



**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU ANAK SENTOSA BOGOR**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Dede Eva Alvionita

021114505

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JULI 2018

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU ANAK SENTOSA BOGOR**

Skripsi

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

Mengetahui,



Dean Fakultas Ekonomi,

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

Chairman of the Study Program,

(Tutus Rully, SE., MM)

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU ANAK SENTOSA BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

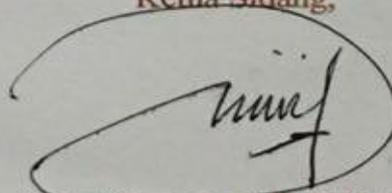
Pada Hari : Selasa, Tanggal: 24 / Juli / 2018

Dede Eva Alvionita

021114505

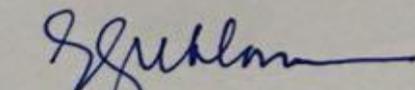
Menyetujui,

Ketua Sidang,



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

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Rajab Tampubolon)

Anggota Komisi Pembimbing



(Angka Priatna, SE., MM)

ABSTRAK

DEDE EVA ALVIONITA, NPM 0211 14 505, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, Ketua Komisi Pembimbing RAJAB TAMPUBOLON dan Anggota Komisi Pembimbing ANGKA PRIATNA.

Rumah Sakit dalam menjalankan kegiatannya yaitu menjadi penyedia layanan kesehatan untuk masyarakat maka dibutuhkan sumber daya manusia sebagai penggerak utama. Dalam hal yang dimaksud sumber daya manusia adalah karyawan. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan menjadi bawahan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pimpinan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor cukup baik dan mampu memerankan tugasnya sebagai pimpinan yang baik. Sehingga mampu memberikan semangat yang tinggi kepada bawahan untuk menghasilkan kinerja yang baik pula. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan dengan analisis korelasi pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

Melihat dari hal tersebut penelitian mengenai gaya kepemimpinan demokratis menggunakan analisis korelasi dengan kinerja karyawan dimana menggunakan data kualitatif yang dikuantitatifkan yaitu data primer dan data sekunder, dengan menggunakan metode sampling dengan sampel 132 orang responden, dengan metode analisis yang digunakan adalah analisis koefisien korelasi *Rank Spearman*, analisis koefisien determinasi, uji hipotesis korelasi, dan hubungan fungsional variabel X dan variabel Y.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa analisis koefisien korelasi *Rank Spearman* diketahui hasilnya sebesar $r = 0,263$ yang artinya antara variabel (X) gaya kepemimpinan demokratis dengan variabel (Y) kinerja karyawan memiliki hubungan yang lemah. Dengan koefisien determinasi sebesar $R = 0,069169$ yang berarti kontribusi variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 6,9169%. Diketahui uji hipotesis koefisien korelasi dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai $3,108 > 1,656$ artinya terima H_a dan tolak H_o . Diketahui hubungan fungsional gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan yaitu $\hat{Y} = 42,683 + 0,245X$ maka jika setiap kenaikan pada variabel X akan menyebabkan kenaikan 0,245 pada satuan Y. Artinya jika terdapat kenaikan pada variabel (X) gaya kepemimpinan demokratis maka pada variabel (Y) kinerja karyawan akan meningkat pula.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur panjatkan kepada Allah Yang Maha Esa yang telah memberikan berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat mengajukan Skripsi pada waktu yang tepat. Skripsi ini penulis susun untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan tugas akhir pada program studi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Pakuan Bogor. Adapun judul yang saya ajukan adalah **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor”**

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

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak., MM., CA. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Tutus Rully, SE., MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Ibu Yudhia Mulya, SE.,MM. selaku Sekertaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Bapak Dr. Rajab Tampubolon selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk memberikan motivasi dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
6. Bapak Angka Priatna, SE., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk memberikan motivasi dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
7. Seluruh Dosen, Staff, Tata Usaha, dan Karyawan Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
8. Keluarga Besar Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yang telah membantu dalam memberikan data gambaran umum rumah sakit.
9. Orang tua tercinta, H. Anwar Kosasih, Hj. Iis Gartika dan Hj. Uum Umul Bariyah yang senantiasa memberikan do'a, semangat serta dukungan moral maupun material selama ini.
10. Saudara/iku Muflih Soepul Ridwan, Nurul Maftuhah, Hilmiyatul Muhibah dan Jepri yang senantiasa memberikan doa dan dukungan selama ini.
11. Suami tercinta Ahmad Mubarak yang selalu memberikan semangat, senyuman dan juga cintanya sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat Seperjuangan Diva Maulida Safitri, Maya Nurma Widiani, Oktavia Yolanda, Adinda Nidya R.H, Yuri Della Audina, Patmawati dan Viky Andriani yang senantiasa selalu memberikan semangat serta doanya.

13. Sahabat-sahabat tercinta sejak lama Anisah, Rina, Intan dan Nur yang selalu mendukung, mendoakan dan memberikan semangat sehingga skripsi ini dapat selesai.
14. Teman-teman kelas K dan L Manajemen 2014 yang telah sama-sama berjuang untuk menjadi yang terbaik dalam kelas.
15. Kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang selalu memberikan semangat dan berbagi ilmu dikala penulis merasa kebingungan.

