



**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA HOTEL LEMBAH BUKIT RAYA CIANJUR**

**Skripsi**

**Dibuat Oleh :**

**Wildan Abdul Aziz  
021114418**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS PAKUAN**

**BOGOR**

**2018**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA KARYAWAN  
PADA HOTEL LEMBAH BUKIT RAYA CIANJUR**

**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 DENGAN KINERJA KARYAWAN  
PADA HOTEL LEMBAH BUKIT RAYA CIANJUR**

**SKRIPSI**

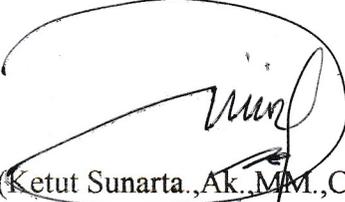
Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari : Kamis Tanggal : 24/Mei/2018

Wildan Abdul Aziz  
021114418

Menyetujui,

Ketua Sidang



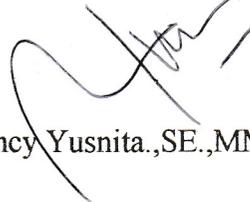
(Ketut Sunarta.,Ak.,MM.,CA)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr.Ir.Indra Jaya.,MM)

Anggota Komisi Pembimbing



(Nancy Yusnita.,SE.,MM)

## ABSTRAK

WILDAN ABDUL AZIZ, 021114418, Ekonomi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, Dibawah Bimbingan : Ketua komisi pembimbing Bapak INDRA JAYA dan Anggota komisi pembimbing Ibu NANCY YUSNITA , 2018.

Latar belakang dalam penelitian ini adalah terdapat kerugian potensial dalam hal kurang memaksimalkan waktu dan para karyawan tidak memiliki pengetahuan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan di barengi dengan target dan realisasi hunian yang tidak tercapai dan dominan menurun dari tahun 2015-2016.

Tujuan penelitian ini ditunjukkan untuk menyusun rekomendasi terkait gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur. Dengan menggunakan data kualitatif sebagai peunjang data kualitatif yang bersumber dari sumber sekunder melalui Studi pustaka, serta literatur dan Buku-buku sedangkan sumber primer berasal dari hasil kuisioner terhadap 54 responden bagian *room division* Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur yang diambil menggunakan metode *purposive Sampling*. Metode yang digunakan adalah Deskriptif Kuantitatif Korelasi menggunakan SPSS versi 23.

Hasil analisis korelasi *product moment pearson* diperoleh  $r = 0,531$ . Artinya hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur memiliki hubungan positif yang cukup kuat.

Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh  $KD = 28,2\%$ . Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan sebesar 28,2% sedangkan sisanya 71,8% di jelaskan oleh faktor lain diluar gaya kepemimpinan demokratis.

Hasil uji hipotesis korelasi diperoleh  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $4,519 > 1,67469$ ) maka  $H_0$  diterima  $H_0$  ditolak, jadi dapat dijabarkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

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

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmannirrahim*

*Alhamdulillah* rabbil'alamin, pertama penulis ucapkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sampai detik ini kepada kita semua, karena atas ridho-Nya lah akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur”** tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, kepada :

Kedua orangtuaku yaitu Bapak Ahmad Baidowi dan Ibu Titin Rostini yang telah memberikan limpahan kasih sayang, perhatian, dan dukungan yang tidak pernah henti baik moral, spiritual, maupun material kepada saya selaku penulis, serta berkat dan doa restunya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan sebaik mungkin.

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Herdiyana, S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Dr. Indrajaya, Ir., M.M dan Ibu Nancy Yusnita, S.E., M.M. Selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Anggota Komisi Pembimbing
5. Ibu Dwi Meylani Riswati, S.E., M.M. Selaku Kordinator Seminar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Para Dosen, TU, Serta Staff Perpustakaan, dan Seluruh Karyawan Fakultas Ekonomi di Universitas Pakuan.
7. Dina Mardiana yang selalu menyemangati selama mengerjakan skripsi ini, terimakasih atas bantuannya berupa dorongan, semangat, dan do'a.
8. Teman-teman manajemen 2014 terutama Dina, Amel, Dewi dan teman-teman yang lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu terimakasih atas kebersamaan dan dukungannya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Bogor, April 2018

(Wildan Abdul Aziz)

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	5
1.2.1.Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2.Perumusan Masalah .....	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	5
1.3.1. Maksud Penelitian.....	5
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.2 Kepemimpinan .....	7
2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	8
2.2.2. Jenis-jenis dan Tipe Gaya Kepemimpinan.....	9
2.3. Gaya Kepemimpinan Demokratif .....	11
2.3.1. Indkator Gaya KepemimpinanDemokratif.....	11
2.4. Kinerja .....	12
2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	12
2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	13
2.4.3. Penilaian Kinerja.....	14
2.4.4. Kategori Ukuran Kinerja.....	14

2.5. Penelitian Sebelumnya .....	15
2.6. Kerangka Pemikiran .....	17
2.7. Hipotesis Penelitian .....	19
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>21</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	21
3.2. Objek Penelitian, Unit analisis, dan Lokasi Penelitian .....	21
3.2.1. Objek Penelitian .....	21
3.2.2. Unit Analisis .....	21
3.2.3. Lokasi Penelitian .....	21
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	21
3.3.1. Jenis Data Penelitian .....	21
3.3.2. Sumber Data Penelitian .....	21
3.4. Operasional Variabel .....	22
3.5. Metode Penarikan Sampel .....	24
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	25
3.7. Uji Kualitas Data .....	26
3.7.1. Uji Validitas .....	26
3.7.2. Uji Reliabilitas .....	28
3.8. Metode Pengolahan atau Analisis Data .....	32
3.8.1. Analisis Deskriptif .....	32
3.8.2. Analisis Koefisien Korelasi .....	32
3.8.3. Analisis Koefisien Determinasi .....	33
3.8.4. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi .....	33
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
4.1. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian .....	35
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur ..	35
4.1.2. Kegiatan Usaha .....	36
4.2. Struktur Organisasi .....	37
4.3. Profil Responden .....	39
4.4. Pembahasan .....	43
4.4.1. Gaya Kepemimpinan Demokratif Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur .....	43

4.4.2. Kinerja Karyawan Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur .....	51
4.4.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan .....	62

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	65
5.2. Saran .....	65

**DAFTAR PUSTAKA .....**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Rata-rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan .....	4
Tabel 2	Penelitian Sebelumnya .....	16
Tabel 3	Operasional Variabel.....	22
Tabel 4	Skala Likert .....	26
Tabel 5	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	27
Tabel 6	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	27
Tabel 7	Case Processing Summary .....	29
Tabel 8	Reliability Statistics .....	29
Tabel 9	Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan.....	30
Tabel 10	Case Processing Summary .....	30
Tabel 11	Reliability Statistics .....	31
Tabel 12	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	31
Tabel 13	Indeks Korelasi Analisis Koefisien.....	33
Tabel 14	Kategori Hotel dan Bungalow.....	36
Tabel 15	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	39
Tabel 16	Data Responden Berdasarkan Usia .....	39
Tabel 17	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	40
Tabel 18	Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	41
Tabel 19	Pemimpin mengutamakan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.....	43
Tabel 20	Pemimpin mengambil keputusan selalu mempertimbangkan kepentingan bersama .....	43
Tabel 21	Pemimpin mau melakukan aktivitas bersama para bawahannya .....	44
Tabel 22	Pemimpin selalu ada apresiasi dari pimpinan kepada bawahannya yang berprestasi.....	44
Tabel 23	Pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada bawahan .....	45
Tabel 24	Pemimpin mampu memanfaatkan para bawahannya dalam melaksanakan tugas seefektif mungkin.....	45
Tabel 25	Pemimpin senang menerima pendapat, saran dan kritikan dari bawahan.....	46

Tabel 26	Pemimpin cenderung untuk lebih meningkatkan potensinya agar lebih baik .....	46
Tabel 27	Pemimpin mampu menjaga stabilitas lingkungan perusahaan terutama kesejahteraan karyawan.....	47
Tabel 28	Pemimpin mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi.....	47
Tabel 29	Pemimpin suka bekerja sama dengan bawahan .....	48
Tabel 30	Pemimpin memperhatikan karyawan dan terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.....	48
Tabel 31	Analisis Hasil Distribusi Frekuensi.....	49
Tabel 32	Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan baik.....	51
Tabel 33	Karyawan disiplin dalam bekerja.....	51
Tabel 34	Karyawan menghasilkan kualitas kerja yang baik .....	52
Tabel 35	Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan .....	52
Tabel 36	Karyawan meningkat pencapaian sesuai dengan harapan perusahaan.....	53
Tabel 37	Karyawan memiliki tingkat kuantitas kerja yang maksimal .....	53
Tabel 38	Karyawan tidak pernah meninggalkan kerja tanpa izin .....	54
Tabel 39	Karyawan berada ditempat kerja ketika waktu istirahat habis .....	54
Tabel 40	Karyawan menggunakan sumber daya secara efektif.....	55
Tabel 41	Karyawan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan.....	55
Tabel 42	Karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan .....	56
Tabel 43	Karyawan melaksanakan tugas lebih cepat dari sebelumnya .....	56
Tabel 44	Karyawan mampu melaksanakan tugas sendiri dengan benar .....	57
Tabel 45	Karyawan dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja.....	57
Tabel 46	Karyawan tidak merepotkan orang lain dalam bekerja.....	58
Tabel 47	Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan .....	58
Tabel 48	Karyawan bersedia menerima konsekuensi atas kesalahan dalam melakukan pekerjaan .....	59
Tabel 49	Karyawan bersedia dalam menerima target yang diberikan .....	59
Tabel 50	Analisis Hasil Distribusi Frekuensi.....	60

Tabel 51	Korelasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 52	Nilai Interval Koefisien.....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Rata-rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan.....	4
Gambar 2	Konstelasi hubungan variabel Independen dengan variabel Dependen.....	18
Gambar 3	Kurva Pengujian Hipotesis Koefisien Korelasi .....	34
Gambar 4	Struktur Organisasi Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.....	38
Gambar 5	Data Jenis Kelamin Responden .....	39
Gambar 6	Data Usia Karyawan.....	40
Gambar 7	Data Pendidikan Terakhir Karyawan .....	41
Gambar 8	Data Lama Bekerja Karyawan.....	42
Gambar 9	Histogram Gaya Kepemimpinan Demokratif.....	50
Gambar 10	Histogram Kinerja Karyawan.....	61
Gambar 11	Kurva Uji Hipotesis .....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keterangan Riset
- Lampiran 2 Hasil Kuisisioner Awal Pra Penelitian
- Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 4 Koding Kuisisioner Gaya Kepemimpinan Demokratif
- Lampiran 5 Koding Kuisisioner Kinerja Karyawan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi yang ideal, dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam. Karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja anggota perusahaan menjadi hal penting bagi sebuah perusahaan dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah perusahaan apapun bentuk usaha atau organisasinya.

Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dalam kerangka kerja yang terarah untuk pengembangan organisasi. Keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas-tugas kerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan yang selaras dan secara berkelanjutan dengan para karyawan menjadi sangat penting.

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan diperlukan pegawai atau karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan itu sendiri yang memenuhi persyaratan perusahaan tersebut dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Setiap perusahaan pastinya akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dengan keadaan seperti itu pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin adalah panutan dalam organisasi, oleh karena itu perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin

itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus bisa memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbedabeda. Setiap individu mempunyai tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam memahami segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai masalah yang dihadapi oleh individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. Kinerja karyawan tidak lepas dari peran pemimpinnya.

Arep & Tanjung ( 2008, 235) menerangkan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu“. Jadi seorang pemimpin harus mampu memengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus bisa memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. kinerja karyawan tidak lepas dari peran pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam sebuah era modern dimana organisasi mengkehendaki adanya kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja yang baik, akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak pada penurunan kinerja total perusahaan.

