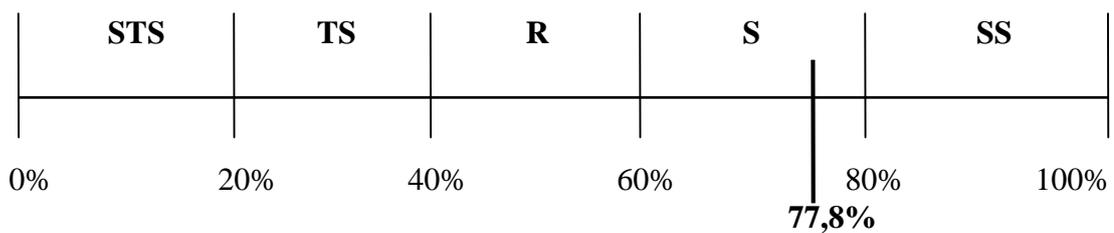
Tabel 31

Keputusan yang diambil oleh atasan memiliki kualitas yang baik

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	17	85	18.2%
Setuju	4	82	328	70.2%
Ragu-ragu	3	13	39	8.4%
Tidak Setuju	2	7	14	3%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0.2%
Total		120	467	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{467}{5 \times 120} \times 100\% = 77,8\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 31 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 77,8% dengan jumlah responden sebanyak 82 orang responden pada pernyataan “Keputusan yang diambil oleh atasan memiliki kualitas yang baik”. Yang artinya responden setuju dengan keputusan yang diambil atasan selama ini memiliki hasil yang baik atas pekerjaan.

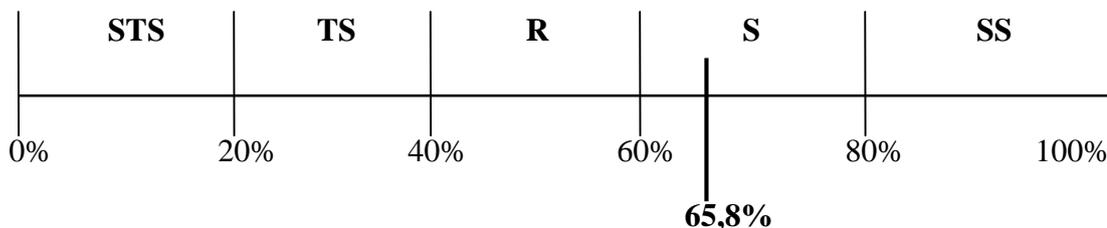
Tabel 32

Bawahan memiliki informasi yang relevan/sama dalam membuat keputusan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	4	20	5.1%
Setuju	4	66	264	66.8%
Ragu-ragu	3	13	39	9.9%
Tidak Setuju	2	35	70	17.7%
Sangat tidak setuju	1	2	2	0.5%
Total		120	395	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{395}{5 \times 120} \times 100\% = 65,8\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 32 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 65,8% dengan jumlah responden sebanyak 66 orang responden pada pernyataan “Bawahan memiliki informasi yang relevan atau sama dalam membuat keputusan”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan dan atasan mendapatkan informasi yang sama atas keputusan yang dibuat.

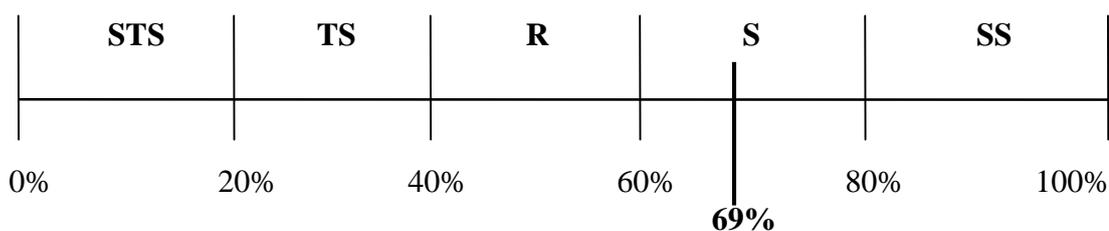
Tabel 33

Tujuan atas suatu keputusan sama antar atasan dan bawahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	7	35	8.5%
Setuju	4	71	284	68.6%
Ragu-ragu	3	13	39	9.4%
Tidak Setuju	2	27	54	13.0%
Sangat tidak setuju	1	2	2	0.5%
Total		120	414	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{414}{5 \times 120} \times 100\% = 69\% \end{aligned}$$



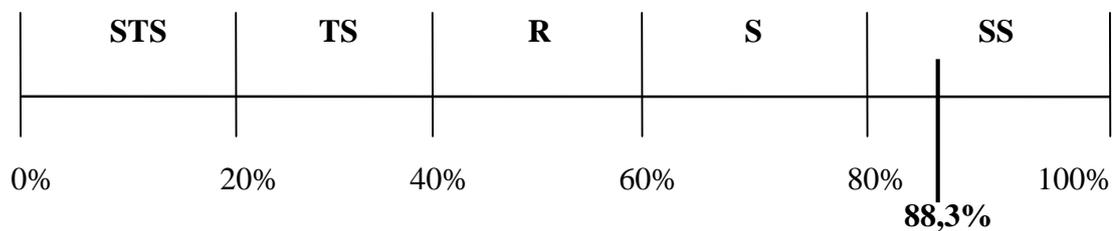
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 33 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 69% dengan jumlah responden sebanyak 71 orang responden pada pernyataan “Tujuan atas keputusan sama antara atasan dan bawahan”. Yang artinya responden setuju jika keputusan yang diambil memiliki tujuan yang sama antara atasan dan bawahan.

Tabel 34  
Atasan memegang kendali atas keputusan akhir

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	54	270	50.9%
Setuju	4	64	256	48.3%
Ragu-ragu	3	1	3	0.6%
Tidak Setuju	2	0	0	0.0%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0.2%
Total		120	530	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{530}{5 \times 120} \times 100\% = 88,3\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 34 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 88,3% dengan jumlah responden sebanyak 54 orang responden pada pernyataan “Atasan memegang kendali atas keputusan akhir”. Yang artinya responden setuju bahwa meskipun bawahan diperbolehkan terlibat dalam mengambil keputusan, namun tetap keputusan akhir akan ditentukan oleh atasan.

Tabel 35  
Indikator 4 Kualitas Keputusan

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
11	467	93.4
12	395	79
13	414	82.8
14	530	106

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 4 pernyataan tentang indikator kualitas keputusan di atas pada Tabel 35 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Atasan memegang kendali atas keputusan akhir”. Dengan total skor sebesar 530 dan rata-rata sebesar 106. Bahwa meskipun dalam kegiatan pelaksanaannya melibatkan bawahan serta bawahan ikut memberikan saran, ide, dan masukan, tetapi ketika dalam pengambilan keputusan akhir ditentukan sendiri oleh pimpinan.

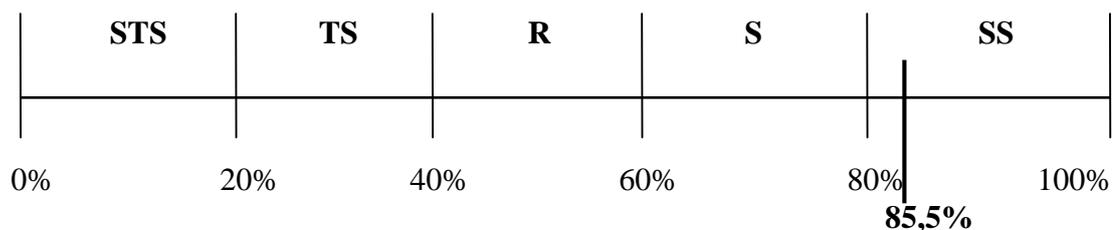
#### 5. Peraturan Keputusan

Tabel 36  
Atasan mempunyai keinginan untuk mengembangkan karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	47	235	45.8%
Setuju	4	64	256	49.9%
Ragu-ragu	3	5	15	2.9%
Tidak Setuju	2	3	6	1.2%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0.2%
Total		120	513	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{513}{5 \times 120} \times 100\% = 85,5\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 36 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 85,5% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 64 orang responden pada pernyataan “Atasan mempunyai keinginan untuk mengembangkan karyawan”. Yang artinya responden setuju bahwa atasan mampu memberikan dampak positif dalam membimbing atau mengatur bawahannya.