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

Bogor, Juli 2018

Dede Eva Alvionita

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	
1.2.1 Identifikasi Masalah	7
1.2.1 Perumusan Masalah	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	
1.3.1 Maksud Penelitian	7
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis	
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	11
2.2.2 Fungsi Kepemimpinan	12
2.2.3 Tugas-Tugas Kepemimpinan	13
2.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan	14
2.2.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis	14
2.2.6 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis	16
2.2.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis	16
2.3 Kinerja	
2.3.1 Pengertian Kinerja	17
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	18
2.3.3 Penilaian Kinerja	19
2.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja	20
2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja	20
2.3.6 Indikator Kinerja	21
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	
2.4.1 Penelitian Sebelumnya	22
2.5.2 Kerangka Pemikiran	23

2.5 Hipotesis Penelitian	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	26
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	26
3.4 Operasionalisasi Variabel	27
3.5 Metode Penarikan Sampel	28
3.6 Metode Pengumpulan Data	29
3.7 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	31
3.8 Metode Analisis/Pengolahan Data	36
3.9 Hubungan Fungsional Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan	38
BAB IV PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	40
4.1.2 Struktur Organisasi	40
4.1.3 Visi dan Misi	41
4.1.4 Profil Responden	40
4.2 Analisis Data dan Pembahasan.....	44
4.2.1 Gaya Kepemimpinan Demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.....	44
4.2.2 Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor ..	55
4.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.....	63
4.3 Interpretasi Hasil Penelitian	65
4.4 Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja	66
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	67
5.2 Saran	
5.2.1 Saran untuk Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.....	68
5.2.2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya	68
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Data Hasil Kuesioner Penilaian Pasien/Konsumen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.....	2
Tabel 2	Summary Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor Periode Januari-Juni 2017	3
Tabel 3	Data Hasil Kuesioner Ukuran Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor	6
Tabel 4	Operasionalisasi Variabel Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan	27
Tabel 5	Jumlah Karyawan.....	29
Tabel 6	Keterangan Skala Likert	30
Tabel 7	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	31
Tabel 8	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	32
Tabel 9	Kriteria Uji Reliabilitas	33
Tabel 10	Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Demokratis	34
Tabel 11	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan	35
Tabel 12	Koefisien dan Tafsirannya	37
Tabel 13	Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 14	Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 15	Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Tabel 16	Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor Berdasarkan Masa Kerja.....	44
Tabel 17	Pemimpin senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan.....	45
Tabel 18	Pimpinan lebih mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai	

Tabel 37	Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor	53
Tabel 38	Hasil Statistik Gaya Kepemimpinan Demokratis	54
Tabel 39	Selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	55
Tabel 40	Mengerakan suatu pekerjaan dengan cekatan	56
Tabel 41	Kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	56
Tabel 42	Selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target	56
Tabel 43	Tingkat pencapaian hasil kerja yang dihasilkan telah sesuai dengan harapan rumah sakit	57
Tabel 44	Kuantitas kerja sesuai dengan standar rumah sakit	57
Tabel 45	Selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	58
Tabel 46	Tidak pernah menunda-nunda pekerjaan	58
Tabel 47	Tidak pernah lewat waktu dari target penyelesaian pekerjaan	58
Tabel 48	Selalu masuk dan pulang kerja tepat waktu	59
Tabel 49	Tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin	59
Tabel 50	Sudah berada ditempat kerja ketika waktu istirahat habis	59
Tabel 51	Mampu mengerjakan tugas-tugas sendiri	60
Tabel 52	Selalu dapat mengatasi kesulitan yang ada didalam pekerjaan	60
Tabel 53	Tidak pernah merepotkan orang lain atas	61
Tabel 54	Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor	61
Tabel 55	Hasil Statistik Kinerja Karyawan	62
Tabel 56	Korelasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan <i>Rank Spearman</i>	63
Tabel 57	Nilai Interval Koefisien	64
Tabel 58	Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Grafik Diagram Summary Penilaian Kinerja Karyawan Setiap Bagian	4
Gambar 2	Grafik Diagram Nilai Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan	4
Gambar 3	Konstelasi Penelitian	25
Gambar 4	Kurva Hipotesis Penerimaan dan Penolakan	38
Gambar 5	Struktur Organisasi Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor	41
Gambar 6	Grafik Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Gambar 7	Grafik Profil Responden Berdasarkan Usia	43
Gambar 8	Grafik Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Gambar 9	Grafik Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	44
Gambar 10	Kurva Uji Hipotesis	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Hasil Kuesioner Penilaian Pasien/konsumen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Lampiran 2 Data Hasil Kuesioner Ukuran Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Lampiran 3 Surat Keterangan Riset dari Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rumah Sakit merupakan tempat penyedia layanan kesehatan untuk masyarakat. Kesehatan mempunyai peranan besar dalam meningkatkan derajat hidup masyarakat, dalam pemberian pelayanan kesehatan yang optimal di rumah sakit diperlukan sumber daya yang berkualitas, dengan menggunakan sumber daya yang ada diharapkan rumah sakit dapat menghasilkan suatu output yang maksimal berupa produk atau jasa untuk meningkatkan pelayanan. Untuk masalah-masalah tersebut haruslah disadari bahwa keberhasilan rumah sakit antara lain disebabkan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia dipandang sebagai aset rumah sakit bahkan merupakan investasi rumah sakit apabila tenaga tersebut merupakan tenaga terampil.

Keberhasilan pelayanan kesehatan di rumah sakit tidak terlepas dari berbagai faktor pelayanan. Oleh karena itu, agar dapat terus mengembangkan dirinya dan untuk kelangsungan hidup organisasi, manajemen rumah sakit perlu melakukan peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini peningkatan kinerja karyawan yang diharapkan adalah agar mampu meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang memuaskan.

Salah satu kinerja rumah sakit yang perlu dinilai adalah kinerja pelayanan kesehatan ibu dan anak serta penyakit kandungan yang merupakan pelayanan medis spesialis dasar yang harus dimiliki rumah sakit. Kondisi ini menunjukkan bahwa, masalah kesehatan ibu dan anak perlu diperhatikan.