Pengertian kinerja (*performance*) menurut Moehirono (2012, 95) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal ini maka tentu saja sangat dibutuhkan tenaga sumberdaya manusia yang terampil, cekatan dan mempunyai *skill*.

Keterampilan, kemampuan dan keahlian ini baik di bidang pendidikan, pengalaman, maupun wawasan untuk mengambil keputusan dan dapat memberikan motivasi yang baru untuk memajukan usaha yang dijalani. Semakin tinggi kemampuan seorang karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi kemampuan karyawan sangat berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan.

Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur memiliki struktur organisasi yang sangat membutuhkan seorang pemimpin, yang dapat memberikan pengarahan agar tujuan perusahaan tercapai karena semakin maraknya bisnis perhotelan maka dari itu persaingan pun makin memanas yang menyebabkan harus lebih keras dalam menentukan strategi apa yang harus digunakan agar dapat bersaing.

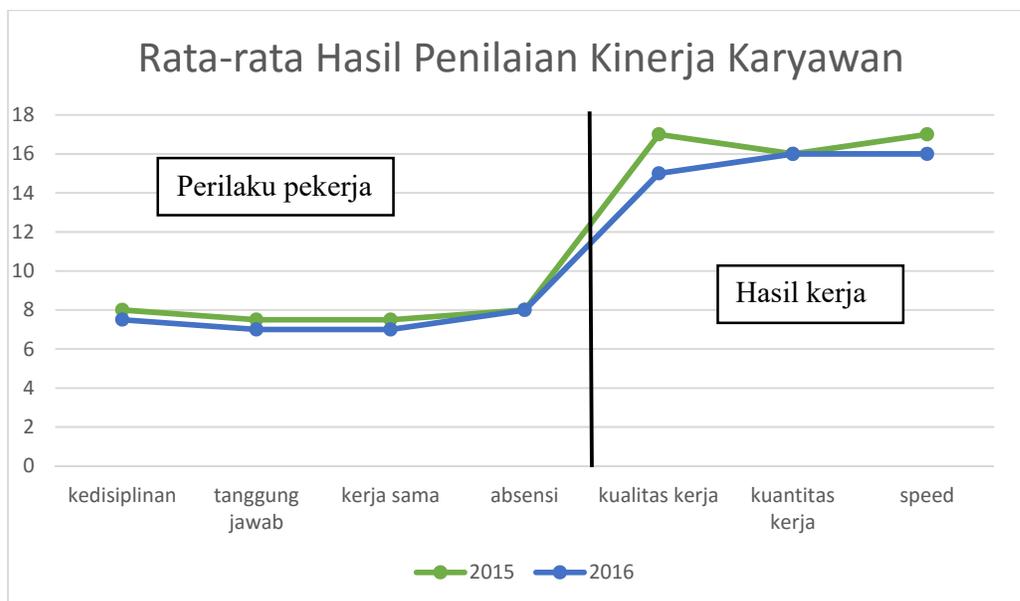
Berdasarkan hasil pra penelitian yang peneliti lakukan pada Senin 5 Maret 2018 kepada bapak Kartono Tohir selaku *general manager* di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, mengatakan bahwa terdapat permasalahan kepemimpinan pada *room division* terutama dalam hal kurangnya pengarahan pimpinan terhadap karyawan berkenaan dengan standar yang telah ditentukan pihak perusahaan. Setelah itu bapak Kartono menyerahkan kepada bapak Iwan Sanusi untuk memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti, menurut bapak Iwan Sanusi bahwa sebelum kepemimpinan sekarang di *room division* pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang mengarah pada kepemimpinan supportif tetapi hal tersebut kurang efektif, karena pemimpin tidak memberikan ruang untuk para karyawan menyampaikan ide, gagasan dan kritik kepada pemimpin, setelah terjadi pergantian pemimpin di *room division*, *director of room*(DOR) selalu mengadakan pertemuan dengan bawahannya untuk mengevaluasi dan memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan keluhan, ide, dan gagasan untuk kemajuan perusahaan, mengutamakan kerja sama agar tujuan perusahaan tercapai, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di *room division* mengarah pada tipe kepemimpinan demokratis, walaupun gaya kepemimpinan demokratis bisa dibilang paling efektif, akan tetapi itu memang memiliki beberapa kerugian potensial. Dalam hal tersebut biasanya peran pemimpin memanfaatkan waktu kurang maksimal dan juga para karyawan seringkali tidak memiliki pengetahuan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Tabel 1  
Rata-rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

PERILAKU KERJA	2015			2016		
	Bobot (%)	Nilai	Total (%)	Bobot (%)	Nilai	Total (%)
1. Kedisiplinan	10	80	8	10	75	7,5
2. Tanggung jawab	10	75	7,5	10	70	7
3. Kerja sama	10	75	7,5	10	70	7
4. Absensi	10	80	8	10	80	8
<b>HASIL KERJA</b>						
1. Kualitas kerja	20	85	17	20	75	15
2. Kuantitas kerja	20	80	16	20	80	16
3. Speed	20	85	17	20	80	16
<b>JUMLAH</b>	100		81	100		76,5

Sumber: Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, 2018

Gambar 1



Dari tabel dan gambar di atas menunjukkan rata-rata hasil penilaian kinerja karyawan bagian *room division* Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur pada tahun 2015-2016. Dapat disimpulkan bahwa kondisi kinerja karyawan bagian *room division* Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur pada tahun 2015 sampai 2016 mengalami penurunan dari 81% menjadi 76,5%.

Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, merupakan salah satu hotel bintang 4 yang mempunyai 268 kamar dari 92 unit bangunan villa dan hotel dengan beragam type bungalow dan hotel yang ditata dan disesuaikan dengan kebutuhan keluarga ataupun

untuk kegiatan meeting, family gathering dengan bentuk dan gaya artistik dengan luas 9 hektar, yang hadir untuk memenuhi kebutuhan konsumen hotel akan tempat berlibur yang nyaman dan asri yang menjadi salah satu tujuan wisata untuk melepas penat dengan jumlah karyawan 110 orang.

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa ada masalah yang terjadi pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur karena adanya ketidak sesuaian antara penelitian dan teori dan penulis merasa bahwa ada hubungannya antara gaya kepemimpinan dengankinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, maka dari itu penulis mengangkat permasalahan ini untuk dijadikan penelitian dengan judul “HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL LEMBAH BUKIT RAYA CIANJUR”

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, penullis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan suportif tetapi hal tersebut kurang efektif karena pemimpin tidak memberikan ruang untuk para karyawan menyampaikan ide, gagasan dan kritik pada pemimpin.
2. Kurangnya pengarahan pimpinan terhadap karyawan berkenaan dengan standar yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan.
3. Terdapat beberapa kerugian potensial dalam hal kepemimpinan yang kurang memaksimalkan waktu dan para karyawan sering kali tidak memiliki pengetahuan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan.
4. Pada bagian *room division* Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur mengalami penurunan kinerja dari tahun 2015 sampai 2016.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi tersebut maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur?
2. Bagaimana kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur?
3. Apakah ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan Kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud dari Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan diantara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan, menyimpulkan hasil penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan di dalam perusahaan khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.
3. Untuk mengetahui bagaimana hubungan Gaya kepemimpinan demokratis dengan Kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis
  - a) Bagi penulis  
Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan berguna sebagai wahana melatih untuk berfikir secara ilmiah pada bidang manajemen sumber daya manusia yang khususnya berkaitan tentang persoalan-persoalan kepemimpinan, dan kinerja karyawan.
  - b) Bagi pembaca  
Dalam penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam menambah pengetahuan akademik bagi pembaca sehingga berguna untuk pengembangan ilmu khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Kegunaan Praktis  
Dari hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan yang positif kepada pihak manajemen Hotel Lembah Bukit Raya dalam melakukan strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawannya terutama dengan memimpin secara tepat.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ada beberapa pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia yang diutarakan oleh beberapa ahli yang mendefinisikan yaitu sebagai berikut:

Menurut Handoko dalam Kusdyah (2008:3) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Alfajar dan Heru (2010:2) merupakan pandangan modern untuk apa yang disampaikan oleh pandangan tradisional sebagai manajemen personalia.

Menurut Marwansyah (2010:3) manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan sumberdaya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumberdaya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia perusahaan terutama dalam masalah mendapatkan dana perusahaan serta upaya pengelolaan keuangan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.2 Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2017:170) kepemimpinan adalah “Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya menurut Istianto (2009:87) ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena

itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

2. Kepemimpinan adalah dimana seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kepemimpinan merupakan subjek yang penting dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi.
4. Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
5. Kepemimpinan pemerintah adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintah pusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintah negara.

### 2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda untuk mengatur atau mengarahkan bawahannya. Perilaku tersebut dinamakan gaya kepemimpinan yaitu perilaku mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dalam suatu anggota kelompok.

Dibawah ini ada beberapa pendapat ahli mengenai gaya kepemimpinan, diantaranya:

Menurut Stoner dalam Pasolong (2010:37), gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah “Berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja”.

Menurut Edison, Anwar, dan Ikomariah (2016:93) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Pasolong (2010:36) gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati.

Sedangkan menurut Gary Yukl (2010, 21) *Leadership is "Reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationship in a group or organization"*.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu tindakan untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya agar dapat melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadaran untuk tercapainya suatu tujuan.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli mendasarkan bahwa gaya kepemimpinan itu adalah suatu perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya menentukan efektivitasnya dalam memimpin. Berbagai tipe gaya kepemimpinan banyak sekali dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam melakukan pengarahan atau pemberian motivasi kepada para bawahannya, berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin yaitu dengan melakukan tindakan yang bertujuan untuk tercapainya suatu tujuan organisasi.

### 2.2.2. Jenis-jenis dan Tipe Gaya Kepemimpinan

G.R. Terry dalam buku Suwatno dan Priansa (2011:156) mengemukakan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan intruksi-intruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya dikerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokrasi (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergerakinya itu bukan karena rasa paksaan tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan bakat (*Indigenous leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Dan jenis-jenis kepemimpinan sebagai berikut:

1. **Pemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu:

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para Pemimpin melaksanakan tindakan Korektif hanya ketika bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

2. **Kepemimpinan Kharismatik:**

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. **Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, aktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. **Kepemimpinan Tim**

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut *House* dalam Suwatno dan Priansa (2011:158) antara lain:

1. **Kepemimpinan Direktif**

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. **Kepemimpinan yang Mendukung**

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

3. **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4. **Kepemimpinan Berorientasi Prestasi**

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Menurut pendapat para ahli diatas tentang jenis dan tipe gaya kepemimpinan disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan sesuai dengan segala kondisi yang

ada, oleh sebab itu pemimpin yang efektif harus menyesuaikan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi mencakup keadaan bawahan, tuntutan pekerjaan, dan tujuan organisasi.

### 2.3. Gaya Kepemimpinan Demokratif

Menurut Siagian (2010:43) gaya kepemimpinan demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang paling termulia di dunia.
- Selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahannya itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses darinya
- Dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan Demokrasi yaitu pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya Bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya. (G.R. Terry dalam buku Suwatno dan Priansa 2011:156)

Dari pendapat para ahli diatas tentang gaya kepemimpinan demokratis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut menjadikan karyawannya adalah aset berharga yang harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan serta selalu mengutamakan kerja sama antara atasan dan bawahan untuk terciptanya tujuan perusahaan.

#### 2.3.1. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratif

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Pasolong dalam Ariani (2015:10) diantaranya adalah :

- a) Keputusan dibuat bersama  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi.
- b) Menghargai potensi setiap bawahan  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat kondisi yang tepat.
- c) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan  
Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.
- d) Melakukan kerja sama dengan bawahannya  
Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016:176) Kinerja adalah "Hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *Profit Oriented* dan *non Profit Oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu".