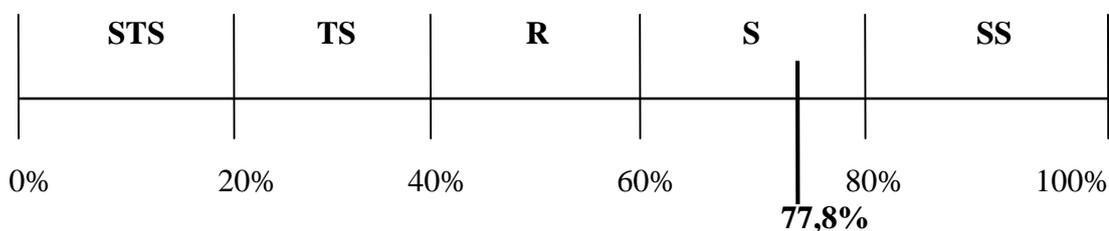
Tabel 37

Dalam situasi tertentu, atasan menentukan sendiri keputusan yang diambil

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	16	80	17.1%
Setuju	4	86	344	73.7%
Ragu-ragu	3	7	21	4.5%
Tidak Setuju	2	11	22	4.7%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	467	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{467}{5 \times 120} \times 100\% = 77,8\%
 \end{aligned}$$



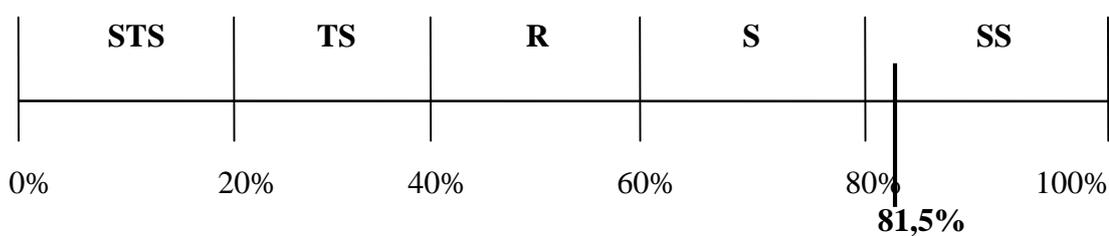
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 37 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 77,8% dengan jumlah responden sebanyak 86 orang responden pada pernyataan “Dalam situasi tertentu, atasan menentukan sendiri keputusan yang diambil”. Yang artinya responden setuju bahwa tidak semua keputusan yang diambil melibatkan para bawahan dan ditentukan sendiri oleh atasan.

Tabel 38  
Setiap keputusan yang diambil sesuai dengan situasi yang ada

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	11	55	11.2%
Setuju	4	107	428	87.5%
Ragu-ragu	3	2	6	1.2%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	489	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{489}{5 \times 120} \times 100\% = 81,5\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 38 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 81,5% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 107 orang responden pada pernyataan “Setiap keputusan yang diambil sesuai dengan situasi yang ada”. Yang artinya responden setuju bahwa keputusan yang diambil oleh atasan sesuai dengan situasi yang sedang terjadi.

Tabel 39  
Indikator 5 Peraturan Keputusan

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
15	513	102.6
16	467	93.4
17	489	97.8

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 4 pernyataan tentang indikator peraturan keputusan di atas pada Tabel 39 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Atasan mempunyai keinginan untuk mengembangkan karyawan”. Dengan total skor sebesar 513 dan rata-rata sebesar 102,6. Bahwa dampak positif yang dapat diberikan dengan adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan, pimpinan

memberikan kesempatan kepada bawahan untuk belajar dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri para karyawan.

Tabel 40  
Jumlah Nilai dan Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Instrumen  
Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Indikator	Jumlah	Rata-rata
1	Proses Pengambilan Keputusan	1401	467
2	Variabel Situasi	1328	443
3	Penerimaan Keputusan	1808	462
4	Kualitas Keputusan	1806	452
5	Peraturan Keputusan	1469	490
Jumlah		7812	

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari lima indikator variabel (X) Gaya Kepemimpinan Partisipatif di atas, setelah dihitung nilai total dan rata-ratanya, dapat dilihat pada Tabel 40 nilai terbesar terdapat pada indikator penerimaan keputusan dengan total nilai sebesar 1808 dengan rata-rata 462, artinya penerimaan keputusan dari atasan kepada bawahan sudah baik, dan sebaliknya nilai terendah terdapat pada indikator variabel situasi dengan total nilai 1328 dengan rata-rata 443, dimana atasan harus mengevaluasi ulang mengenai bagaimana sikap karyawan terhadap keputusan yang sudah dibuat, sehingga mampu memberikan motivasi untuk karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil rata-rata responden di atas, maka kemudian diolah kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif untuk variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X), dengan perhitungan menggunakan SPSS 23 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 41  
Hasil Statistik Gaya Kepemimpinan Partisipatif (dengan SPSS 23)

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean
TOTAL	120	32	50	82	7851	65.43
Valid N (listwise)	120					

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik Gaya Kepemimpinan Partisipatif berdasarkan pernyataan yang dijawab, rata-ratanya adalah sebesar 65,43 dengan *range* sebesar 32, dan total nilai sebesar 7851. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang diterapkan oleh pimpinan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritik sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik } X = \frac{1 \cdot 17 + 5 \cdot 17}{2} = 51$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 65,43 dan skor rata-rata teoritik sebesar 51, dan skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritik dengan nilai  $65,43 > 51$  maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel (X) Gaya Kepemimpinan Partisipatif dapat dikatakan relatif baik.

#### 4.3.2 Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama

Kinerja karyawan yang ada pada karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama diukur melalui pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner, dengan hasil jawaban responden mencakup pilihan sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Jawaban responden terhadap kinerja karyawan terkait dengan aktivitas dalam Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama. Berdasarkan tanggapan tersebut dilakukan analisis deskriptif menjelaskan kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses utama.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variabel (Y) kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel berikut:

##### 1. Kualitas

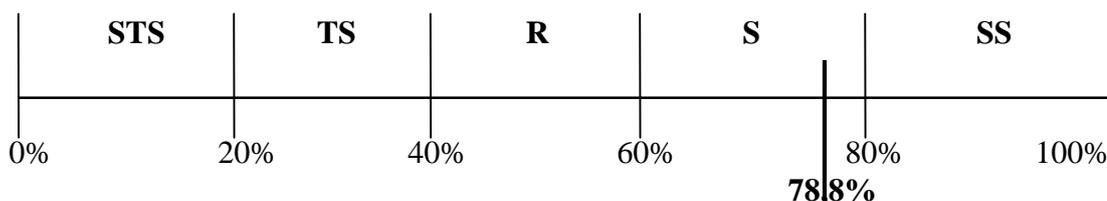
Tabel 42

Anda mampu menyelesaikan pekerjaan diatas standar yang telah ditentukan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	24	120	25.4%
Setuju	4	81	324	68.5%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	14	28	5.9%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0%
Total		120	473	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{473}{5 \times 120} \times 100\% = 78,8\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 42 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 78,8% dengan jumlah responden sebanyak 81 orang responden pada pernyataan “Anda mampu menyelesaikan pekerjaan diatas standard yang telah ditentukan”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan memberikan kemampuan maksimal dalam menjalankan pekerjaan sehingga mampu memenuhi standar.