Di Daerah Kemang terdapat sebuah Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yang merupakan Rumah Bersalin Sentosa yang didirikan pada tanggal 11 Agustus 2007 yang kemudian berubah menjadi Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor pada 3 Desember 2011. Kehadiran Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor ditengah-tengah masyarakat adalah untuk memberikan kualitas pelayanan kesehatan terbaik dengan fasilitas yang mendukung, memberikan kepuasan bagi pasien/konsumennya. Sehingga diharapkan fungsi dan tujuan rumah sakit dapat tercapai. Oleh karena itu, diperlukan penelitian perilaku pasien/konsumen untuk mengetahui respon terhadap pelayanan kesehatan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, yang bisa digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap para pengguna jasa kesehatan. Dalam hal ini perlu dilakukan pengukuran antara kinerja dan harapan pasien/konsumen, penilaian kinerja terhadap karyawan dari pasien sangatlah penting untuk dapat mengetahui apakah karyawannya tersebut sudah melakukan pekerjaannya dengan baik atau belum.

Kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat material maupun non material. Menurut Hasibuan (2007:105) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2012:9) Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berikut data hasil penilaian pasien/konsumen terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yang dijadikan tempat penelitian.

Tabel 1

Data Hasil Kuesioner Penilaian Pasien/Konsumen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

No	Pernyataan	Pendapat	
		S	TS
1	Karyawan menangani pasien/konsumen dengan cekatan	55%	45%
2	Karyawan menangani pasien/konsumen dengan teliti	68%	32%
3	Kualitas kerja karyawan sesuai dengan standard yang ditetapkan rumah sakit	49%	51%
4	Karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	53%	47%
5	Karyawan tidak pernah menunda-nunda dalam menangani pasien/konsumen	45%	55%
6	Karyawan selalu tepat waktu ketika dibutuhkan pasien/konsumen	63%	37%

Dari Tabel 1 terlihat adanya penilaian kinerja karyawan menurut 20 pasien/konsumen yang terpilih pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor. Dimana pasien/konsumen menilai kualitas kerja karyawan ini terlihat masih belum mencapai penilaian yang baik yaitu 49% dan masih adanya karyawan yang menunda-nunda dalam menangani pasien/konsumen sehingga mendapatkan penilaian yang kurang baik yaitu 45%. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya kinerja karyawan yang belum sesuai dengan harapan pasien/konsumen rumah sakit.

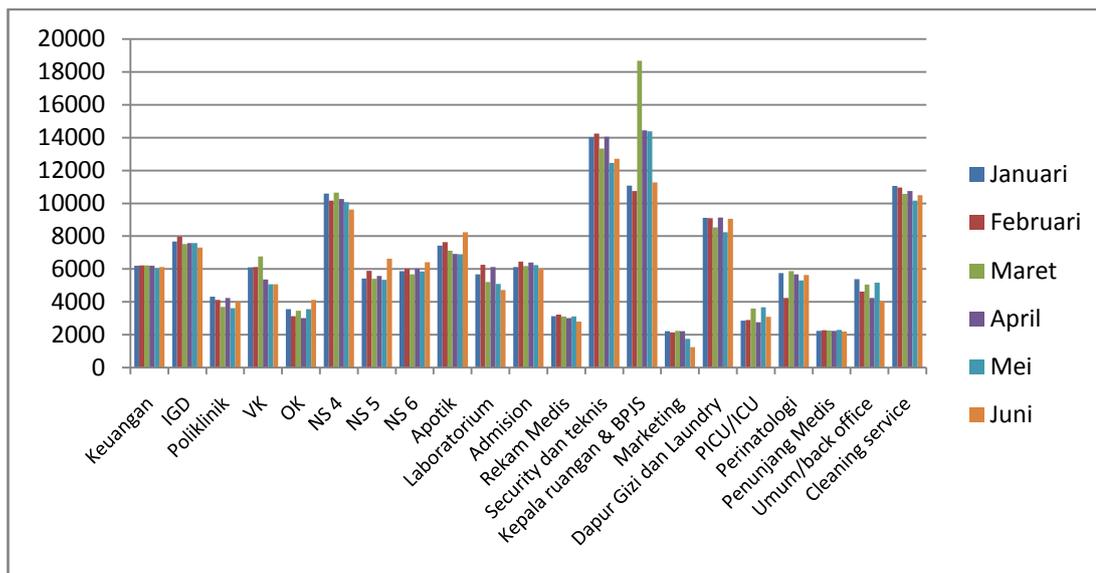
Selain penilaian pasien/konsumen terhadap kinerja karyawan rumah sakit, adapun penilaian kinerja yang diberikan oleh bagian manajemen terhadap kinerja dari setiap karyawan rumah sakit. Berikut hasil penilaian kinerja karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor pada periode bulan Januari-Juni 2017.

Tabel 2
Summary Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor
Periode Januari - Juni 2017

NO	BAGIAN	JML KRYWN	JANUARI	FEBRUARI	MARET	APRIL	MEI	JUNI
			TOTAL NILAI	TOTAL NILAI	TOTAL NILAI	TOTAL NILAI	TOTAL NILAI	TOTAL NILAI
1	Keuangan	8	6208	6221	6219	6204	6045	6115
2	IGD	10	7670	7961	7529	7576	7579	7315
3	Poliklinik	6	4317	4125	3701	4245	3607	4001
4	VK	9	6103	6124	6767	5365	5067	5077
5	OK	6	3560	3124	3457	3015	3551	4114
6	NS 4	14	10599	10159	10651	10256	10077	9625
7	NS 5	8	5431	5887	5408	5576	5350	6637
8	NS 6	12	5861	6028	5677	6018	5841	6420
9	Apotik	9	7430	7632	7122	6923	6903	8246
10	Laboratorium	7	5685	6251	5202	6124	5098	4725
11	Admision	10	6128	6448	6174	6386	6244	6021
12	Rekam Medis	4	3131	3224	3115	3012	3110	2798
13	Security dan teknis	19	14028	14245	13339	14060	12451	12717
14	Kepala ruangan & BPJS	15	11070	10744	18670	14450	14391	11276
15	Marketing	3	2216	2134	2233	2213	1757	1242
16	Dapur Gizi dan Laundry	12	9123	9093	8534	9132	8250	9065
17	PICU/ICU	5	2861	2891	3602	2756	3678	3096
18	Perinatologi	9	5760	4237	5872	5672	5303	5632
19	Penunjang Medis	3	2230	2277	2251	2234	2290	2197
20	Umum/back office	8	5375	4623	5052	4234	5175	4036
21	Cleaning service	18	11058	10960	10576	10756	10160	10494
JUMLAH		195	135844	134388	141151	136270	131927	131849
NILAI RATA-RATA		195	6469	6399	6721	6489	6282	6278