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*, dimana pengertian *performance* itu sendiri adalah sebagai hasil kerja atau prestasi kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Armstrong dan Baron dalam buku Manajemen Kinerja oleh Wibowo (2016:2).

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Pengertian kinerja menurut *Elizabeth Houldsworth & Dilum Jirasinghe* (2007:18) "*performance is not only a matter of results or outputsbut also behavior and process*".

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh seorang pegawai dalam bekerja baik secara kualitas maupun kuantitas dan menunjukkan tingkatan kemajuan dalam melakukan pekerjaanya.

#### 2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Henry Simamora yang dikutip oleh Mangkunegara (2009:14), kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a) Faktor individual yang terdiri dari:
  1. Kemampuan dan keahlian
  2. Latar belakang
  3. Demografi
- b) Faktor psikologis yang terdiri dari:
  1. Persepsi
  2. Attitude
  3. Personality
  4. Pembelajaran
  5. Motivasi
- c) Faktor organisasi yang terdiri dari:
  1. Sumber daya
  2. Kepemimpinan
  3. Penghargaan
  4. Struktur
  5. Job design

Ditambahkan oleh pendapat Keith Davis dalam buku evaluasi kinerja SDM oleh Mangkunegara (2011:67) merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability + Motivation  
 Motivation = Attitude + Situation  
 Ability = Knowledge + Skill

Penjelasan:

1. Faktor kemampuan (Ability) Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor Motivasi Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap kerjanya akan menunjukkan situasi motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap kerjanya akan situasi menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Dari pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena kepemimpinan terutama gaya kepemimpinan demokratis menghargai para bawahannya dengan demikian karyawan merasa bahwa tugas yang diberikan perusahaan adalah tanggung jawabnya.

### **2.4.3 Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2017:87) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”.

Ditambahkan oleh Prawirosentono (2008:27), bahwa kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a) Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- b) Tanggung jawab Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
- c) Disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- d) Inisiatif Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat ukuran tertentu untuk menilai suatu kinerja karyawan yang menjadikan tugas manajer untuk mengevaluasi para bawahannya ketika melaksanakan pekerjaannya terdapat kesalahan, oleh karena itu seorang pemimpin memberikan arahan kepada bawahannya agar kinerja mereka optimal.

### **2.4.4 Kategori Ukuran Kinerja**

Menurut Robbins (2014:260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu

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, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.
6. Komitmen kerja  
Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:75) kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
4. Kerjasama kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik
5. Inisiatif Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu dan kemandirian adalah ukuran atau indikator secara individu untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan.

## **2.5 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan hasil penelitian yang berbeda-beda antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Untuk lebih jelasnya mengenai penelitian sebelumnya, dapat dilihat pada tabel seperti dibawah ini :

Tabel 2  
Penelitian Sebelumnya

No	Penulis / Judul / Publikasi	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Desi Rosmala Dewi (2016) Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Ketua Umum dengan Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Tandangsari Sumedang Universitas Padjadjaran Bandung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Berdasarkan hasil perhitungan <i>Rank Spearman</i> dapat disimpulkan terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan ketua umum KSU Tandangsari Sumedang dengan Kinerja Karyawan koperasi. Gaya kepemimpinan disini teridentifikasi yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratif	Penelitian ini menggunakan perhitungan <i>Rank Spearman</i> yang diinterpretasikan menggunakan aturan koefisien korelasi <i>Guilford</i>
2.	Randi Putra (2015) Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pengkajian Teknologi dan Informasi Pelataran Mataram Yogyakarta Universitas Negeri Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kinerja Pegawai</li> </ul>	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai.	Dalam penelitian ini terdapat dua variabel terikat dan satu variabel bebas. Dan menunjukkan kecenderungan terhadap variabel Motivasi Kerja
3.	Mugiyanto Albertus (2007) Hubungan Gaya kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Demokratif</li> </ul>	Berdasarkan pengolahan data korelasi <i>Product Moment</i> terbukti	Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen (X)

	Demokratis dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta Universitas Slamet Riyadi Surakarta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru dilingkungan Yayasan Pengundi Luhur cabang Surakarta.	dan satu variabel dependen (Y). Motivasi kerja berhubungan positif dengan Kinerja Guru.
--	--	---	--	---

## 2.6. Kerangka Pemikiran

Kinerja tidak dapat terbangun secara otomatis, tetapi harus diperjuangkan dengan sebaik mungkin agar dapat mempertahankan dari persaingan dengan dunia luar yang semakin berat. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan keahlian, attitude, personality, motivasi, penghargaan, dan kepemimpinan Menurut Henry Simamora yang dikutip oleh Mangkunegara (2009:14). Dari pernyataan tersebut kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan agar terciptanya kinerja yang baik. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Rivai (2009:2). Sedangkan karyawan menurut Hasibuan (2017:41) adalah “seseorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan”.

Kepemimpinan Demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk organisasi modern, karena pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik didalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya Bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Untuk mengukur tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam bekerja, terdapat indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2014:260), yaitu:

1. Kualitas.

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

## 2. Kuantitas.

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.

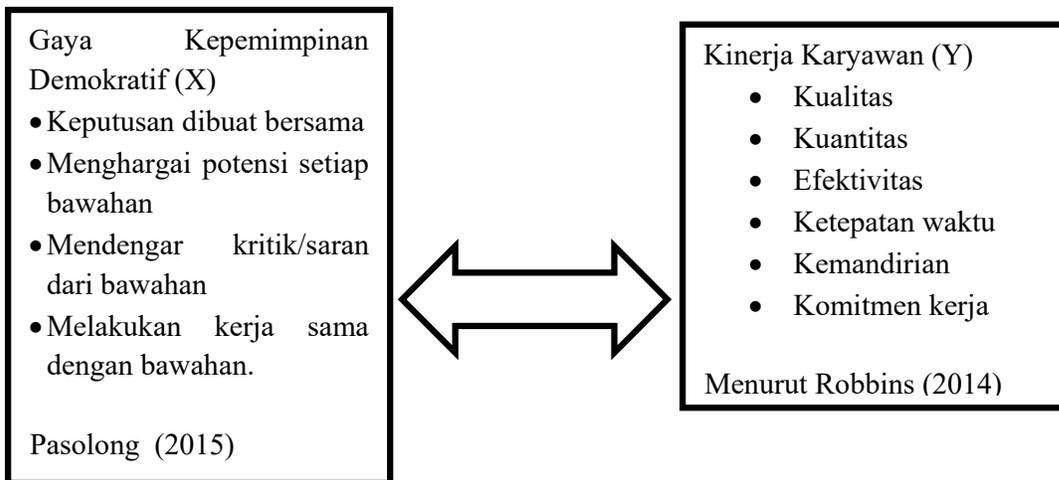
## 4. Efektivitas

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

## 5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur. Ada atau tidaknya hubungan/korelasi di tandai dengan saling mempengaruhi atau tidak saling mempengaruhi antara setiap variabel. Maka dibuatlah konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2  
Konstelasi Penelitian

## **2.7. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian merupakan dugaan atau jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya agar dapat atau layak dipertanggungjawabkan. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

“ Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur”.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode penelitian deskriptif kuantitatif korelasi, di mana peneliti mengumpulkan data berdasarkan pandangan dari sumber data bukan pandangan peneliti.

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

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

Objek penelitian dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel independen (variabel X) Gaya Kepemimpinan Demokrati, Sedangkan variabel dependen (variabel Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

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

Unit analisis adalah unit/satuan yang akan diteliti atau dianalisis dalam penelitian. Unit analisis ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui bagaimana respon setiap karyawan yang ada di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur dibagian *room division* di mana jumlah karyawan berjumlah 63 orang.

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

Lokasi penelitian adalah di mana tempat unit analisis berada seperti organisasi/perusahaan/instansi atau daerah tertentu. Pada penelitian ini lokasi penelitian adalah di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur yang berada di Jl. Raya Cipanas No.219, Sindanglaya, Pacet, Kabupaten Cianjur, Jawa Barat 43253.

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

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

Jenis data yang diteliti adalah data kuantitatif sebagai penunjang data kualitatif.

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara atau berupa uraian/penjelasan mengenai variabel yang diteliti.
2. Data kuantitatif yaitu data mengenai jumlah, tingkatan, perbandingan, dan volume yang berupa angka-angka.

#### **3.3.2. Sumber Data Penelitian**

1. Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung melalui survei dan observasi dengan wawancara dan menyebar kuisioner kepada responden mengenai variabel-variabel yang diteliti.
2. Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, yaitu diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain. Data sekunder yang digunakan peneliti didapatkan dari informasi berbagai sumber serta literatur dan buku-buku yang memberikan informasi untuk penelitian ini.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Dalam melakukan proses penelitian ini, variabel yang digunakan adalah:

1) Variabel Independen (Bebas)

Menurut Sugiyono (2016:39) menyatakan bahwa “variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya dan timbulnya variabel dependent (terikat)”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Gaya Kepemimpinan Demokratif.

2) Variabel Dependen (Terikat)

Menurut Sugiyono (2016:39) menyatakan bahwa “variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”. Dimana yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

Operasional variabel diperlukan untuk menentukan indikator, ukuran, dan skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian.

Pada penelitian ini operasionalisasi variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3  
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Gaya Kepemimpinan Demokratif	Keputusan dibuat bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengutamakan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.</li> <li>Pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan kepentingan bersama</li> <li>Mau melakukan aktivitas bersama para bawahannya</li> </ul>	Ordinal
	Menghargai potensi setiap bawahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selalu ada apresiasi dari pimpinan kepada bawahannya yang berprestasi</li> <li>Memberikan wewenang secara luas kepada bawahan.</li> <li>Mampu memanfaatkan para bawahannya dalam melaksanakan tugas seefektif mungkin</li> </ul>	Ordinal

	Mendengar kritik, saran dan pendapat dari bawahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senang menerima pendapat, saran dan kritikan dari bawahan.</li> <li>• Cenderung untuk lebih meningkatkan potensinya agar lebih baik</li> <li>• Mampu menjaga stabilitas lingkungan perusahaan teruta kesejahteraan karyawan</li> </ul>	Ordinal
	Melakukan kerja sama dengan bawahannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi</li> <li>• Suka bekerja sama dengan bawahan</li> <li>• Memperhatikan karyawan dan terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas</li> </ul>	Ordinal
Kinerja Karyawan	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengerjakan pekerjaan dengan baik</li> <li>• Disiplin dalam bekerja</li> <li>• Menghasilkan kualitas kerja yang baik</li> </ul>	Ordinal
	Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan</li> <li>• Tingkat pencapaian sesuai dengan harapan perusahaan</li> <li>• Memiliki tingkat kuantitas kerja yang maksimal</li> </ul>	Ordinal
	Efektivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak pernah meninggalkan kerja tanpa izin</li> <li>• Berada ditempat kerja ketika waktu istirahat habis</li> </ul>	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan sumber daya secara efektif</li> </ul>	
	Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan</li> <li>• Tidak menunda-nunda pekerjaan</li> <li>• Melaksanakan tugas lebih cepat dari sebelumnya</li> </ul>	Ordinal
	Kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu melaksanakan tugas sendiri dengan benar</li> <li>• Dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja</li> <li>• Tidak merepotkan orang lain dalam bekerja</li> </ul>	Ordinal
	Komitmen Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan</li> <li>• Kesiediaan menerima konsekuensi atas kesalahan dalam melakukan pekerjaan</li> <li>• Kesiediaan dalam menerima target yang diberikan</li> </ul>	Ordinal

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:62) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Pada penelitian ini metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode nonprobabilitas *purposive sampling* berarti teknik pengambilan sampel secara sengaja. Maksudnya, peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena ada pertimbangan tertentu.