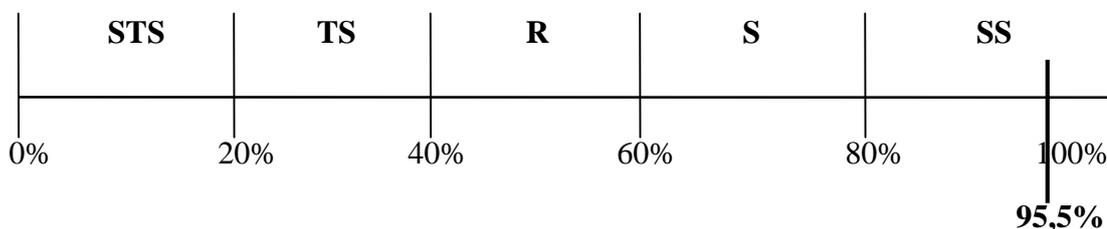
Tabel 43

Anda menyadari pentingnya mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	93	465	81.2%
Setuju	4	27	108	18.8%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	573	100%

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{573}{5 \times 120} \times 100\% = 95,5\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 43 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 95,5% dengan jumlah responden sebanyak 93 orang responden pada pernyataan “Anda menyadari pentingnya mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan”. Yang artinya responden sangat setuju bahwa

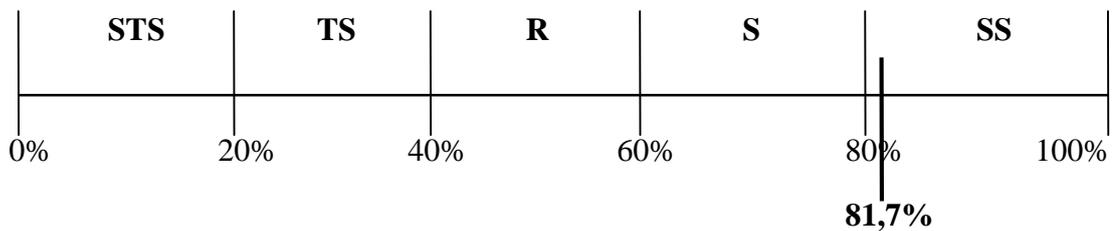
karyawan menyadari harus waspada terhadap segala bentuk resiko yang akan terjadi, sehingga karyawan akan berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 44  
Kemampuan yang Anda miliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	24	120	24.5%
Setuju	4	86	344	70.2%
Ragu-ragu	3	6	18	3.7%
Tidak Setuju	2	4	8	1.6%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	490	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{490}{5 \times 120} \times 100\% = 81,7\% \end{aligned}$$



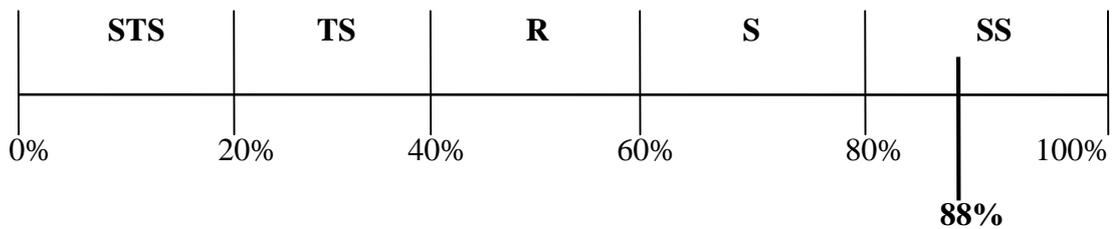
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 44 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 81,7% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 86 orang responden pada pernyataan “Kemampuan yang Anda miliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan.

Tabel 45  
Anda melakukan setiap pekerjaan dengan teliti

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	52	260	49.2%
Setuju	4	66	264	50%
Ragu-ragu	3	1	3	0.6%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0%
Total		120	528	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{528}{5 \times 120} \times 100\% = 88\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 45 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 88% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 66 orang responden pada pernyataan “Anda melakukan setiap pekerjaan dengan teliti”. Yang artinya responden setuju bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan dituntut untuk teliti sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Tabel 46  
Indikator 1 Kualitas

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
1	473	94.6
2	573	114.6
3	490	98
4	528	105.6

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 4 pernyataan tentang indikator kualitas di atas pada Tabel 46 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Anda menyadari pentingnya mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan”. Dengan total skor sebesar 573 dan rata-rata sebesar 114,6. Bahwa

karyawan memang dituntut untuk selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mampu mengurangi kesalahan yang nantinya akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan sendiri.

## 2. Kuantitas

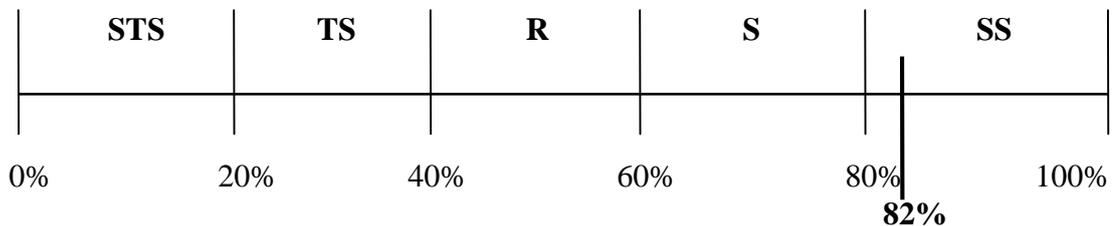
Tabel 47

Anda mampu menyesuaikan hasil pekerjaan dengan target yang ada

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	18	90	18.3%
Setuju	4	99	396	80.5%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	3	6	1.2%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	492	100.0%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{492}{5 \times 120} \times 100\% = 82\%
 \end{aligned}$$



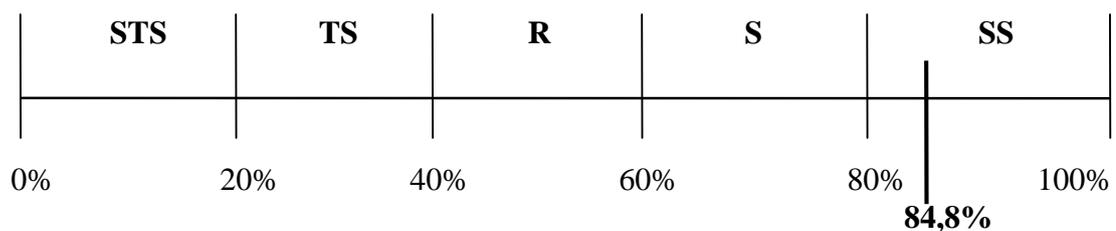
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 47 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 82% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 99 orang responden pada pernyataan “Anda mampu menyesuaikan hasil pekerjaan dengan target yang ada”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 48  
Anda mampu menyelesaikan tugas hingga selesai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	32	160	31.4%
Setuju	4	85	340	66.8%
Ragu-ragu	3	3	9	2%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	509	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{509}{5 \times 120} \times 100\% = 84,8\%
 \end{aligned}$$



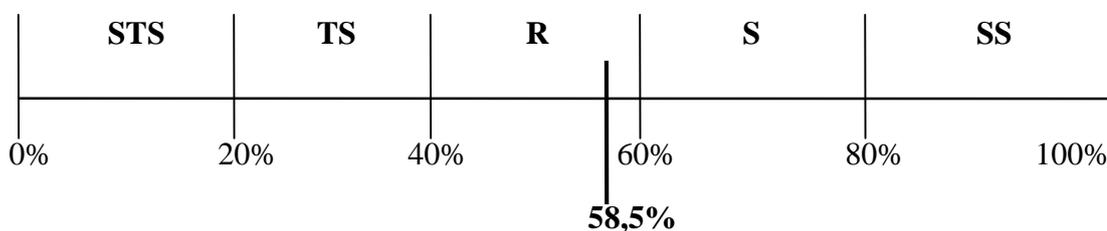
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 48 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 84,8% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 85 orang responden pada pernyataan “Anda mampu menyelesaikan tugas hingga selesai”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang telah dibebankan.