Sumber : Diolah dari penilaian kinerja karyawan RSIA Sentosa Bogor

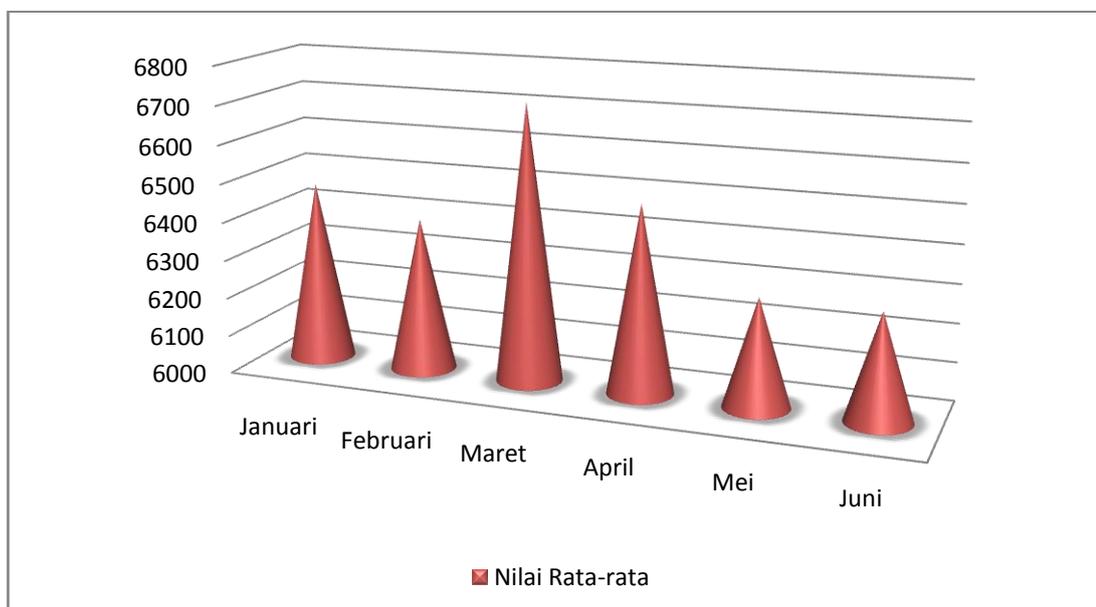
Dari Tabel 2 terlihat data summary kinerja karyawan dari setiap bagian dan hasil rata-rata dari semua bagian perbulannya dalam kurun waktu 6 bulan yaitu pada periode bulan Januari-Juni 2017 pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.



Gambar 1

Grafik Diagram Summary Penilaian Kinerja Karyawan Setiap Bagian

Dari Gambar 1 terlihat bahwa penilaian kinerja pada setiap bagian terjadi ketidakstabilan. Dimana nilai kinerja karyawan diatas antara lain berdasarkan tingkat kehadiran, kecakapan kerja, kualitas kerja, pengembangan, tanggung jawab, inisiatif, keuletan, kejujuran, kerjasama dan perilaku bekerja.



Gambar 2

Grafik Diagram Nilai Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan

Dari Gambar 2 terlihat bahwa nilai rata-rata penilaian kinerja karyawan dalam kurun waktu 6 bulan yaitu Januari - Juni tahun 2017 mengalami ketidakstabilan dan mengalami penurunan yang signifikan pada bulan April – Juni 2017. Dilihat dari permasalahan tersebut maka dikategorikan kurang baik karena terjadinya penurunan yang signifikan tentunya rumah sakit mengharapkan setiap karyawannya memperoleh kinerja dengan baik dan lebih meningkatkan lagi.

Dari semua hasil penilaian di atas maka memungkinkan hal ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:15) Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Dilihat dari faktor eksternal diatas bahwa ada pengaruh dari seorang pemimpin. Salah satu faktor yang berperan dalam mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dan gaya kepemimpinannya. Apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan pemimpin dirasakan sebagai suatu yang diharapkan oleh bawahan, maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan pemimpin sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan harapannya maka akan berpengaruh kurang baik terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan dalam rumah sakit merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan, sehingga seorang pemimpin dapat memerankan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bawahan agar dapat digunakan untuk meningkat semangat kerja karyawan. Menurut Miftah Thoha (2010: 49) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Usaha Menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya”.

Untuk membuktikan jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor adalah gaya kepemimpinan demokratis seperti yang penulis lihat pada saat observasi langsung, maka penulis melakukan kegiatan prasurvei kepada karyawan sebagai bawahan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor. Prasurvei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara acak kepada 30 karyawan yang ada. Maka diperoleh hasil kuesioner prasurvei adalah sebagai berikut:

Tabel 3

Data Hasil Kuesioner Ukuran Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

No.	Pernyataan	Pendapat	
		S	TS
1.	Keputusan yang diambil pemimpin saya selalu mempertimbangkan kepentingan bersama	67%	33%
2.	Pemimpin selalu memberikan ruang bagi saya untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan	70%	30%
3.	Pemimpin saya selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya	60%	40%
4.	Saya selalu dilibatkan dalam mencari solusi dalam setiap permasalahan yang terjadi di perusahaan	73%	27%
5.	Kerja sama tim yang baik adalah yang pemimpin saya inginkan	90%	10%