Untuk mengetahui jumlah sample penulis menggunakan metode Slovin dengan rumus:

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

Dimana:

$n$  = Ukuran sample

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Persen kelonggaran

Tingkat kesalahan pengambilan sample dalam penelitian ini diambil menggunakan  $e=0,05$  atau 5%.

Sampel pada penelitian ini ditujukan untuk para karyawan di divisi ruangan (*room division*) yaitu para karyawan yang bekerja di *gardener* (15), *housekeeping* (38) dan bagian *laundry* (10) yang berjumlah 63 karyawan.

Maka perhitungan yang didapatkan untuk menentukan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin } n = \frac{63}{1 + 63(0,05)^2}$$

$$n = \frac{63}{1,1575}$$

$$n = 54,4276$$

Sample yang diperoleh adalah 54,4276 dibulatkan menjadi 54 karyawan. Maka pengambilan sample dengan metode *stratified random sampling* yang diajukan kepada 54 karyawan yang tersebar ke dalam 3 bagian yaitu:

$$1. \text{ gardener} = \frac{15}{63} 100\% = 24, \frac{24}{100} 54 = 13 \text{ orang}$$

$$2. \text{ housekeeping} = \frac{38}{63} 100\% = 60, \frac{60}{100} 54 = 32 \text{ orang}$$

$$3. \text{ laundry} = \frac{10}{63} 100\% = 16, \frac{16}{100} 54 = 9 \text{ orang}$$

Jadi dapat disimpulkan dari perhitungan diatas dari 54 responden bahwa 13 orang di bagian *gardener*, 32 orang di bagian *housekeeping* dan 9 orang di bagian *laundry*.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Berdasarkan metode sampling diatas, maka data yang terpilih dikumpulkan melalui metode survei dan observasi. Metode pengumpulan data ditentukan berdasarkan jenis data berdasarkan sumber, yaitu data primer dan data sekunder:

1. Data primer diperoleh dengan melakukan metode survei dan observasi sebagai berikut:

1. Survei adalah metode pengumpulan data primer yang diperoleh dengan melakukan teknik sebagai berikut:

- a. Wawancara yaitu peneliti melakukan interaksi dan komunikasi dengan manajer bagian HRD Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur untuk memperoleh data yang peneliti butuhkan.
- b. Kuisisioner yaitu dengan membuat pertanyaan tertulis lalu memberikannya kepada responden untuk dijawab. Pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan variabel penelitian. Kemudian pertanyaan tersebut akan diukur dengan menggunakan skala Likert dan diberikan skor sebagai berikut:

Tabel 4  
Skala Likert

SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
R	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2017)

2. Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.
2. Data Sekunder diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain dan diolah dengan cara manual menjadi tabel, atau gambar yang dapat memberikan informasi bagi pihak lain.

### 3.7. Uji Kualitas Data

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuisisioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid dan reliabel sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian melalui dua uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu alat ukur tes dalam kuisisioner. Validitas artinya sejauh mana tes dapat mengukur dengan tepat dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Metode yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah Korelasi Product Moment Pearson, dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2) - (n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Dimana :

$r_{xy}$  = Koefesien korelasi (r-hitung)

$n$  = Jumlah respon

$\Sigma x$  = Jumlah seluruh skor x

$\Sigma y$  = Jumlah seluruh skor y

$\Sigma xy$  = Hasil perkalian antara skor x dan skor y.

Apabila  $r_{xy\text{hitung}} > r$  tabel maka data dinyatakan valid, begitupun sebaliknya apabila  $r_{xy\text{hitung}} < r$  tabel maka data tidak valid

- Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Tabel 5  
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Pertanyaan	r hitung	r tabel n=20 $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kesimpulan
1	0,651404	0,444	r hitung > r tabel	Valid
2	0,67059	0,444	r hitung > r tabel	Valid
3	0,579562	0,444	r hitung > r tabel	Valid
4	0,577837	0,444	r hitung > r tabel	Valid
5	0,608302	0,444	r hitung > r tabel	Valid
6	0,596613	0,444	r hitung > r tabel	Valid
7	0,551711	0,444	r hitung > r tabel	Valid
8	0,514473	0,444	r hitung > r tabel	Valid
9	0,580869	0,444	r hitung > r tabel	Valid
10	0,603531	0,444	r hitung > r tabel	Valid
11	0,699414	0,444	r hitung > r tabel	Valid
12	0,610505	0,444	r hitung > r tabel	Valid

Sumber data: data primer diolah, 2018

Kesimpulan dari tabel diatas diketahui bahwa hasil validitas gaya keepemimpinan menunjukan r hitung > r tabel, sehingga setiap pertanyaan dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

- Uji Validitas Kinerja Karyawan

Tabel 6  
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Pertanyaan	r hitung	r tabel n=20 $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kesimpulan
1	0,61585	0,444	r hitung > r tabel	Valid
2	0,588131	0,444	r hitung > r tabel	Valid
3	0,63042	0,444	r hitung > r tabel	Valid

4	0,63042	0,444	r hitung > r tabel	Valid
5	0,521395	0,444	r hitung > r tabel	Valid
6	0,608482	0,444	r hitung > r tabel	Valid
7	0,720231	0,444	r hitung > r tabel	Valid
8	0,524289	0,444	r hitung > r tabel	Valid
9	0,521395	0,444	r hitung > r tabel	Valid
10	0,572835	0,444	r hitung > r tabel	Valid
11	0,526073	0,444	r hitung > r tabel	Valid
12	0,742324	0,444	r hitung > r tabel	Valid
13	0,642978	0,444	r hitung > r tabel	Valid
14	0,56558	0,444	r hitung > r tabel	Valid
15	0,471187	0,444	r hitung > r tabel	Valid
16	0,543488	0,444	r hitung > r tabel	Valid
17	0,524289	0,444	r hitung > r tabel	Valid
18	0,68974	0,444	r hitung > r tabel	Valid

Sumber data: data primer diolah, 2018

Kesimpulan dari tabel diatas diketahui bahwa hasil validitas kinerja karyawan menunjukkan r hitung > r tabel, sehingga setiap pertanyaan dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Dalam penelitian ini untuk menguji reliabilitas dapat digunakan menggunakan rumus koefisien reliabilitas *alfa cronbach*: (Sugiyono 2017:365)

$$r_i = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dimana:

$K$  = mean kuadrat antara subjek

$\sum S_i^2$  = mean kuadrat kesalahan

$S_t^2$  = varians total

Rumus untun variansn total dan varians item:

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2}{n} - \frac{(\sum X_t)^2}{n^2}$$

$$S_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

Dimana:

Jki = jumlah kuadran seluruh skor item

JKs = jumlah kuadran subjek

Kriteria penelitian terhadap koefisien  $\alpha$  Cronbach sebagai berikut:

No.	Nilai $\alpha$	Keterangan
1	$\alpha < 0,6$	Kurang Reliabel
2	$\alpha < \alpha < 0,8$	Cukup Reliabel
3	$\alpha < 0,8$	Sangat Reliabel

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

- Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Uji Reliabilitas dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha*, bahwa data atau case yang valid berjumlah 20. Dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,839

Tabel 7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

Sumber data: *output SPSS 23*

Tabel 8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,839	,842	12

Sumber data: *output SPSS 23*

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 20 dengan persentase 100% dan tidak ada yang dikeluarkan (*exclude*) dan *reliability statistics* menunjukkan bahwa *cronbach alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,839 yang berarti diterima maka disimpulkan instrumen penelitian telah reliabel.

Tabel 9  
Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	1	0,839	0,823	Reliabel
	2	0,839	0,821	Reliabel
	3	0,839	0,828	Reliabel
	4	0,839	0,830	Reliabel
	5	0,839	0,826	Reliabel
	6	0,839	0,828	Reliabel
	7	0,839	0,832	Reliabel
	8	0,839	0,837	Reliabel
	9	0,839	0,829	Reliabel
	10	0,839	0,827	Reliabel
	11	0,839	0,818	Reliabel
	12	0,839	0,827	Reliabel

Sumber data: *output SPSS 23*

- Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Uji Reliabilitas dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha*, bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 20. Dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,890

Tabel 10  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

Sumber data: *output SPSS 23*

Tabel 11  
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,890	,890	18

Sumber data: *output SPSS 23*

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 20 dengan persentase 100% dan tidak ada yang dikeluarkan (*exlude*) dan *reliability statistics* menunjukkan bahwa *cronbach alpha* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,890 yang berarti diterima maka disimpulkan instrumen penelitian telah reliabel.

Tabel 12  
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Kinerja Karyawan	1	0,890	0,883	Reliabel
	2	0,890	0,884	Reliabel
	3	0,890	0,882	Reliabel
	4	0,890	0,882	Reliabel
	5	0,890	0,886	Reliabel
	6	0,890	0,883	Reliabel
	7	0,890	0,879	Reliabel
	8	0,890	0,887	Reliabel
	9	0,890	0,886	Reliabel
	10	0,890	0,884	Reliabel
	11	0,890	0,886	Reliabel
	12	0,890	0,878	Reliabel
	13	0,890	0,882	Reliabel
	14	0,890	0,885	Reliabel
	15	0,890	0,889	Reliabel
	16	0,890	0,886	Reliabel
	17	0,890	0,887	Reliabel
	18	0,890	0,880	Reliabel

Sumber data: *output SPSS 23*

### 3.8. Metode Pengolahan atau Analisis Data

Analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif yang berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku dari variabel penelitian. Analisis statistik yang digunakan yaitu analisis statistik non-parametrik karena pada penelitian ini data yang digunakan adalah data ordinal.

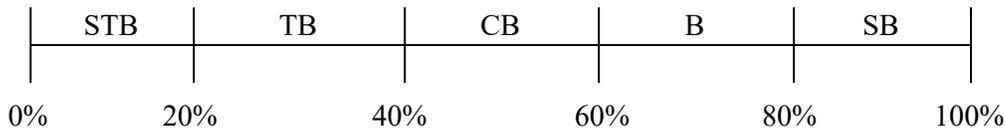
#### 3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai Gaya Kepemimpinan Demokratif dan Kinerja Karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur dengan menggunakan analisis deskriptif.

Berdasarkan data yang telah didapatkan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 54 responden, tanggapan responden dihitung menggunakan rumus tanggapan total responden sebagai berikut:

$$\text{TanggapanTotalResponden} = \frac{\text{SkorTotalHasilJawabanResoinden}}{\text{SkorTertinggiResponden}} \times 100\%$$

Setelah diketahui tanggapan total responden, maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata indeks variabel bebas dan tidak bebas untuk mengetahui bagaimana keadaan variabelnya.



#### 3.8.2. Analisis Koefisien Korelasi

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keeratan atau kekuatan hubungan antara variabel X dengan variabel Y dengan menggunakan Product moment pearson. Persamaan korelasi pearson dinyatakan dalam rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2) - (n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Dimana :

$r_{xy}$  = Koefesien korelasi (r-hitung)

$n$  = Jumlah respon

$\sum x$  = Jumlah seluruh skor x

$\sum y$  = Jumlah seluruh skor y

$\sum xy$  = Hasil perkalian antara skor x dan skor y.

Tabel 13  
Indeks Korelasi Analisis Koefisien

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,00	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Lemah
0,00 – 0,199	Sangat Lemah

### 3.8.3. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi merupakan kuadran koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui besaran persentase antar variabel bebas dan terikat dengan asumsi  $0 \leq r^2 \leq 1$ .