Tabel 49  
Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sebanyak apapun yang dibebankan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	11	55	15.7%
Setuju	4	40	160	45.6%
Ragu-ragu	3	13	39	11.1%
Tidak Setuju	2	41	82	23.4%
Sangat tidak setuju	1	15	15	4.3%
Total		120	351	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumla}^2 \text{ responden}} \times 100\% \\ &= \frac{351}{5 \times 120} \times 100\% = 58,5\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 49 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval ragu-ragu, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 58,5% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 40 orang responden pada pernyataan “Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sebanyak apapun yang dibebankan”. Yang artinya responden tidak setuju jika diberikan pekerjaan diluar dari batasan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan.

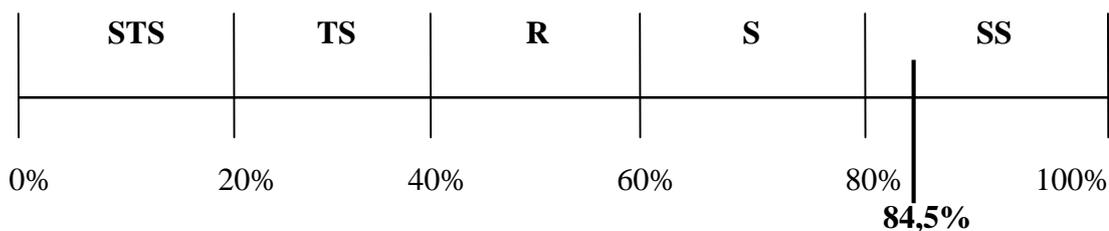
Tabel 50

Anda mampu mencapai hasil kerja yang dicapai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	31	155	30.6%
Setuju	4	85	340	67.1%
Ragu-ragu	3	4	12	2.4%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	507	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumla}^2 \text{ responden}} \times 100\% \\ &= \frac{507}{5 \times 120} \times 100\% = 84,5\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 50 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 84,5% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 85 orang responden pada pernyataan “Anda mampu mencapai hasil kerja yang dicapai”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai capaian yang telah ditentukan.

Tabel 51  
Indikator 2 Kuantitas

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
5	492	98.4
6	509	101.8
7	351	70.2
8	507	101.4

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 4 pernyataan tentang indikator kuantitas di atas pada Tabel 51 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Anda mampu menyelesaikan tugas hingga selesai”. Dengan total skor sebesar 509 dan rata-rata sebesar 101,8. Bahwa dalam memenuhi kuantitas yang telah ditentukan dibutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan segera. Untuk itu disini karyawan memang menyadari bahwa mereka dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaannya.

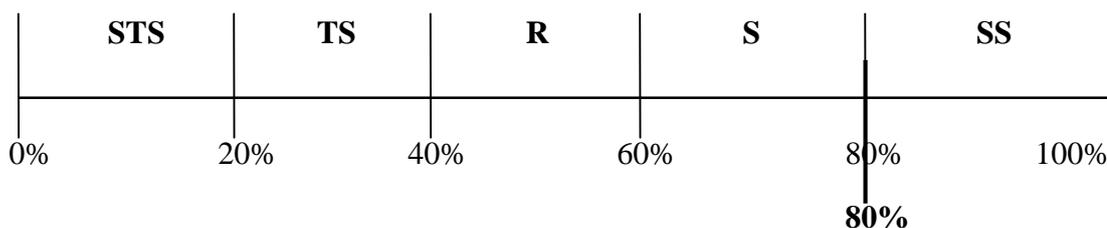
### 3. Ketepatan Waktu

Tabel 52  
Waktu penyelesaian tugas sesuai dengan yang ditentukan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	18	90	18.8%
Setuju	4	92	368	76.7%
Ragu-ragu	3	2	6	1%
Tidak Setuju	2	8	16	3.3%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	480	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{480}{5 \times 120} \times 100\% = 80\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 52 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 80% dengan jumlah responden sebanyak 92 orang responden pada pernyataan “Waktu penyelesaian tugas sesuai dengan yang ditentukan”. Yang artinya responden setuju bahwa waktu yang ditentukan untuk menyelesaikan tugas sesuai atau pas dengan standar jam kerja yang telah ditentukan.

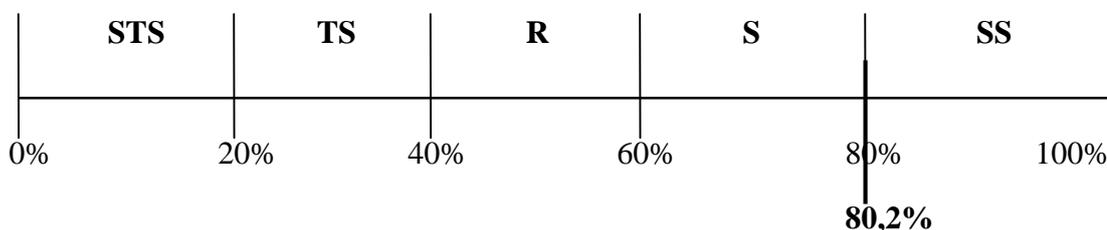
Tabel 53

Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	13	65	13.5%
Setuju	4	101	404	84%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	6	12	2.5%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	481	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{481}{5 \times 120} \times 100\% = 80,2\%
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 53 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 80,2% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 101 orang responden pada pernyataan “Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja”. Yang artinya responden setuju bahwa dalam

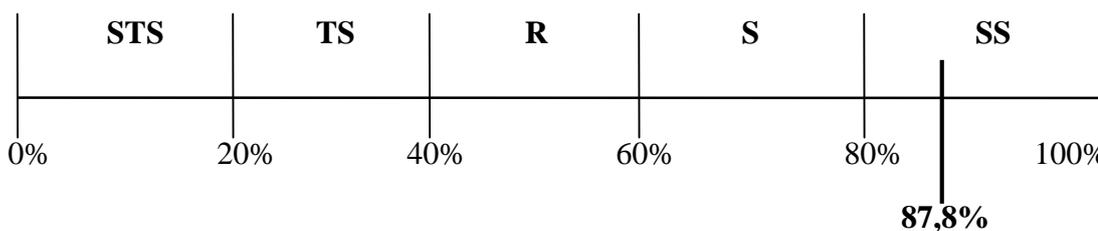
menyelesaikan pekerjaan, karyawan berusaha untuk meminimalkan kesalahan sehingga mampu menyelesaikan sesuai dengan jam kerja.

Tabel 54  
Anda datang dan pulang tepat waktu

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	56	280	53.1%
Setuju	4	57	228	43.3%
Ragu-ragu	3	6	18	3.4%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0%
Total		120	527	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{527}{5 \times 120} \times 100\% = 87,8\% \end{aligned}$$



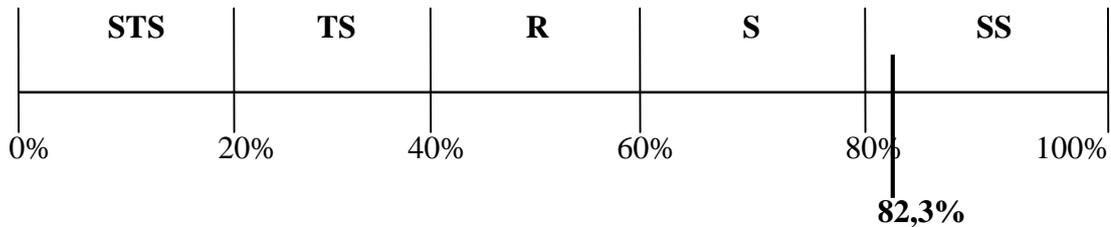
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 54 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 87,8% dengan jumlah responden sebanyak 56 orang responden pada pernyataan “Anda datang dan pulang tepat waktu”. Yang artinya responden setuju bahwa selama bekerja karyawan selalu datang dan pulang sesuai dengan aturan perusahaan dan jam kerja yang diberlakukan.

Tabel 55  
Anda menggunakan jam kerja secara efektif

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	20	100	20.2%
Setuju	4	94	376	76.1%
Ragu-ragu	3	6	18	3.6%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	494	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{494}{5 \times 120} \times 100\% = 82,3\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 55 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 82,3% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 94 orang responden pada pernyataan “Anda menggunakan jam kerja secara efektif”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan dalam bekerja berusaha memaksimal mungkin untuk menggunakan jam kerja secara baik, tidak membuang waktu untuk hal lain.