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan kepada 30 orang karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor jawaban karyawan terbukti sesuai dengan apa yang dilihat penulis saat observasi langsung yaitu menyatakan bahwa pemimpin Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:37), Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Gaya kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dalam penerapan tugasnya dilapangan, pemimpin banyak melibatkan bawahan. Seperti apabila dalam pengambilan keputusan, pemimpin meminta saran dan masukan dari bawahan. Ketika pemimpin mengalami kesulitan dalam menyusun atau membaca data maka pemimpin akan bertanya dan meminta bantuan kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dengan sifat ringan, dimana pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam segala aktivitas yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Bawahan diberikan kebebasan dalam berpendapat, serta dapat memberikan masukan untuk membangun kerja sama yang baik antar pimpinan dan bawahan. Meskipun dalam penerapannya banyak melibatkan karyawan, namun gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pemimpin tetap belum mampu memberikan banyak dampak yang positif, atau menjadikan bawahannya lebih baik lagi. Hal ini telah dibuktikan melalui kinerja karyawan dilihat dari hasil kinerja karyawan yang tidak stabil dan cenderung mengalami penurunan ditunjukkan pada data kinerja karyawan sebelumnya diatas pada periode bulan Januari-Juni Tahun 2017.

Berdasarkan data dan penjelasan diatas, mengingat pentingnya pengaruh suatu kepemimpinan dalam proses kerja suatu perusahaan maka dilakukan penelitian dengan mengambil judul **“HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU ANAK SENTOSA BOGOR”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Karyawan belum sepenuhnya mengerti dan menyadari pentingnya suatu penilaian kinerja yang baik dalam kerja untuk membangun efektivitas kinerja karyawan yang dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan oleh pasien/konsumen.
2. Masih banyak karyawan yang belum sepenuhnya maksimal dalam melaksanakan tugas sebagai tanggung jawabnya dengan baik dilihat dari data penilaian kinerja karyawan pada periode Januari-Juni tahun 2017.
3. Adanya gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rumah sakit belum mampu membangkitkan semangat kerja para karyawannya dilihat dari data penilaian kinerja karyawan.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan pokok permasalahan yang menjadi fokus penelitian yaitu :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor?
2. Bagaimana kinerja karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor ?
3. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor sebagai upaya untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah dimiliki penulis agar dapat memperoleh solusi terbaik dalam memecahkan masalah.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.
3. Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan memiliki kegunaan yang baik secara teoritis dan praktis, kegunaan yang penulis harapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Bagi Penulis
Penelitian ini diharapkan dapat menambah serta memperluas wawasan dan pengetahuan penulis mengenai hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.
 - b. Bagi Pembaca
Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu menambah pengetahuan dan informasi yang berguna untuk dijadikan referensi dalam penulisan skripsi mengenai hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.
2. Kegunaan Praktis
Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada pimpinan agar mengerti betapa pentingnya karyawan dalam perusahaan dan untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan penerapan manajemen tersebut khusus untuk sumber daya manusia, oleh karena itu tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai, maka suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat berhasil mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Sadili Samsudin (2009:22) mengemukakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai beberapa tujuan”.

Human resource management is the process of acquiring, training, appraising and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns. (Gary Dessler, 2011:30).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. (Edy Sutrisno, 2009:3)

Pendapat lain yang dikemukakan menurut Michael Amstrong (2009:4):
“...The practice of human resource management is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic human resource management”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas yang dilaksanakan dalam organisasi yang didayagunakan secara efektif dan efisien serta harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional maka dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Wilson Bangun (2012 : 7) adalah :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia, Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan, rekrutmen dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.
2. Pengembangan sumber daya manusia, proses dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, termasuk perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.
3. Pemberian kompensasi, kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atau jasa-jasa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. System kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.
4. Pengintegrasian, setelah aktivitas pengadaan, pengembangan, dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang sangat penting diperhatikan yaitu pengintegrasian. Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.
5. Pemeliharaan sumber daya manusia, setelah melakukan fungsi-fungsi diatas, maka kegiatan berikutnya adalah melakukan pemeliharaan. Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan tetap daripada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Oleh karena itu sangatlah diperhatikan keamanan dan kenyamanan kerjanya. Kegiatan ini berhubungan dengan komunikasi dengan karyawan, serta kesehatan dan keselamatan kerja.

Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia menurut I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama (2012:17) yaitu:

1. Perencanaan (planning). Setiap manajer harus menyadari arti pentingnya perencanaan. Oleh karena itu, manajer perlu mencurahkan perhatiannya untuk fungsi perencanaan ini. Bagi manajer SDM perencanaan ini berarti menentukan lebih dahulu program-program SDM yang akan membantu pencapaian tujuan

perusahaan. Namun, dalam proses penetapan tujuan memerlukan keterlibatan dan partisipasi aktif manajer SDM sesuai keahliannya.

2. Pengorganisasian (Organizing). Setelah serangkaian tindakan yang akan dilakukan maka ditetapkan juga organisasi beserta orang-orangnya untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk memncapai tujuan. SDM membentuk suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara jabatan, personalia dan faktor fisik. Karena rumitnya hubungan antara jabatan-jabatan yang maka pemimpin perusahaan mengharapkan agar manajer SDM bisa memberikan saran untuk orgnaisasi secara keseluruhan.
3. Penggerakkan (actuating). Apabila perusahaan tersebut sudah mempunyai perencanaan dan organisasi lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan yang telah dibuat. Fungsi ini sangat penting karena merupakan “*starter*” untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja secara rela, efektif dan efisien.
4. Pengawasan (controlling). Fungsi pengawasan mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkannya dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan diambil tindakan koreksi atau penyusunan kembali rencana yang telah dibuat untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari. Dengan semikian pengawasan merupakan fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan SDM yang dirumuskan berdasarkan analisis dan tujuan perusahaan.

2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan telah menjadi suatu faktor penting dalam kehidupan manusia, terutama dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sering dikatakan suatu organisasi akan berhasil atau tidaknya sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Adapun pengertian kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Wilson Bangun (2012:340) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Badeni (2013:126) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni mempengaruhi orang dan kelompok orang agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan”.