Rumusnya:

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

Dimana:

KD = koefisien Penentu

$r_s$  = koefisien Korelasi

### 3.8.4. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan signifikan atau tidak maka perlu dilakukan hipotesis statistiknya sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$  artinya tidak terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur

$H_a : \rho > 0$  artinya terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur

Pengujian signifikansi koefisien korelasi, selain dapat menggunakan tabel, juga dapat dihitung dengan uji t yang rumusnya sebagai berikut:(Sugiyono 2017:230)

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

Dimana:

t = t hitung

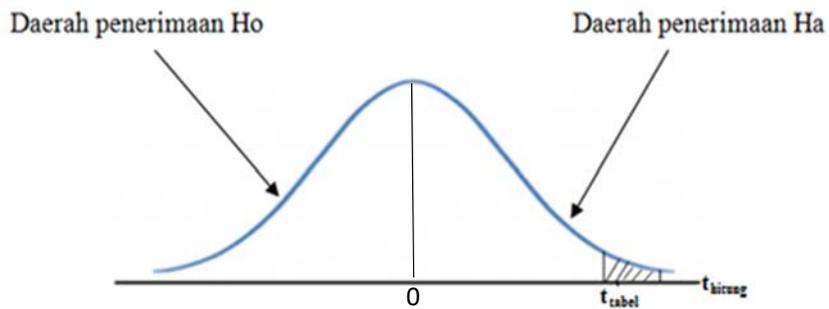
r = koefisien korelasi

$n$  = banyaknya responden

Dari hasil perhitungan  $t$  hitung maka kriteria hasil pengujiannya adalah:

- Terima  $H_0$  jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$   
Artinya tidak ada hubungan yang signifikan antara Gaya kepemimpinan demokratis dengan Kinerja karyawan
- Tolak  $H_0$  terima  $H_a$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$   
Artinya ada hubungan yang signifikan antara Gaya kepemimpinan demokratis dengan Kinerja karyawan.

### Kurva Pengujian Hipotesis Korelasi



Gambar 3

Kurva Pengujian Hipotesis Koefesien Korelasi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur**

Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur merupakan resort hotel yang terletak diantara alam pegunungan dan dataran tinggi dengan udara segar nan sejuk penuh pesona keindahan alam sekitarnya, dikawasan daerah wisata puncak dan dilalui jalur utama Bandung-Jakarta tepatnya di Jin. Raya Sindanglaya Cipanas No. 219, Puncak - Cianjur, berjarak 9 km dari puncak, 31 km dari Bogor, dan 55 km dari Bandara Halim Perdanakusuma.

Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur pertama dibangun pada tahun 1982 dengan PT Lembah Bukit Raya sebagai kontraktor sekaligus pengelola Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur. Pada tanggal 6 Desember 1985 hotel Lembah Bukit Raya Cianjur diresmikan oleh Bapak Sugitolay. Kemudian Tahun 1995 Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur mengalami perubahan/renovasi secara total. Dan sejak tahun 1999 Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur ditetapkan menjadi hotel berbintang empat, Hotel ini merupakan hotel yang mempunyai pilihan dengan beragam type bungalow dan hotel yang ditata dan disesuaikan dengan kebutuhan keluarga ataupun untuk kegiatan meeting, family gathering dengan bentuk dan gaya artistik. peningkatan pelayanan didahulukan disamping melengkapi berbagai sarana penunjang yang mendukung peningkatan pelayanan hotel, serta dilengkapi berbagai fasilitas dan Ballroom seperti diantaranya pembangunan ruang meeting, pembangunan tempat parkir untuk tamu-tamu hotel, pembangunan restaurant, perbaikan dan penambahan perlengkapan hotel. Untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian para karyawan dalam melayani tamu hotel diadakan kerjasama dengan pihak outsourcing di Bandung.

Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur terletak diatas lahan seluas 9 hektar, Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur pada tahun 2010 mengalami renovasi hotel dan Villa yang siap memanjakan para pengunjung dengan pemandangan indah lembah cipanas, dikolaborasikan dengan arsitektur Bungalow konsep modern minimalis dengan kebun taman indah yang menghadap ke Gunung Gede, dimana hutan lebat melekat pada lereng bukit yang curam diatas diatas sawah. Sehingga bisa menikmati angin pegunungan yang sangat renyah dan udara yang bersih bebas polusi.

#### 4.1.2 Kegiatan Usaha

Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur merupakan hotel yang menyediakan pilihan dengan beragam type bungalow dan hotel yang ditata secara artistik dan disesuaikan dengan kebutuhan keluarga ataupun untuk kegiatan meeting, family gathering dengan bentuk dan gaya artistik, dengan lahan seluas 9 hektar yang berlokasi dikav,asan Puncak-Cianjur Jawa Barat. Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur Ini berjarak 9 km dari puncak, 31 km dari Bogor, dan 55 km dari Bandara Ilalim Perdanakusuma serta dekat dengan tempat rekreasi seperti dan Cipanas Presidential Palace 1.17 km, Little Venice (Kota Bunga) 323 km, Cibodas Botanical Gardens 4.20 km, dan Nusantara Flower Garden 4.77 km, Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur Memiliki 268 kamar hotel, II Meeting Rooms, I Grand Ballroom dengan kapasitas 50 orang hingga 1.000 orang, dan restoran yang siap menampung sekitar 350 orang. Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur memiliki 94 unit Hotel dan Bungalow yang terbagi kedalam beberapa kategori diantaranya:

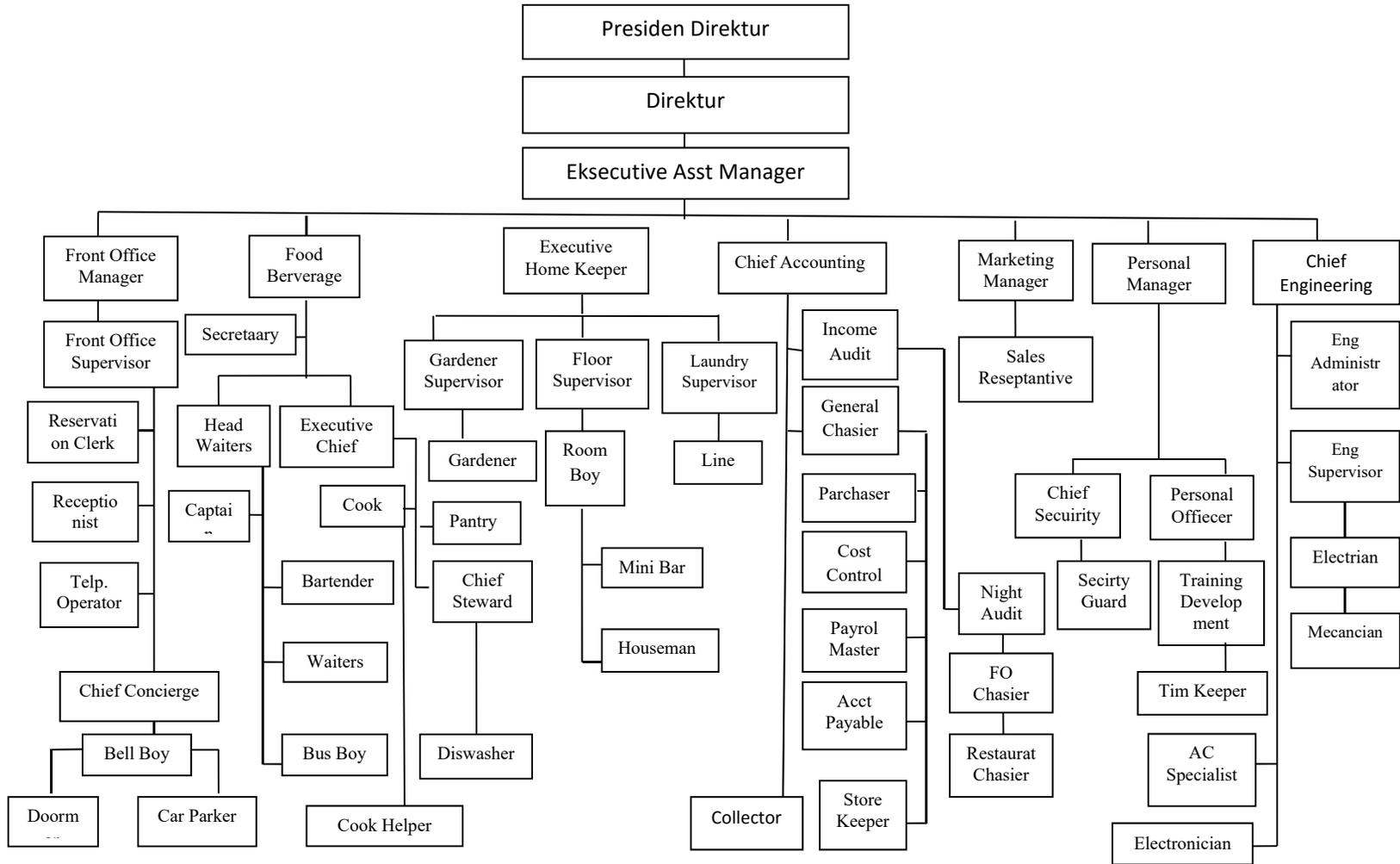
Tabel 14  
Kategori Hotel dan Bungalow

No	Hotel dan Bungalow	Unit
1	Bungalow 2 kamar tidur 4 bed	20 Unit
2	Bungalow 3 kamar tidur 6 bed	13 Unit
3	Bungalow 1 kamar tidur 3 bed	7 Unit
4	Bungalow 1 kamar tidur 1 bed besar	6 Unit
5	Bungalow 4 kamar tidur 8 bed	1 Unit
6	Hotel 3 bed	34 Unit
7	Hotel 1 bed besar	13 Unit
Jumlah		92 Unit

Fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur diantaranya adalah Amenities (Hotel Service) : Swimming Pool, Lapangan Futsal Mini, Lapangan Bulu Tangkis, Cerenti Restaurant, Meeting Room/Ballroom (1000 Pax), Play Ground, dan Free Wifi sedangkan Room Amenities mencakup TV LCD, Air Panas, Amenities (Shower Cap, Tooth Brush, Toothpaste, Soap, Slipper), Wifi (Front Office area only), Chanel Lokal dan pelayanan resepsionis 24 jam serta adanya penawaran paket wisata untuk tamu yang menginap di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

## **4.2. Struktur Organisasi**

Dalam sebuah organisasi perusahaan tentu terdiri dari beberapa bagian yang saling berkaitan antara satu sama lain. Keterkaitan tersebut dapat digambarkan melalui sebuah struktur atau bagan yang berfungsi untuk memperoleh gambaran posisi setiap bagian pada organisasi sehingga keterkaitan yang berupa garis perintah, koordinasi, tanggungjawab ataupun pembagian tugas antara setiap bagian dalam organisasi tersebut dapat diketahui dengan jelas. Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur memiliki bagan struktur organisasi sebagai berikut :



Gambar 4

Struktur Organisasi Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur

### 4.3. Profil Responden

Profil responden yang diteliti atas 4 (empat) kriteria yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Berikut hasil data profil responden yang merupakan karyawan di bagian *room division* Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

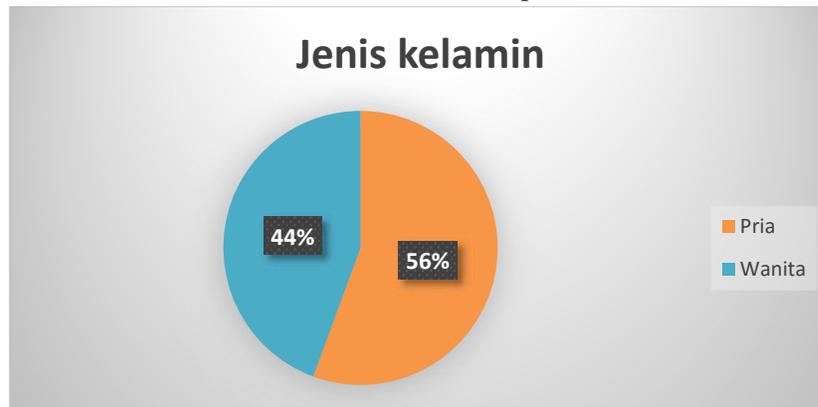
#### 1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 15  
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	Pria	30	56
2	Wanita	24	44
Jumlah		54	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Gambar 5  
Data Jenis Kelamin Responden



Dari data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas respondennya berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 30 karyawan dari 54 responden atau dengan persentase 56% . Dan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 24 karyawan dari 54 responden atau dengan persentase 44%.