Tabel 56  
Indikator 3 Ketepatan Waktu

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
9	460	96
10	481	96.2
11	527	105.4
12	494	98.8

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 4 pernyataan tentang indikator ketepatan waktu di atas pada Tabel 56 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Anda datang dan pulang tepat waktu”. Dengan total skor sebesar 527 dan rata-rata sebesar 105,4. Jam kerja yang diberlakukan perusahaan sesuai dengan kenyataan yang ada, karyawan datang dan pulang sesuai dengan peraturan yang sudah dibuat dalam perusahaan.

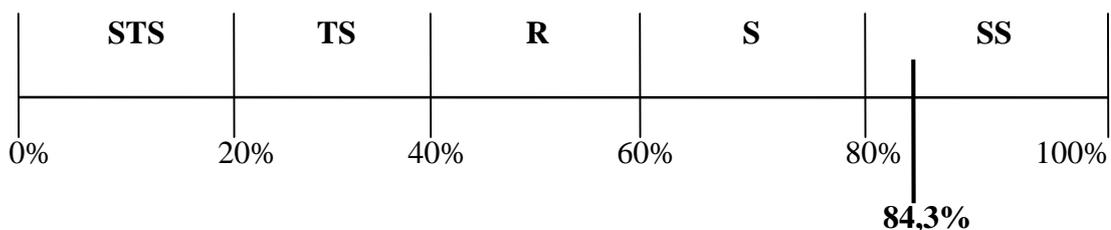
## 4. Efektivitas

Tabel 57  
Penggunaan bahan baku produksi sesuai dengan yang dibutuhkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	28	140	27.7%
Setuju	4	91	364	71.9%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	1	2	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	506	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned}
 \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\
 &= \frac{506}{5 \times 120} \times 100\% = 84,3\%
 \end{aligned}$$



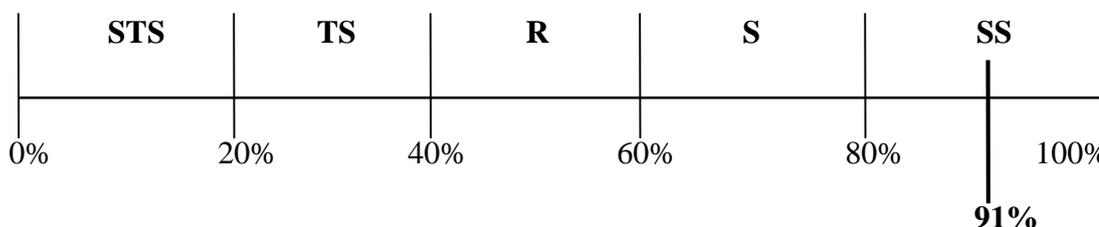
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 57 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 84,3% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 91 orang responden pada pernyataan “Penggunaan bahan baku produksi sesuai dengan yang dibutuhkan”. Yang artinya responden setuju bahwa dalam proses produksi menggunakan bahan baku sesuai dengan yang dibutuhkan, sehingga tidak membebankan biaya produksi berlebih.

Tabel 58  
Anda berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar diperoleh hasil yang maksimal

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	69	345	63.2%
Setuju	4	50	200	36.6%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	1	1	0%
Total		120	546	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{546}{5 \times 120} \times 100\% = 91\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 58 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 91% dengan jumlah responden sebanyak 69 orang responden pada pernyataan “Anda berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar diperoleh hasil yang maksimal”. Yang artinya responden sangat setuju bahwa karyawan yang bekerja pada divisi ini memang memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan demi memperoleh hasil kerja yang memuaskan.

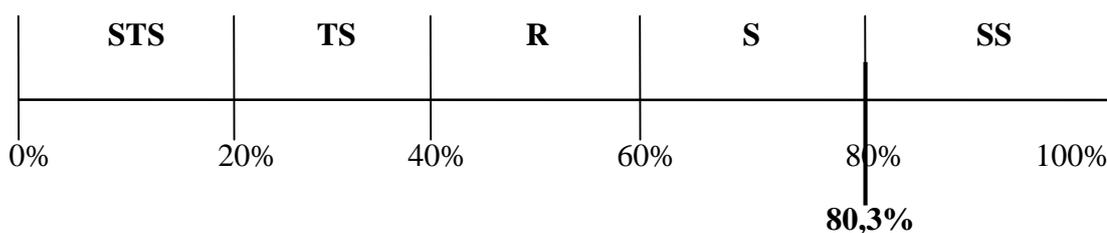
Tabel 59

Anda berusaha mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	11	55	11.4%
Setuju	4	102	408	84.6%
Ragu-ragu	3	5	15	3.1%
Tidak Setuju	2	2	4	0.8%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	482	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{482}{5 \times 120} \times 100\% = 80,3\% \end{aligned}$$



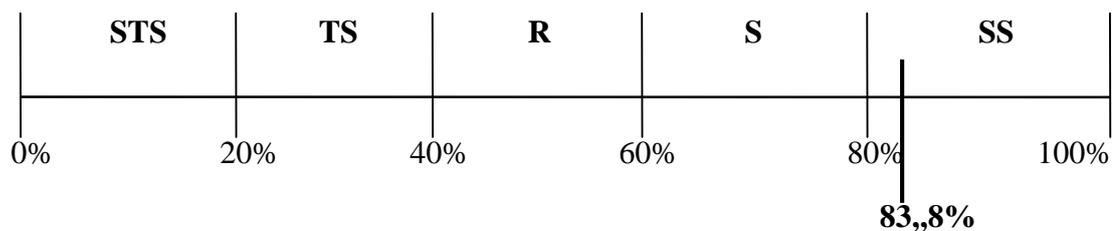
Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 59 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 80,3% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 102 orang responden pada pernyataan “Anda berusaha mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi”. Yang artinya responden setuju bahwa dalam bekerja karyawan memang harus mengesampingkan segala sesuatu yang tidak berhubungan dengan sesuatu yang sedang dikerjakan. Karyawan harus fokus dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Tabel 60  
Anda bertanggung jawab menjalankan tugas di dalam perusahaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	25	125	24.9%
Setuju	4	94	376	74.8%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak Setuju	2	1	2	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Total		120	503	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Skor rata - rata} &= \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{503}{5 \times 120} \times 100\% = 83,8\% \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 52 di atas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden berada pada interval sangat setuju, dimana persentase skor rata-ratanya sebesar 83,8% dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 94 orang responden pada pernyataan “Anda bertanggung jawab menjalankan tugas di dalam perusahaan”. Yang artinya responden setuju bahwa karyawan memang harus memiliki tanggung jawab penuh dalam menjalankan pekerjaannya dalam perusahaan.

Tabel 61  
Indikator 4 Efektivitas

Pernyataan Kuesioner	Total Skor	Rata-Rata
13	506	101.2
14	546	109.2
15	482	96.4
16	503	100.6

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari ke 4 pernyataan tentang indikator efektivitas di atas pada Tabel 61 dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Anda berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar diperoleh hasil yang maksimal”. Dengan total skor sebesar 546 dan rata-rata sebesar 109,2. Karyawan memang bekerja secara sungguh-sungguh untuk memberikan kinerja yang maksimal.

Tabel 62  
Jumlah Nilai dan Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Jumlah	Rata-rata
1	Kualitas	2064	516
2	Kuantitas	1859	465
3	Ketepatan Waktu	1982	496
4	Efektivitas	2037	509
Jumlah		7942	

Sumber: Data kuesioner diolah, 2018

Dari empat indikator variabel (Y) Kinerja Karyawan di atas, setelah dihitung nilai total dan rata-ratanya, dapat dilihat pada Tabel 62 nilai terbesar terdapat pada indikator kualitas dengan total nilai sebesar 2064 dengan rata-ratanya sebesar 516. Artinya kualitas kinerja yang diberikan karyawan sudah baik, sebaliknya nilai terendah terdapat pada indikator kuantitas dengan total nilai sebesar 1859 dengan rata-ratanya sebesar 465. Artinya meskipun karyawan telah menghasilkan kualitas kinerja yang baik, namun secara kuantitas kinerja yang dihasilkan masih harus diperbaiki sehingga mampu menyamai kualitas kinerja menjadi lebih baik pula.