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating

individual and collective efforts to accomplish shared objectives. (Gary Yukl, 2010:26)

Leadership is the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. (Schermerhorn, Obsorn, Uhl-Bien, & Hunt, 2012:292)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan seni serta faktor yang sangat penting dalam aktivitas mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi orang lain untuk memncapai tujuan suatu organisasi.

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:34) mengemukakan secara operasional lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruksi
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi Konsultasi
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertaman dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
3. Fungsi Partisipasi
Dalam menjalankan fungsi ini pimpinan berusaha mengaktifkan orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas dari berbuat semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
4. Fungsi Delegasi
Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengagrahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.3 Tugas-Tugas Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:36) mengemukakan tugas-tugas kepemimpinan, yaitu:

1. **Initiating**
Yaitu usaha agar staf pegawai memulai kegiatan tertentu. Misalnya mengajukan masalah kepada karyawan dan mengajak anggotanya untuk mulai memikirkan dan jalan keluar pemecahannya.
2. **Regulating (Mengatur)**
Tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan pegawai.
3. **Informing (Memberitahu)**
Kegiatan menginformasikan informasi, data, fakta, pendapat kepada bawahannya dan meminta informasi yang diperlukan.
4. **Supporting (Mendukung)**
Usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawahannya dan menyempurnakan dengan menambah/mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
5. **Evaluating (Menilai)**
Tindakan untuk menguji gagasan yang muncul/cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensinya.
6. **Summarizing (Menyimpulkan)**
Kegiatan untuk mengumpulkan, merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul kemudian menyimpulkan sebagai landasan pemikiran lebih lanjut.
7. **Encauraging (Mendorong)**
Bersikap hangat, bersabar dan menerima orang-orang dalam arti berusaha untuk menumbuhkan semangat kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan mereka.
8. **Expressing Feeling (Menggunakan Perasaan)**
Tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan para bawahannya dalam mengerjakan pekerjaan mereka seperti rasa puas, senang dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawainya.
9. **Harmonizing (Mendamaikan)**
Tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dengan merukunkan pegawai yang bersitegang dengan pegawai lain.

10. Comproming (Mengalah)

Kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat sendiri dengan pendapat orang-orang yang dipimpinya.

2.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan cara gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peran sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berikut pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut Wijaya Supardo (2006:4) mengemukakan bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal”.

Menurut Miftah Thoha (2010:49) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Usaha menyelaraskan persepsi diantara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya”.

Menurut Yayat M Herujito (2006:4) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi”.

Dengan demikian, penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para ahli mendasar pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk ikut menentukan keefektifitasannya dalam mengarahkan organisasi dengan cara lebih masuk akal.

2.2.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. (Kartono, 2013:86)

Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada dimana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Bisa dikatakan gaya kepemimpinan demokratis adalah menitikberatkan terhadap aktivitas yang dilakukan kelompok menjadi sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan kelompok yang ditargetkan. Dengan ini juga bisa digambarkan kalau pemimpin tersebut sadar bahwa pemimpin tersebut tidak bisa sendiri dalam menjalankan organisasi tersebut. Pemimpin tersebut membutuhkan dukungan dan partisipasi dari bawahan. Perlu dapat penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan *support*/dukungan moral dari teman yang memiliki posisi yang sama dengannya.

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:37) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan demokratis ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Gaya pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Gaya kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Menurut Suprayogi Sugandi (2011:141) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis yaitu yang memiliki karakteristik sebagai berikut, dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk mulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dalam kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan, selalu berusaha menjadikan bawahan sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin.

Menurut Khaerul Umam (2012:137), Gaya kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang menempatkan manusia sebagai faktor utama

dan terpenting dalam setiap organisasi. Gaya kepemimpinan ini selalu aktif, dinamis dan terarah dan menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya seperti senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha menjadikan bawahan sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin serta selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi.

2.2.6 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Sukanto dalam Hamdan Dimiyati (2014:74) antara lain:

1. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin,
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih,
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Beberapa ciri dari gaya kepemimpinan demokratis menurut Khaerul Umam (2012:137) adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
3. Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya.
4. Menoleransi bawahan yang membuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada bawahan agar tidak berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan.
5. Lebih menitikberatkan pada kerja sama dalam mencapai tujuan.
6. Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

2.2.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Suprayogi Sugandi (2011:141) antara lain :

1. Hubungan Pimpinan dengan Karyawan
2. Penghargaan terhadap karyawan
3. Manajemen

Indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Hasibuan (2007:170) antara lain:

1. Pengambilan Keputusan
2. Perilaku Pemimpin
3. Orientasi Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Kartono (2013:86) antara lain:

1. Organisasi dengan seluruh bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
2. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi tersebut.
3. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada.

Dari beberapa ahli yang mengemukakan tentang indikator gaya kepemimpinan demokratis maka pemimpin perlu menentukan caranya mengatur dan memimpin bawahannya agar dapat bekerja sama secara efisien. Hal tersebut dapat berjalan dengan baik apabila indikator gaya kepemimpinannya yang diterapkan dapat berjalan dengan baik, salah satunya yaitu Hubungan pimpinan dengan karyawan itu sendiri, Penghargaan terhadap karyawan atas hasil kerjanya, Manajemennya, Pengambilan Keputusan yang tepat, dan Pemimpin demokratis sebagai katalisator yang mampu memberikan perubahan.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Berikut pengertian kinerja yang dikemukakan menurut para ahli:

Pada umumnya Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang. Menurut Malayu Hasibuan (2007:105) “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut M. Yani (2012:117) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Adapun pendapat lain yang menyatakan kinerja merupakan suatu pencapaian hasil kerja adalah sebagai berikut:

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:67)

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. (Ma'ruf Abdullah, 2014 : 3)

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9) bahwa “Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil pencapaian kerja yang diperoleh secara kualitas dan kuantitas dan merupakan suatu tingkat kemajuan seseorang hasil dari usaha dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan prestasi dan kemampuan dalam pekerjaannya.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:15) terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menurut Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

Human Performance = *ability + motivation*

Motivation = *attitude + situation*

Ability = *knowledge + skill*

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Simanjuntak dalam Suparno Eko Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra Sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

2.3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan tolak ukur yang dilakukan untuk menilai hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian kerja ini juga diharapkan bisa objektif, transparan dan juga bisa dipertanggung jawabkan, serta memotivasi para karyawan agar hasil kerja yang dicapai bisa lebih baik lagi.