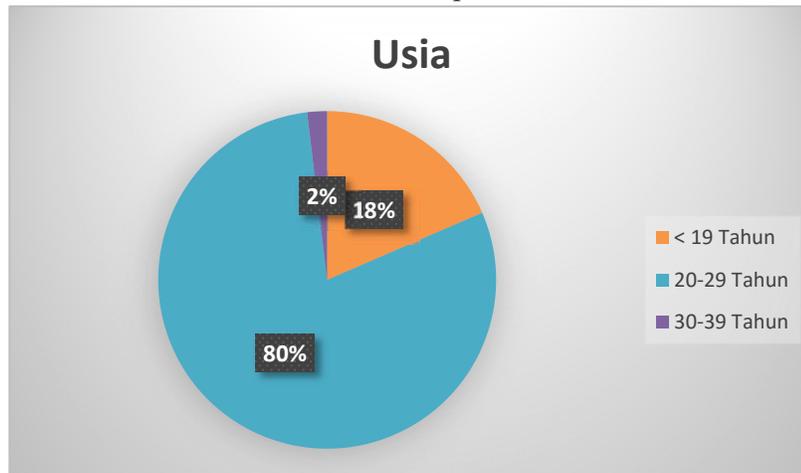
#### 2. Usia Responden

Tabel 16  
Data Responden Berdasarkan Usia

No	Kategori	Jumlah karyawan	Persentase (%)
1	< 19 Tahun	10	18
2	20-29 Tahun	43	80
3	30-39 Tahun	1	2
4	40-49 Tahun	0	
5	> 50 Tahun	0	
Jumlah		54	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Gambar 6  
Data Usia Responden



Dari data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas respondennya berusia 20-29 tahun yaitu sebanyak 43 karyawan dari 54 responden atau dengan persentase 80% . Dan sisanya 10 karyawan dengan persentase 18% berusia 19 tahun kebawah, 1 karyawan dengan persentase 2% berusia 30-39 tahun.

### 3. Pendidikan Terakhir Responden

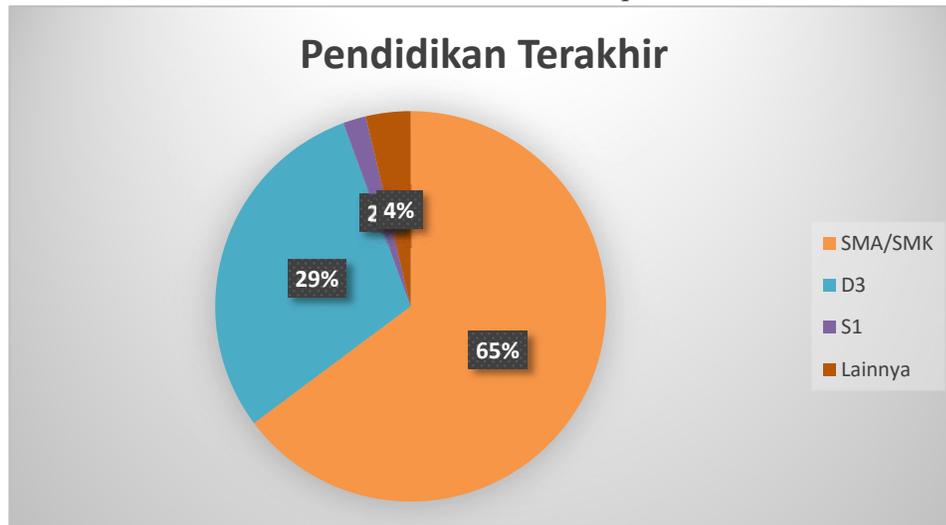
Tabel 17

Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	SMA/SMK	35	65
2	D3	16	29
3	S1	1	2
4	Lainnya	2	4
Jumlah		54	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Gambar 7  
Data Pendidikan Terakhir Responden



Dari data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan terakhir SMA/SMK yaitu sebanyak 35 karyawan dari 54 responden atau dengan persentase 65% , dan sisanya 16 karyawan berpendidikan terakhir D3 dengan persentase 29%, 1 karyawan berpendidikan terakhir S1 dengan persentase 2% dan 2 karyawan dengan persentase 4% memilih lainnya.

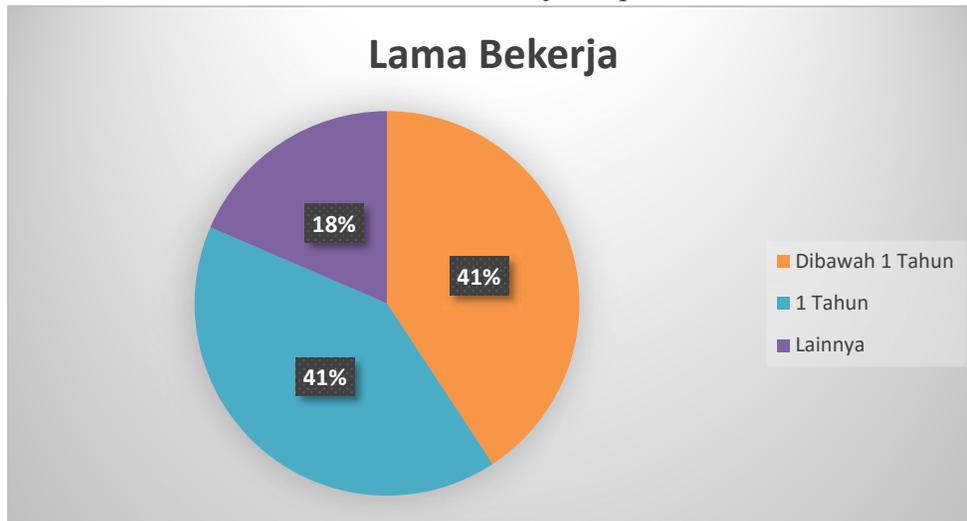
#### 4. Lama Bekerja Responden

Tabel 18  
Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Di bawah 1 tahun	22	41
2	1 tahun	22	41
3	Lainnya	10	18
Jumlah		54	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Gambar 8  
Data Lama Bekerja Responden



Dari data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden lama bekerja dibawah 2 tahun (dibawah 1 tahun dan 1 tahun lebih) yaitu sebanyak masing-masing 22 karyawan dari 54 responden atau dengan persentase 41% , dan sisanya 10 karyawan memilih lainnya dengan persentase 18%.

#### 4.4. Pembahasan

##### 4.4.1. Gaya Kepemimpinan Demokratif Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur

Gaya Kepemimpinan Demokratif menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi/perusahaan yang bertujuan untuk mengarahkan para karyawan serta mengikuti aturan sistem dan budaya pada perusahaan tersebut untuk mencapai suatu tujuan dengan pengawasan langsung minimal.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variabel gaya kepemimpinan demokratif pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang disebarkan kepada responden. Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{TanggapanTotalResponden} = \frac{\text{SkorTotalHasilJawabanResoinden}}{\text{SkorTertinggiResponden}} \times 100\%$$

1. Keputusan dibuat bersama

Tabel 19

Pemimpin mengutamakan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	19	5	95	40,4
Setuju	35	4	140	59,6
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		235	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 59,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin mengutamakan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Tabel 20

Pemimpin mengambil keputusan selalu mempertimbangkan kepentingan bersama

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	5	90	38,5
Setuju	36	4	144	61,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		234	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 61,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin mengambil keputusan selalu mempertimbangkan kepentingan bersama.

Tabel 21  
Pemimpin mau melakukan aktivitas bersama para bawahannya

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	6	5	30	13,7
Setuju	45	4	180	82,2
Kurang Setuju	3	3	9	4,1
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		219	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 82,2% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin mau melakukan aktivitas bersama para bawahannya.

## 2. Menghargai potensi setiap bawahannya

Tabel 22  
Pemimpin selalu ada apresiasi dari pimpinan kepada bawahannya yang berprestasi

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	27	5	135	55,6
Setuju	27	4	108	44,4
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		243	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 55,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan sangat setuju bahwa pemimpin selalu ada apresiasi dari pimpinan kepada bawahannya yang berprestasi.

Tabel 23  
Pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada bawahan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	17	5	85	36,6
Setuju	36	4	144	62,1
Kurang Setuju	1	3	3	1,3
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		232	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 62,1% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada bawahan.

Tabel 24  
Pemimpin mampu memanfaatkan para bawahannya dalam melaksanakan tugas seefektif mungkin

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	15	5	75	32,9
Setuju	36	4	144	63,2
Kurang Setuju	3	3	9	3,9
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		228	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 63,2% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin mampu memanfaatkan para bawahannya dalam melaksanakan tugas seefektif mungkin.

## 3. Mendengar kritik, saran dan pendapat dari bawahan

Tabel 25

Pemimpin senang menerima pendapat, saran dan kritikan dari bawahan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	30	5	150	61
Setuju	24	4	96	39
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		246	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 61% dari 54 responden sebagian besar menyatakan sangat setuju bahwa pemimpin senang menerima pendapat, saran dan kritikan dari bawahan.

Tabel 26

Pemimpin cenderung untuk lebih meningkatkan potensinya agar lebih baik

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	5	100	42,9
Setuju	31	4	124	53,2
Kurang Setuju	3	3	9	3,9
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		233	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 53,2% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin cenderung untuk lebih meningkatkan potensinya agar lebih baik.

Tabel 27  
Pemimpin mampu menjaga stabilitas lingkungan perusahaan teruta kesejahteraan karyawan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	17	5	85	36,6
Setuju	36	4	144	62,1
Kurang Setuju	1	3	3	1,3
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		232	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 62,1% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin mampu menjaga stabilitas lingkungan perusahaan teruta kesejahteraan karyawan.

4. Melakukan kerja sama dengan bawahannya

Tabel 28  
Pemimpin mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	14	5	70	30,4
Setuju	40	4	160	69,6
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		230	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 69,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi.

Tabel 29  
Pemimpin suka bekerja sama dengan bawahan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	24	5	120	50
Setuju	30	4	120	50
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		240	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 50% dari 54 responden sebagian besar menyatakan sangat setuju dan setuju bahwa pemimpin suka bekerja sama dengan bawahan.