Berdasarkan hasil rata-rata jawaban responden di atas, maka diolah kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), dengan perhitungan menggunakan SPSS 23 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 63  
Hasil Statistik Kinerja Karyawan (dengan SPSS 23)

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean
TOTAL	120	29	51	80	7876	65.63
Valid N (listwise)	120					

Sumber: *Output SPSS 23*

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik Kinerja Karyawan berdasarkan pernyataan yang dijawab rata-ratanya adalah sebesar 65,63 dengan *range* sebesar 29, dan total nilai sebesar 7871. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritik sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik } Y = \frac{1 \ 16 + 5 \ 16}{2} = 48$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 65,63 dan skor rata-rata teoritik sebesar 48, dan skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritik dengan nilai  $65,63 > 48$  maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel (Y) Kinerja Karyawan dapat dikatakan relatif baik.

#### 4.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama

##### 1. Analisa Korelasi *Rank Spearman*

Penulis menggunakan kuesioner dengan pengujian hasil pengolahan data Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan dengan menggunakan uji koefisien korelasi *Rank Spearman* dengan responden sebanyak 120 orang.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan spss mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama hasilnya sebagai berikut:

Tabel 64  
Korelasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan *Rank Spearman* (dengan SPSS 23)

## Correlations

			Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Correlation Coefficient	1.000	.637**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	120	120
		Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	.637**
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	120	120

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

Dengan menggunakan rumus korelasi *Rank Spearman* serta perhitungan dengan program SPSS 23 dapat dilihat dari Tabel 64 diketahui bahwa hubungan kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan, dengan jumlah sampel (N) yang digunakan sebanyak 120 orang responden. Untuk melihat arah korelasi antara dua variabel tersebut dilihat dengan angka 0,637 berarti positif, maka korelasi kedua variabel bersifat searah atau berbanding lurus. Kesimpulan dari analisis di atas adalah jika gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan atasan tinggi maka tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin tinggi pula. Variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan variabel kinerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat. Untuk melihat bagaimana hubungan antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja, maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 65  
Nilai Interval Koefisien

Internal Koefisien	Persentase	Tingkat Hubungan
0,80 - 1,00		Sangat Kuat
0,60 - 0,799	0,637	<b>Kuat</b>
0,40 - 0,599		Cukup Kuat
0,20 - 0,399		Lemah
0,00 - 0,199		Sangat Lemah

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Dari perhitungan korelasi *rank Spearman* diketahui nilai korelasi sebesar  $r_s = 0,637$ . Selanjutnya untuk mengetahui koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r_s^2 \times 100\% \\ &= 0,637^2 \times 100\% \\ &= 0,405769 \times 100\% \\ &= 40,5769\% \end{aligned}$$

Hasil dari analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 40,5769%, sedangkan sisanya sebesar 59,4231% dijelaskan oleh faktor lain di luar gaya kepemimpinan.

## 3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan apakah hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan, maka dilakukan perhitungan uji hipotesis koefisien korelasi.

- a.  $H_0 : r = 0$ , berarti tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.  
 $H_a : r > 0$ , berarti terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.

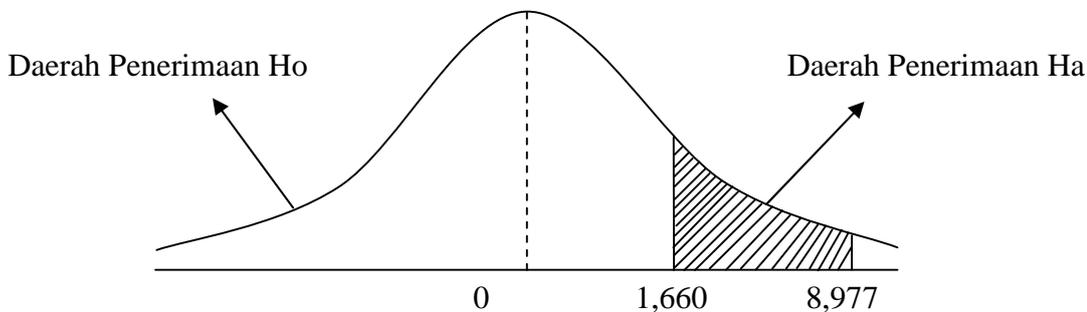
### b. Mencari $t_{hitung}$

Untuk mencari berapa nilai  $t_{hitung}$  maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t_h &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ t_h &= \frac{0,637\sqrt{120-2}}{1-0,637^2} \\ t_h &= \frac{0,637\sqrt{118}}{1-0,405769} \\ t_h &= \frac{0,637(10,863)}{0,594231} \\ t_h &= \frac{6,919731}{0,594231} \\ t_h &= 11,644 \end{aligned}$$

## c. Kurva

Nilai tabel diperoleh dari tabel t dengan menggunakan nilai  $\alpha = 0,05$  dengan  $df = n-2$  atau  $df = 120-2 = 118$ , maka diperoleh  $t_{\text{tabel}} = 1,660$ . Adapun kurva uji koefisien korelasi adalah sebagai berikut:



Gambar 10  
Distribusi t

## d. Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja

Berdasarkan hasil data analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi, dengan pengujian hipotesis maka dapat diperoleh hubungan fungsional sebagai berikut:

Tabel 66  
Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.822	3.606	7.715	.000
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.578	.055	10.533	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari data pada Tabel 55, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 27,822 + 0,578X$$

Dimana,

- $a = 27,822$ ; artinya ketika variabel (X) Gaya Kepemimpinan Partisipatif bernilai konstan atau 0, maka (Y) Kinerja Karyawan bernilai positif sebesar 27,822.
- $b = 0,578$ ; artinya ketika variabel (X) Gaya Kepemimpinan Partisipatif bernilai konstan, dan meningkat satu satuan maka (Y) Kinerja Karyawan akan ikut meningkat sebesar 0,578 satuan.

#### **4.3.4 Interpretasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama, ternyata Gaya Kepemimpinan Partisipatif yang diterapkan oleh pimpinan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama memiliki hubungan yang positif dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis sebagaimana yang telah diuraikan dan selain mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dengan hasil yang sama hasil yang dilakukan oleh peneliti saat ini memiliki hubungan yang positif kuat antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan. Kemudian dari hasil uji hipotesis yang sebagaimana telah dilakukan oleh peneliti, ternyata ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat dikatakan terbukti. Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel (X) Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki hubungan yang positif dengan variabel (Y) Kinerja Karyawan, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Untuk variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama dengan responden sebanyak 120 orang, berdasarkan nilai dari tanggapan responden diperoleh total nilai sebesar 7851, dengan skor rata-rata empirik lebih besar dari skor teoritik dengan nilai  $65,43 > 51$  maka dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan atasan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama adalah relatif baik.
2. Untuk variabel Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama dengan responden sebanyak 120 orang, berdasarkan nilai tanggapan responden diperoleh total nilai sebesar 7875, dengan skor rata-rata empiric lebih besar dari skor rata-rata teoritik dengan nilai  $65,63 > 48$  maka dapat diartikan bahwa kinerja karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama adalah relatif baik.
3. Berdasarkan hasil perhitungan, terdapat hubungan positif antara variabel (X) Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan variabel (Y) Kinerja Karyawan dimana fungsinya adalah  $Y = 27,822 + 0,578X$ , dimana setiap kenaikan satu satuan pada X akan menyebabkan kenaikan b satuan pada Y. Dengan koefisien korelasi sebesar  $r = 0,637$  berarti ada hubungan yang kuat antara kedua variabel. Koefisien determinasi sebesar  $R = 0,405769$  menunjukkan kontribusi variabel (X) gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 40,58%. Hasil uji hipotesis  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $8,976 > 1,660$ . Yang artinya  $H_a$  diterima  $H_o$  ditolak. Artinya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis menyadari adanya keterbatasan waktu, referensi, dan pengetahuan yang dimiliki sehingga dalam penelitian ini masih banyak kekurangan. Untuk itu diperlukan penelitian lebih banyak untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, peneliti bermaksud untuk memberikan saran yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