Menurut Malayu Hasibuan (2007:97) menyatakan bahwa “Penilaian Kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”.

Sedangkan menurut Ma'ruf Abdullah (2014 : 201) menjelaskan bahwa Penilaian Kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif :

1. Penilaian Formatif, adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya.
2. Penilaian Sumatif, adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian.

2.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:277) manfaat penilaian kinerja bagi organisasi yaitu:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2013:264) manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja
2. Memberi kesempatan kerja yang adil.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Penyesuaian kompensasi.
5. Keputusan promosi dan demosi.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2013:264) tujuan penilaian kinerja yaitu:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.

6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.3.6 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006 : 260), untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima 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 aktivitas lain
4. Efektivitas kehadiran, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil kerja dari setiap unit dalam penggunaan sumber day
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:378) mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja ada lima indikator yaitu:

1. Kuantitas pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan/kuantitas pekerjaan pada suatu bagian.
2. Kualitas hasil pekerjaan, yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan karyawan.
3. Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas, para karyawan bukan hanya dituntut untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus tepat atau selesai sesuai dengan harapan atasan.
4. Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
5. Kemampuan bekerjasama baik dengan rekan satu bagian maupun bagian lain.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75) mengemukakan indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas, kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas, kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas, pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab, tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Sutarno (2007) melakukan penelitian dengan judul hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja guru di Yayasan Pengudi Luhur Cabang Surakarta. Pada penelitian ini terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru, hal ini dibuktikan dengan bahwa hasil uji koefisien korelasi product moment diperoleh r_{hitung} sebesar 0,431 yang artinya hubungannya cukup kuat. Dengan nilai F hitung 7,455 signifikansi taraf 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Agus Setiawan (2008) melakukan penelitian dengan judul hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Area Pelayanan dan Jaringan PT PLN (Persero) Distribusi Banten. Pada penelitian ini menggunakan analisis data dengan koefisien korelasi *Rank Spearman*, menentukan tingkat signifikansi, dan menguji kebenaran hipotesis dengan Uji Perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil koefisien korelasi diperoleh dengan menggunakan program SPSS 10 diperoleh hasilnya r sebesar 0,981 yang memperlihatkan kuatnya hubungan kedua variabel. Berdasarkan pada tafsiran koefisien korelasi dari sugiono bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah sangat kuat. Arah hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan adalah positif, artinya semakin baik gaya kepemimpinan demokratis maka kinerja karyawan akan meningkat, demikian juga sebaliknya bila gaya kepemimpinan demokratis buruk maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Maryam (2015) melakukan penelitian dengan judul Hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai pada Badan Kesehatan Pangan

Provinsi Kepulauan Riau. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Pada penelitian ini tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai tergolong rendah karena koefisien korelasi menggunakan product moment menunjukkan nilai sebesar $r=0,243$ dimana interpretasi angka tersebut tergolong lemah atau rendah. Dengan nilai kontribusi 5,9049% dan dengan hasil $t_{hitung} 2,721 > t_{tabel} 1,657$.

Intan Juwitasari (2012) melakukan penelitian dengan judul Hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan tenaga pendidikan didepartemen manajemen fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif, kuantitatif. Pada penelitian ini terdapat hubungan positif bersasaran uji Z yang digunakan untuk pengujian hipotesis dimana nilai t hitung $4,147 > t_{tabel} 1,96$ dengan taraf kesalahan 5%.

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan.

Suatu organisasi atau perusahaan biasanya dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Akan tetapi, kinerja karyawan sangat ditentukan oleh bagaimana pemimpin organisasi tersebut menerapkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Gaya kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing (Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2009:37).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang aktif, dinamis yang mampu mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan cara melakukan musyawarah terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan yang pasti.

Seorang pemimpin yang demokratis adalah seseorang yang mempunyai sifat kemanusiaan dengan menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Dengan ini digambarkan kalau pemimpin tersebut sadar bahwa pemimpin tersebut tidak bisa sendiri dalam menjalankan suatu organisasi karena membutuhkan partisipasi dan dukungan dari bawahan.

Gaya kepemimpinan demokratis juga sebagai pedoman tingkah laku bagi karyawan melalui indikator hubungan pemimpin dengan karyawan, penghargaan terhadap karyawan, manajemen, pengambilan keputusan dan pemimpin demokratis sebagai katalisator.