Tabel 30  
Pemimpin memperhatikan karyawan dan terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	19	5	95	40,6
Setuju	34	4	136	58,1
Kurang Setuju	1	3	3	1,3
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		234	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 58,1% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa pemimpin memperhatikan karyawan dan terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

Berdasarkan hasil paparan diatas penulis mendapatkan hasil analisis dengan pengolahan hasil SPSS sebagai berikut:

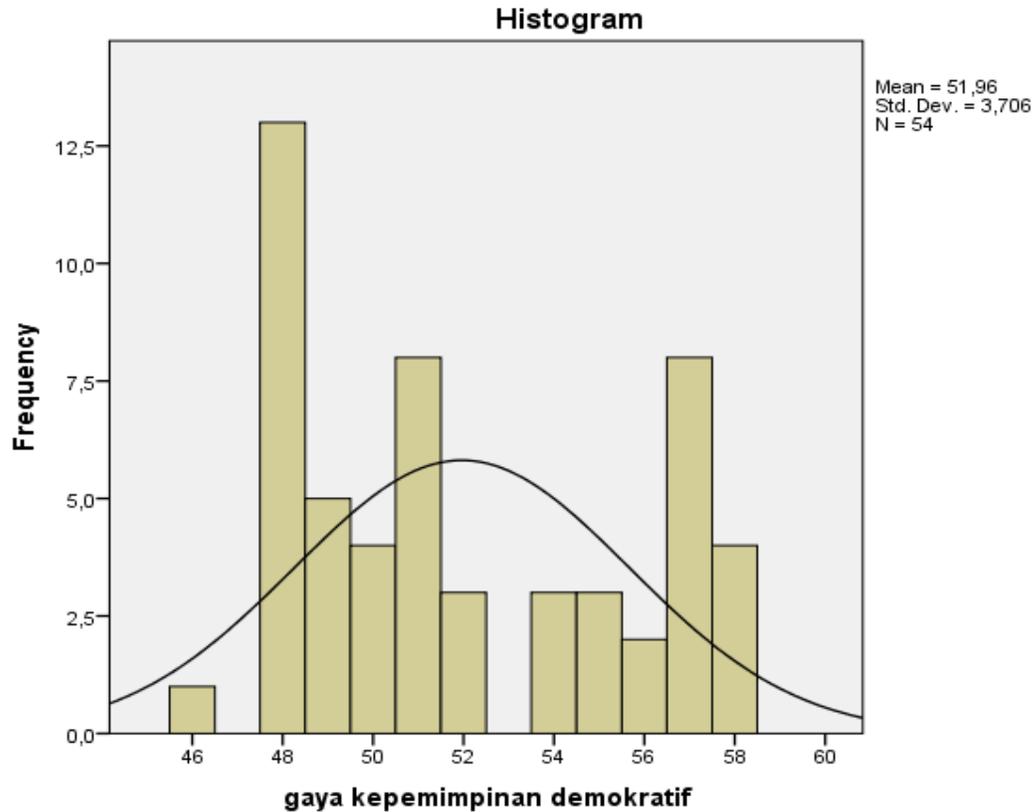
Tabel 31  
Analisis Hasil Distribusi Frekuensi

<b>Statistics</b>		
gaya kepemimpinan demokratis		
N	Valid	54
	Missing	0
Mean		51,96
Std. Error of Mean		,504
Median		51,00
Mode		48
Std. Deviation		3,706
Variance		13,734
Skewness		,368
Std. Error of Skewness		,325
Range		12
Minimum		46
Maximum		58
Sum		2806

Sumber :*output* SPSS 23

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata empirik gaya kepemimpinan demokratis berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah 51,96 dengan range 12 dan total skor 2806

Gambar 9  
Histogram Gaya Kepemimpinan Demokratif



Sumber :*output* SPSS 23

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, maka hasil pengolahan data, hasil rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik: } X = \frac{1(12) + 5(12)}{2} = 36$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui hasil skor rata-rata empirik sebesar 51,96 dan skor rata-rata teoritis sebesar 36, skor rata-rata empirik lebih besar dibanding skor rata-rata teoritis ( $51,96 > 36$ ), sehingga dapat dikatakan gaya kepemimpinan demokratis pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur relatif baik.

#### 4.4.2. Kinerja Karyawan Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang diukur secara kualitas dan kuantitas baik individu maupun sekelompok di dalam organisasi yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan prosedur yang ada.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang disebarkan kepada responden. Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$TanggapanTotalResponden = \frac{SkorTotalHasilJawabanResoinden}{SkorTertinggiResponden} \times 100\%$$

##### 1. Kualitas

Tabel 32  
Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan baik

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	22	5	110	46,2
Setuju	32	4	128	53,8
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		238	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 53,8% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan mengerjakan pekerjaan dengan baik.

Tabel 33  
Karyawan disiplin dalam bekerja

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	5	90	38,5
Setuju	36	4	144	61,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		234	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 61,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan disiplin dalam bekerja.

Tabel 34  
Karyawan menghasilkan kualitas kerja yang baik

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	5	100	42,4
Setuju	34	4	136	57,6
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		236	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 57,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan menghasilkan kualitas kerja yang baik.

## 2. Kuantitas

Tabel 35  
Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	5	100	42,4
Setuju	34	4	136	57,6
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		236	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 57,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.

Tabel 36  
Karyawan meningkat pencapaian sesuai dengan harapan perusahaan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	19	5	95	40,4
Setuju	35	4	140	59,6
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		235	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 59,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan meningkat pencapaian sesuai dengan harapan perusahaan.

Tabel 37  
Karyawan memiliki tingkat kuantitas kerja yang maksimal

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	22	5	110	46,2
Setuju	32	4	128	53,8
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		238	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 53,8% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki tingkat kuantitas kerja yang maksimal.

## 3. Efektivitas

Tabel 38  
Karyawan tidak pernah meninggalkan kerja tanpa izin

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	17	5	85	36,5
Setuju	37	4	148	63,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		233	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 63,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan tidak pernah meninggalkan kerja tanpa izin.

Tabel 39  
Karyawan berada ditempat kerja ketika waktu istirahat habis

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	17	5	85	36,5
Setuju	37	4	148	63,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		233	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 63,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan berada ditempat kerja ketika waktu istirahat habis.

Tabel 40  
Karyawan menggunakan sumber daya secara efektif

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	19	5	95	40,4
Setuju	35	4	140	59,6
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		235	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 59,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan menggunakan sumber daya secara efektif.

#### 4. Ketepatan waktu

Tabel 41  
Karyawan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	5	90	38,5
Setuju	36	4	144	61,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		234	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 61,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 42  
Karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	5	100	42,4
Setuju	34	4	136	57,6
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		236	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 57,6% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan.

Tabel 43  
Karyawan melaksanakan tugas lebih cepat dari sebelumnya

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	21	5	105	44,3
Setuju	33	4	132	55,7
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		237	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 55,7% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan melaksanakan tugas lebih cepat dari sebelumnya.

## 5. Kemandirian

Tabel 44

Karyawan mampu melaksanakan tugas sendiri dengan benar

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Responden</b>	<b>Nilai Bobot</b>	<b>Skor</b>	<b>Persentase (%)</b>
Sangat Setuju	17	5	85	36,5
Setuju	37	4	148	63,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		233	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 63,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas sendiri dengan benar.

Tabel 45

Karyawan dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Responden</b>	<b>Nilai Bobot</b>	<b>Skor</b>	<b>Persentase (%)</b>
Sangat Setuju	18	5	90	38,5
Setuju	36	4	144	61,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		234	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 61,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja.

Tabel 46  
Karyawan tidak merepotkan orang lain dalam bekerja

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	25	5	125	51,9
Setuju	29	4	116	48,1
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		241	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 51,9% dari 54 responden sebagian besar menyatakan sangat setuju bahwa karyawan tidak merepotkan orang lain dalam bekerja.

#### 6. Komitmen kerja

Tabel 47  
Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	5	90	38,5
Setuju	36	4	144	61,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		234	100

Sumber : Data kuisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 61,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan.

Tabel 48  
Karyawan bersedia menerima konsekuensi atas kesalahan dalam melakukan pekerjaan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	23	5	125	51,9
Setuju	31	4	116	48,1
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		241	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 51,9% dari 54 responden sebagian besar menyatakan sangat setuju bahwa karyawan bersedia menerima konsekuensi atas kesalahan dalam melakukan pekerjaan

Tabel 49  
Karyawan bersedia dalam menerima target yang diberikan

Tanggapan Responden	Responden	Nilai Bobot	Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	5	90	38,5
Setuju	36	4	144	61,5
Kurang Setuju	0	3		
Tidak Setuju	0	2		
Sangat Tidak Setuju	0	1		
<b>Jumlah</b>	54		234	100

Sumber : Data kuisisioner, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 61,5% dari 54 responden sebagian besar menyatakan setuju bahwa karyawan bersedia dalam menerima target yang diberikan.

Berdasarkan hasil paparan diatas penulis mendapatkan hasil analisis dengan pengolahan hasil SPSS sebagai berikut:

Tabel 50  
Analisis Hasil Distribusi Frekuensi

**Statistics**

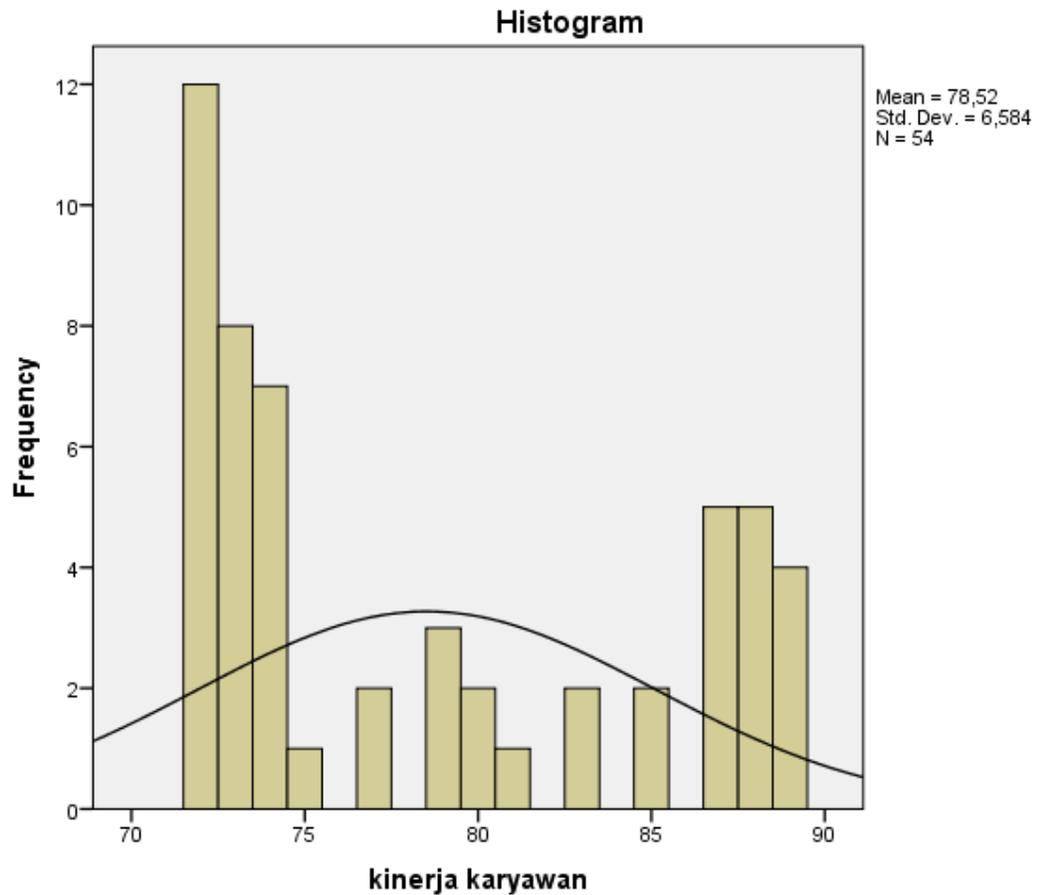
kinerja karyawan

N	Valid	54
	Missing	0
Mean		78,52
Std. Error of Mean		,896
Median		74,88
Mode		72
Std. Deviation		6,584
Variance		43,349
Skewness		,501
Std. Error of Skewness		,325
Range		17
Minimum		72
Maximum		89
Sum		4240

Sumber :*output SPSS 23*

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata empirik kinerja karyawan berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah 78,52 dengan range 17 dan total skor 4240.

Gambar 10  
Histogram Kinerja Karyawan



Sumber :*output* SPSS 23

Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, maka hasil pengolahan data, hasil rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik: } X = \frac{1(18) + 5(18)}{2} = 54$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui hasil skor rata-rata empirik sebesar 78,52 dan skor rata-rata teoritis sebesar 54, skor rata-rata empirik lebih besar dibanding skor rata-rata teoritis ( $78,52 > 54$ ), sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur relatif baik.