### **5.2.1 Saran untuk Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama**

Setelah mengamati dan menganalisis, maka penulis memberikan saran yang mungkin dapat berguna dan menjadi bahan masukan perusahaan PT Permata Dunia Sukses Utama, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk pihak Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama Cilegon, Banten agar pimpinan mampu memberikan motivasi lebih kepada bawahan sehingga menimbulkan kerja sama antar karyawan dan menjadikan pimpinan sebagai panutan dan sosok yang sangat berpengaruh dalam membangun semangat kerja untuk bawahannya. Sehingga mampu mempengaruhi karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi dari sebelumnya.
2. Karyawan sebaiknya bersungguh-sungguh dalam melaksanakan segala kegiatan yang menjadi kewajibannya sebagai karyawan pada PT Permata Dunia Sukses Utama. Dan diharapkan agar karyawan sudah seharusnya pula selalu mengikuti dan mematuhi segala peraturan yang berlaku di perusahaan.
3. Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diperoleh mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja Karyawan pada Divisi Proses PT Permata Dunia Sukses Utama yang dikategorikan hubungan yang kuat dan positif, maka sebaiknya diharapkan pimpinan dan bawahan untuk selalu menjaga hubungan baik yang sudah terjalin sepertinya adanya komunikasi yang baik dan kerja sama tim yang serasi antar pimpinan dan bawahan, sehingga akan mampu memberikan kinerja yang sama-sama baik antar kedua belah pihak. Karena dengan adanya pimpinan yang baik maka secara tidak langsung akan membentuk karyawan sebagai bawahan yang baik pula.

### **5.2.2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya**

Penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan ini dapat diteliti lebih lanjut agar dapat memperoleh hasil yang lebih baik, bagi pihak-pihak yang tertarik untuk menulis gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan secara mendalam, penulis memberikan saran sebagai berikut:

Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independen yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dapat menambahkan variabel independen lainnya sebagai perbandingan yang lebih mendalam dan pengetahuan yang lebih luas. Seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan lain-lain. Dengan demikian diharapkan akan memberikan hasil yang maksimal dan lebih lengkap bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 2008. *Kepemimpinan yang Memotivasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Anwar Sanusi. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. (cetakan kelima). Jakarta: Salemba Empat.
- Danang Sunyoto. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data SUMBER DAYA MANUSIA (Praktik Penelitian)*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*. (11<sup>th</sup> edition). London: Pearson Educations, Inc.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Donni Juni Priansa. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (cetakan ke-8). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (cetakan ke-9). Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Husein Umar. 2013. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kartini Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miftah Thoha. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Human Resource Management*. (11<sup>th</sup> edition). New Jersey: Practice-Hall.
- Northouse, P.G. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. (5<sup>th</sup> edition). California: SAGE Publications.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (cetakan kelima). Bandung: PT Refika Aditama.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tb. Sjafrri Mangkuprawira. 2009. *Horison Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wilson Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Yayat Hayati Djatmiko. 2008. *Perilaku Organisasi*. (cetakan kelima). Bandung: ALFABETA.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. (7<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice Hal.
- Yukl, Gary. 2017. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (edisi ketujuh). Jakarta: Penerbit Indeks.
- Adisty Herwidaningtyas Soeyitno, & Cholicul Hadi, *Hubungan Antara Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Partisipatif Atasan Dengan Kinerja Karyawan*, Journal Psikologi Industri dan Organisasi, Vol.02, No.1, Februari 2013.

- Agus Dimas (2008), *Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Motivasi Kerja Karyawan Pada Area Pelayanan dan Jaringan*. (Studi pada PT PLN Distribusi Banten), Skripsi, Bandung, Universitas Islam Bandung.
- Danang Sudirno, & Muhamad Sukma Utama, *Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*, Journal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi, Vol.4, No.1, Periode Januari-Juni 2017.
- Irfan Hari Pryoga (2013), *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Fungsional*. (Studi pada Kementrian Pekerjaan Umum), Thesis, Bandung, Universitas Pasundan.
- Syaiful Arifin (2016), *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. (Studi pada PT Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten), Skripsi, Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta.



**PT. PERMATA DUNIA SUKSES UTAMA**  
SUGAR REFINERY

## **SURAT KETERANGAN**

Nomor : 393/PDSU/HRD&GA-CLG/IX/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Surono**  
Jabatan : HRD&GA Manager  
Alamat : Jl. Raya Anyer Km. 10, Ciwandan, Cilegon

Menerangkan bahwa :

Nama : **Harisca Bella Putri**  
NIS : 021114528  
Jurusan : Manajemen SDM  
Sekolah : Universitas Pakuan Bogor

Bahwa benar telah melaksanakan Magang di PT. Permata Dunia Sukses Utama mulai Tanggal 20 Agustus – 23 September 2017 dengan baik.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Cilegon, 14 Oktober 2017  
PT. Permata Dunia Sukses Utama

  
PT. PERMATA DUNIA SUKSES UTAMA  
Sugar Refinery

**Surono**  
HRD&GA Manager



HEAD OFFICE : Sampoerna Strategic Square, North Tower 5th Floor, Jl. Jend Sudirman Kav 45-46, Jakarta 12930, Indonesia  
Phone : 62-21-5790 1234 Fax. : 62-21-574 7558

FACTORY : Jl. Raya Anyer Km. 10 Desa Tegal Ratu, Ciwandan Banten - Indonesia Phone : 62-254-311088 Fax : 62-254-312924

Lampiran 1

**KUESIONER MENGENAI PEMETAAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA  
DIVISI PROSES PT PERMATA DUNIA SUKSES UTAMA**

Saya dari Mahasiswa Universitas Pakuan Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, sedang melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan partisipatif dalam kepentingan pelengkap data skripsi. Saya sangat mengharapkan kesediaan Anda sebagai responden dalam keikutsertaan Anda dalam penelitian ini. Dan saya sangat mengharapkan kejujuran Anda untuk mengisi data-data di bawah ini terkait dengan kuesioner. Hasil survey ini semata-mata akan digunakan untuk tujuan penelitian dan bukan tujuan komersial. Terima kasih atas partisipasi Anda menjadi salah satu peserta survey dan secara sukarela mengisi kuesioner ini.

Penulis,

Harisca Bella Putri



8	Atasan mendengarkan bawahan secara aktif					
<b>C</b>	<b>Kepemimpinan Delegatif</b>					
9	Atasan memberikan kebebasan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas					
10	Atasan cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja					
11	Atasan memberikan arahan yang tidak lengkap					
12	Atasan tidak begitu peduli akan seperti apa dan bagaimana tugas diselesaikan oleh bawahannya					
<b>D</b>	<b>Kepimpinan Kharismatik</b>					
13	Atasan memiliki sifat karismatik dan rasa percaya diri yang tinggi					
14	Atasan mampu meyakinkan bawahan untuk mengikuti arahan/perintah yang diberikan					
15	Atasan memiliki visi masa depan yang jelas dan kuat					
16	Atasan memiliki kemampuan berbicara yang cakap					
<b>E</b>	<b>Kepemimpinan Paternalistik</b>					
17	Atasan dan bawahan memiliki hubungan komunikasi yang baik					
18	Atasan memperhatikan pemenuhan kebutuhan fisik bawahan dengan baik					
19	Atasan mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahan					
20	Atasan tidak memberikan kesempatan pada bawahan untuk berkembang					

Lampiran 2

**KUESIONER MENGENAI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN  
KINERJA KARYAWAN**

Saya dari Mahasiswa Universitas Pakuan Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, sedang melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan partisipatif dalam kepentingan pelengkap data skripsi. Saya sangat mengharapkan kesediaan Anda sebagai responden dalam keikutsertaan Anda dalam penelitian ini. Dan saya sangat mengharapkan kejujuran Anda untuk mengisi data-data di bawah ini terkait dengan kuesioner. Hasil survey ini semata-mata akan digunakan untuk tujuan penelitian dan bukan tujuan komersial. Terima kasih atas partisipasi Anda menjadi salah satu peserta survey dan secara sukarela mengisi kuesioner ini.

Penulis,

Harisca Bella Putri

**Tujuan :** Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan yang terdapat pada divisi ini.

**Petunjuk pengisian:** Berilah tanda ( ) pada kolom jawaban yang Anda pilih

5. Nama :
6. Jenis Kelamin :  
 Pria  Wanita
7. Usia Anda saat ini :  
 21-30 tahun  31-40 tahun  >40 tahun
8. Pendidikan terakhir :  
 SMU/Sederajat  Diploma  Sarjana
9. Masa Kerja :  
 0-4 tahun  5-8 tahun  >8 tahun

Keterangan :

- SS** = Sangat Setuju  
**S** = Setuju  
**R** = Ragu-ragu  
**TS** = Tidak Setuju  
**STS** = Sangat Tidak Setuju

### KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN (X)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b>A</b>	<b>Proses Pengambilan Keputusan</b>					
1	Saran atau ide yang diberikan sesuai./sama antara atasan dan bawahan					
2	Atasan dan bawahan bersama-sama menciptakan dan mengevaluasi suatu alternatif keputusan					
3	Atasan memberikan peran penting dalam membuat keputusan					
<b>B</b>	<b>Variabel Situasi</b>					
4	Anda merasa senang dalam menjalankan pekerjaan ini					
5	Bawahan diberikan kebebasan dalam menjalankan tugas					

6	Anda memiliki keinginan yang tinggi untuk berhasil dalam bekerja					
<b>C</b>	<b>Penerimaan Keputusan</b>					
7	Anda berkomitmen dalam menjalankan tugas yang diberikan					
8	Keputusan yang diberikan atasan dapat memotivasi Anda dalam bekerja					
9	Anda merasa puas atas keputusan yang telah diambil					
10	Dalam mengambil keputusan banyak melibatkan pengaruh yang ditimbulkan oleh bawahan					
<b>D</b>	<b>Kualitas Keputusan</b>					
11	Keputusan yang diambil oleh atasan memiliki kualitas yang baik					
12	Bawahan memiliki informasi yang relevan/sama dalam membuat keputusan					
13	Tujuan atas suatu keputusan sama antar atasan dan bawahan					
14	Atasan memegang kendali atas keputusan akhir					
<b>E</b>	<b>Pengaturan Keputusan</b>					
15	Atasan mempunyai keinginan untuk mengembangkan karyawan					
16	Dalam situasi tertentu, atasan menentukan sendiri keputusan yang diambil					
17	Setiap keputusan yang diambil sesuai dengan situasi yang ada					

### KUESIONER KINERJA KARYAWAN (Y)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b>A</b>	<b>Kualitas</b>					
18	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan diatas standar yang telah ditentukan					
19	Anda menyadari pentingnya mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					

20	Kemampuan yang Anda miliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan					
21	Anda melakukan setiap pekerjaan dengan teliti					
<b>B</b>	<b>Kuantitas</b>					
22	Anda mampu menyesuaikan hasil pekerjaan dengan target yang ada					
23	Anda mampu menyelesaikan tugas hingga selesai					
24	Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sebanyak apapun yang dibebankan					
25	Anda mampu mencapai hasil kerja yang dicapai					
<b>C</b>	<b>Ketepatan Waktu</b>					
26	Waktu penyelesaian tugas sesuai dengan yang ditentukan					
27	Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja					
28	Anda datang dan pulang tepat waktu					
29	Anda menggunakan jam kerja secara efektif					
<b>D</b>	<b>Efektivitas</b>					
30	Penggunaan bahan baku produksi sesuai dengan yang dibutuhkan					
31	Anda berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar diperoleh hasil yang maksimal					
32	Anda berusaha mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi					
33	Anda bertanggung jawab menjalankan tugas di dalam perusahaan					





39	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	74
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	69
41	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	75
42	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	71
43	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	70
44	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	73
45	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	73
46	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	64
47	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	66
48	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	67
49	1	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	62
50	2	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	61
51	2	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	64
52	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	1	1	5	5	4	4	61
53	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	65
54	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	65
55	2	4	5	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	4	61
56	2	4	5	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	5	5	4	4	59
57	2	2	5	4	2	4	4	4	2	2	5	2	2	5	5	4	4	58
58	2	4	5	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	63
59	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	79
60	1	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	61
61	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	75
62	2	4	5	4	1	4	4	4	4	4	5	2	2	5	5	4	4	63
63	2	1	5	2	1	4	4	4	1	4	5	4	4	5	4	4	4	58
64	2	2	5	2	2	4	4	4	2	4	5	2	4	5	5	4	4	60
65	2	1	5	2	1	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	59
66	2	4	5	2	1	4	4	4	2	4	5	2	2	5	5	5	4	60
67	1	2	5	2	1	5	4	4	4	1	4	1	1	4	5	4	4	52
68	1	2	5	2	2	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	61
69	3	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	57
70	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	73
71	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	63
72	2	4	5	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	5	5	4	4	61
73	5	2	5	4	1	5	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	64
74	2	4	5	4	1	4	4	4	3	4	4	2	2	5	5	4	4	61
75	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	63
76	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	63
77	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	64
78	4	4	5	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	5	4	4	62
79	5	5	5	4	2	4	4	3	4	4	4	2	2	5	5	5	5	68
80	2	4	5	1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	66
81	1	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	55

82	2	5	5	4	1	5	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	63
83	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	5	3	5	62
84	2	4	5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	63
85	2	5	5	4	2	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	61
86	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	60
87	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	62
88	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	62
89	2	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	5	5	4	4	64
90	2	5	5	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	62
91	2	4	5	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	62
92	2	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	61
93	2	4	5	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	5	5	4	4	61
94	2	5	5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	62
95	2	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	64
96	2	4	5	4	1	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	60
97	2	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	63
98	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	73
99	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	2	4	5	59
100	4	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	67
101	5	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	68
102	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	4	4	4	68
103	2	5	5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	2	4	63
104	1	5	5	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	53
105	2	4	5	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	5	4	2	4	52
106	2	4	5	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	59
107	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	2	4	52
108	2	4	5	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	5	5	2	4	58
109	1	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	5	4	2	4	54
110	4	4	5	5	1	5	5	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	69
111	2	4	5	2	1	5	4	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	64
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	66
114	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
115	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	72
116	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	66
117	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	60
118	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	62
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	66
120	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	64



39	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4	5	4	4	5	70
40	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	74
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
42	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
43	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	66
44	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	66
45	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	66
46	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
47	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	66
48	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	5	5	2	5	4	5	66
49	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	65
50	4	4	5	5	5	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	67
51	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	5	4	4	5	4	4	63
52	4	4	4	5	4	5	1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	65
53	4	4	4	5	4	5	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	67
54	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	66
55	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	66
56	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	62
57	2	4	4	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	63
58	2	4	4	5	4	5	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	64
59	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	75
60	2	4	4	5	4	4	1	5	4	4	5	4	4	5	4	4	63
61	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	69
62	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	66
63	2	4	4	5	4	5	1	4	4	4	5	4	4	5	4	4	63
64	4	4	4	5	4	5	1	4	2	4	5	4	4	5	4	4	63
65	2	4	4	5	2	5	1	4	4	4	4	5	4	5	2	4	59
66	2	4	4	5	4	5	1	4	2	4	4	4	4	5	4	4	60
67	2	4	4	5	4	5	1	4	4	4	5	4	4	5	4	4	63
68	4	4	4	5	4	5	1	5	4	4	5	4	4	5	4	4	66
69	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	63
70	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
71	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
72	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	63
73	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	64
74	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	64
75	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	62
76	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	65
77	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	62
78	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	65
79	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	64
80	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4	4	70
81	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	66