#### 4.4.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi

Penulis menggunakan kuisioner dengan pengujian hasil pengolahan data Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur dengan menggunakan uji koefisien korelasi dengan responden sebanyak 54 orang.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur hasilnya sebagai berikut:

Tabel 51  
Korelasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan  
Product Moment (dengan SPSS 23)

		<b>Correlations</b>	
		gaya kepemimpinan demokratif	kinerja karyawan
gaya kepemimpinan demokratif	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	54	54
kinerja karyawan	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	54	54

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Interpretasi hasil dari output SPSS adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa besarnya *Pearson Product Moment* adalah  $r = 0,531$ . Artinya Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan mempunyai hubungan yang cukup kuat.

Tabel 52  
Nilai Interval Koefisien

Interval Koefisien	Persentase	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,00		Sangat kuat
0,60 – 0,799		Kuat
0,40 – 0,599	0,531	Cukup Kuat
0,20 – 0,399		Lemah
0,00 – 0, 199		Sangat Lemah

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Dari perhitungan korelasi product moment diketahui nilai korelasi sebesar  $r = 0,531$ . Selanjutnya untuk mengetahui koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut:

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

$$KD = 0,531^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,281961 \times 100\%$$

$$KD = 28,1961 = 28,2\% \text{ (dibulatkan)}$$

Hasil dari analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan sebesar 28,2% sedangkan sisanya 71,8% dijelaskan oleh faktor lain diluar Gaya Kepemimpinan Demokratif.

## 3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

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

- a.  $H_0 : \rho \leq 0$  artinya tidak terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratif dengan kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur  
 $H_a : \rho > 0$  artinya terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratif dengan kinerja karyawan di Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur

- b. Mencari t hitung

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

$$t \text{ hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

$$t \text{ hitung} = \frac{0,531\sqrt{54-2}}{\sqrt{(1-0,531^2)}}$$

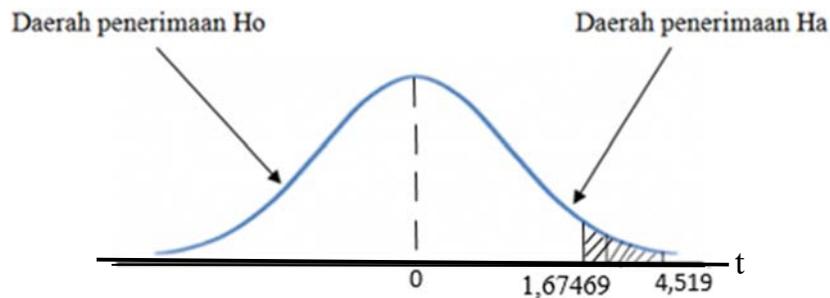
$$t \text{ hitung} = 4,519$$

c. Menentukan t tabel

Nilai t tabel diperoleh dari tabel t dengan menggunakan nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n-2$  atau  $54-2 = 52$ , maka diperoleh t tabel 1,67469

d. Kurva

Gambar 11  
Kurva Uji Hipotesis



e. Hasil Uji Kurva

Nilai  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $4,519 > 1,67469$ ) maka  $H_a$  diterima  $H_0$  ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 .Kesimpulan**

Berdasarkan analisis tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratif dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur, maka pada bab penutup ini penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Maka dari pembahasan gaya kepemimpinan demokratif pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur dapat disimpulkan bahwa hasil akhir rata-rata jawaban responden atas pertanyaan pada instrumen variabel Gaya Kepemimpinan Demokratif (X) yaitu  $(51,96 > 36)$  jika secara teori hasilnya relatif baik.
2. Maka dari pembahasan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur dapat disimpulkan bahwa hasil akhir rata-rata jawaban responden atas pertanyaan pada instrumen variabel Kinerja Karyawan (Y) yaitu  $(78,52 > 54)$  jika secara teori hasilnya relatif baik.
3. Maka dari pembahasan gaya kepemimpinan demokratif dengan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur dapat diketahui hasil koefisien korelasi  $r = 0,531$  yang menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan demokratif dengan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

#### **5.2. Saran**

Saran-saran yang dikemukakan oleh penulis diharapkan dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada hubungannya dengan masalah gaya kepemimpinan demokratif dengan kinerja karyawan yang dihadapi oleh perusahaan. Saran penulis di kemukakan sebagai berikut:

1. Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur agar dapat meningkatkan kinerja karyawan maka hendaknya gaya kepemimpinan demokratif yang ada pada perusahaan agar ditingkatkan kembali. Hal ini ditemukan dalam penelitian bahwa gaya kepemimpinan demokratif yang baik akan memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan itu sendiri.
2. Karyawan sebaiknya bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kegiatan yang ada di dalam perusahaan serta meningkatkan diri dan sudah seharusnya mematuhi segala peraturan yang berlaku di perusahaan.

3. a. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat menganalisis hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan dengan metode penelitian yang berbeda dengan penelitian ini agar dapat melengkapi kekurangan pada penelitian ini
- b. Berdasarkan hasil yang telah penulis peroleh mengenai gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur yang dikategorikan memiliki hubungan yang positif, maka sebaiknya pihak perusahaan Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur terus mempertahankan serta meningkatkan kembali gaya kepemimpinan demokratis yang ada, karena gaya kepemimpinan demokratis yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. 2008. *Kepemimpinan yang Memotivas*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Alfajar, dan Tri Heru. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Arep dan Tanjung (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Yogyakarta, BPEC.
- Ariani, Novi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.PP London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba. Makasar : Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM.
- Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Houldsworth, Elizabeth & Dilum Jirasinghe. 2007. *Managing & Measuring Employee Performance*. Kogan Page.
- Husein, Umar. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Istianto, Bambang. 2009. *Manajemen Pemerintah dalam Persepektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Pelayanan Publik.
- Kusdyah, Ike Rachmawati. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke dua, Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Prawirosentono, Suyadi. 2010. *Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi ke dua, Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzhal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Selemba Empat.

- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-23, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan ke-28, Bandung: Alfabeta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja. Edisi kelima*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, Garry. 2010. *Leadership in Organizations*. University at Albany: State University of New York.

# LAMPIRAN



**PT BUKIT RAYA PERMAI**  
**HOTEL LEMBAH BUKIT RAYA CIANJUR**  
Jl. Raya Cipanas, Sidanglaya, Cipanas, Cianjur, Jawa Barat, Indonesia  
Telp. (0263) 512 505 (Hunting), 512 994, 511 331 511 332  
Fax. (0263) 512 995  
Email : [marketing-br@centrin.net.id](mailto:marketing-br@centrin.net.id)

---

### **SURAT KETERANGAN RISET**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Iwan  
Jabatan : Manager Operasional  
Alamat : Jl. Raya Cipanas, Sidanglaya, Cipanas, Cianjur, Jawa Barat, Indonesia

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Wildan Abdul Aziz  
NPM : 0211 14 418  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Penelitian : Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur.

Adalah Mahasiswa dari Universitas Pakuan Bogor tersebut telah melakukan kajian dan survey diperusahaan kami terhitung mulai 9 Juli 2017 sampai dengan 31 Juli 2017.

Demikian hal tersebut kami sampaikan, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Cianjur, 31 Juli 2017

(Iwan)

Lampiran 2

No	Tipe Kepemimpinan	Ukuran	Hasil Kuisisioner
1	Direktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan membuat bawahan mengetahui apa yang diharapkannya</li> <li>• Pimpinan menjadwalkan kerja untuk dilakukan bawahannya</li> <li>• Pimpinan memberikan bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas</li> </ul>	19,23621%
2	Supportif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan</li> <li>• Pimpinan mudah didekati</li> <li>• Pimpinan memuaskan hati bawahan</li> </ul>	19,51909%
3	Demokratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan senang menerima pendapat, saran dan kritikan dari bawahan.</li> <li>• Pimpinan mengutamakan kesejahteraan karyawannya.</li> <li>• Pimpinan lebih mengutamakan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.</li> </ul>	<b>22,7722%</b>
4	Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bawahan harus memberikan saran atau ide</li> <li>• Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran dan ide bawahan</li> <li>• Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang</li> </ul>	19,37765%
5	Berorientasi pada Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan menetapkan tujuan yang menantang</li> <li>• Pimpinan mengharapkan bawahan agar berprestasi pada tingkat tertinggi</li> <li>• Memberikan target untuk bawahannya</li> </ul>	19,09477%



## B. Kuisisioner Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

NO	DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>X, I</b>	<b>Keputusan dibuat bersama</b>					
1	Pemimpin mengutamakan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.					
2	Pemimpin mengambil keputusan selalu mempertimbangkan kepentingan bersama					
3	Pemimpin mau melakukan aktivitas bersama para bawahannya					
<b>X, II</b>	<b>Menghargai potensi setiap bawahan</b>					
4	Pemimpin selalu ada apresiasi dari pimpinan kepada bawahannya yang berprestasi					
5	Pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada bawahan					
6	Pemimpin mampu memanfaatkan para bawahannya dalam melaksanakan tugas seefektif mungkin					
<b>X, III</b>	<b>Mendengar kritik, saran dan pendapat dari bawahan</b>					
7	Pemimpin senang menerima pendapat, saran dan kritikan dari bawahan.					
8	Pemimpin cenderung untuk lebih meningkatkan potensinya agar lebih baik					
9	Pemimpin mampu menjaga stabilitas lingkungan perusahaan teruta kesejahteraan karyawan					
<b>X, IV</b>	<b>Melakukan kerja sama dengan bawahannya</b>					
10	Pemimpin mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi					
11	Pemimpin suka bekerja sama dengan bawahan					
12	Pemimpin memperhatikan karyawan dan terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas					
<b>Y, I</b>	<b>Kualitas</b>					
1	Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan baik					
2	Karyawan disiplin dalam bekerja					
3	Karyawan menghasilkan kualitas kerja yang baik					

<b>Y, II</b>	<b>Kuantitas</b>					
4	Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan					
5	Karyawan meningkat pencapaian sesuai dengan harapan perusahaan					
6	Karyawan memiliki tingkat kuantitas kerja yang maksimal					
<b>Y, III</b>	<b>Efektivitas</b>					
7	Karyawan tidak pernah meninggalkan kerja tanpa izin					
8	Karyawan berada ditempat kerja ketika waktu istirahat habis					
9	Karyawan menggunakan sumber daya secara efektif					
<b>Y, IV</b>	<b>Ketepatan Waktu</b>					
10	Karyawan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan					
11	Karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan					
12	Karyawan melaksanakan tugas lebih cepat dari sebelumnya					
<b>Y, V</b>	<b>Kemandirian</b>					
13	Karyawan mampu melaksanakan tugas sendiri dengan benar					
14	Karyawan dapat mengatasi kesulitan dalam bekerja					
15	Karyawan tidak merepotkan orang lain dalam bekerja					
<b>Y, VI</b>	<b>Komitmen Kerja</b>					
16	Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan					
17	Karyawan bersedia menerima konsekuensi atas kesalahan dalam melakukan pekerjaan					
18	Karyawan bersedia dalam menerima target yang diberikan					

Coding kuisisioner Gaya Kepemimpinan Demokratif Hotel Lembah Bukit Raya Cianjur

1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
6	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
7	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
8	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	5	4
9	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
13	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
14	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
15	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
16	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
19	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
21	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
22	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	5	4
23	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
27	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
28	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
32	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
33	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
34	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
35	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
36	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
37	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
38	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
39	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
40	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
41	4	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4	3
42	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
46	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
47	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
48	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
49	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
50	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
51	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
52	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
53	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
54	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5