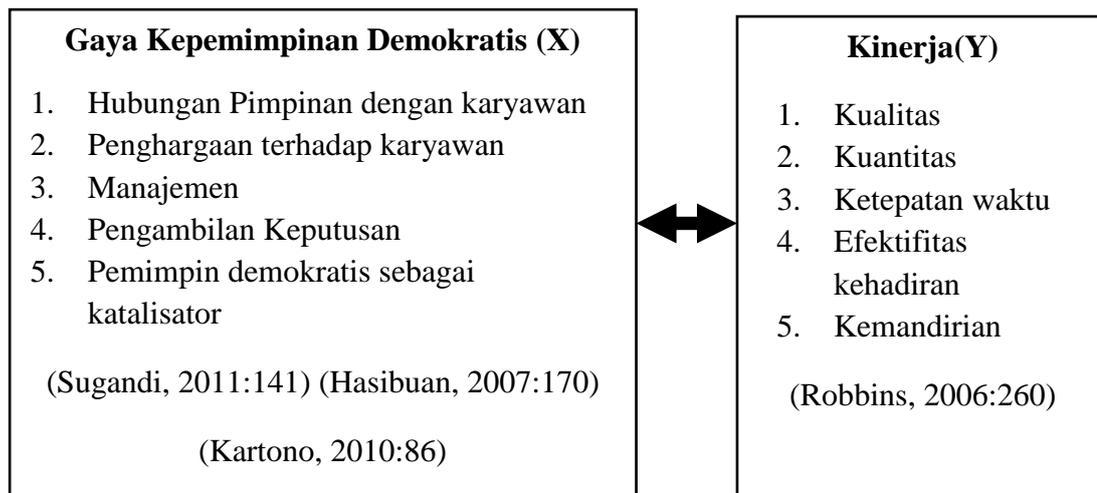
Terkait pernyataan diatas bila gaya kepemimpinan demokratis dijalankan oleh perusahaan dengan baik, maka akan tercipta suatu kinerja karyawan yang baik pula. Secara sederhana kinerja dapat di artikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang karyawan pada bidang pekerjaan tertentu. Seperti yang dinyatakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9) Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan, untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pelaksanaan tugas kerja karyawan sesuai dengan pengukuran kinerja dalam aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas kehadiran dan kemandirian.

Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan demokratis sangat erat hubungannya dengan kinerja seorang karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis yang segala keputusan dan kegiatan organisasi selalu dilakukan musyawarah terlebih dahulu dengan bawahan akan mengakibatkan kenaikan kinerja dalam suatu organisasi. Karena karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan sarann, ide, pendapat dan kritikan. Akan tetapi pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor hal ini mengakibatkan adanya penurunan kinerja karyawan karena kurangnya ketegasan dalam memimpin sehingga karyawan menyalahgunakan kesempatan dari pemimpin. Jika pemimpin menerapkan suatu ketegasan dalam setiap musyawarahnya maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosan Bogor. Ada atau tidaknya hubungan yang positif seperti dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Intan Juwitasari tahun 2012 yang dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran maka dibuatkan konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 3

Konstelasi Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan, kerangka pemikiran, dan uraian-uraian sebelumnya maka diajukan hipotesis dengan pernyataan sebagai berikut:

1. Diduga penerapan gaya kepemimpinan demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor sudah relatif baik.
2. Diduga kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor sudah relatif baik.
3. Diduga terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu dengan menggunakan metode explanatory survey yang merupakan jenis penelitian verifikatif. Data dikumpulkan melalui survey dan pengisian kuesioner kepada pihak rumah sakit, dan pengamatan secara langsung sehingga peneliti memperoleh data dari rumah sakit dan diolah dengan menggunakan alat statistik. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui ada atau tidaknya hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

1. **Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah terdiri dari 2 variabel yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (dependent).

2. **Unit Analisis**

Peneliti menggunakan unit analisis berupa individual yang merupakan respon setiap individu. Individu yang dimaksud yaitu semua karyawan yang ada pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yaitu berjumlah 195 karyawan.

3. **Lokasi Penelitian**

Peneliti mengambil lokasi penelitian pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yang beralamat di Jl. Raya Kemang No.18 Desa Pondok Udik Bogor, Jawa Barat, 16310.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

1. **Jenis Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Dimana data kualitatif merupakan data yang diperoleh melalui kuesioner dari setiap karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa. Lalu dikuantitatifkan karena agar memudahkan dalam pengolahan data kualitatif yang diperoleh dengan skala ordinal (sangat setuju = 5, setuju = 4, ragu-ragu = 3, tidak setuju = 2, dan sangat tidak setuju = 1) sebagaimana yang disarankan oleh Likert. Skala likert ini dipakai untuk mengetahui dan mengukur persepsi responden mengenai sesuatu hal mengenai variabel penelitian.

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer yang diperoleh melalui kuesioner dari masing-masing karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, dan juga dengan menggunakan sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dari penyedia data pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 4
Operasionalisasi Variabel Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan

No	Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
1.	Gaya Kepemimpinan Demokratis	4. Hubungan Pimpinan dengan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Senang menerima saran, pendapat, dan kritikan - Mengutamakan kerja sama - Mengutamakan tujuan kesejahteraan karyawan - Pemberian wewenang 	Ordinal
		5. Penghargaan terhadap karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatian - Apresiasi - Program bonus - Bekerja dengan baik dan berorientasi 	Ordinal
		6. Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan sinkronisasi - Pekerjaan lancar sekalipun pemimpin tidak ada - Berotoritas - Mampu menjaga stabilitas 	Ordinal
		7. Pengambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> - Diambil Pemimpin - Mempertimbangkan kepentingan bersama - Diambil pemimpin dan bawahan - Mayoritas terbanyak 	Ordinal
		8. Pemimpin demokratis sebagai katalisator	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melakukan perubahan - Melakukan percepatan dinamisme - Melakukan kerja sama dan pengontrolan - Pemimpin terjun langsung kelapangan 	Ordinal
2.	Kinerja	1. Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> - Ketelitian - Cekatan - Kualitas sesuai standard 	Ordinal

		2. Kuantitas	- Target - Tingkat pencapaian - Kuantitas sesuai standard	Ordinal
		3. Ketepatan Waktu	- Selalu tepat waktu - Tidak Menunda pekerjaan - Waktu penyelesaian target	Ordinal
		4. Efektivitas Kehadiran	- Masuk dan pulang tepat waktu - Tidak meninggalkan tempat kerja tanpa izin - Waktu istirahat	Ordinal
		5. Kemandirian	- Mampu menyelesaikan tugas sendiri - Dapat mengatasi kesulitan - Tidak merepotkan orang lain	Ordinal

3.5 Metode Penarikan Sampel

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

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

Keterangan : n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran Populasi

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

Metode penarikan sampel diperlukan saat penulis melakukan penelitian di perusahaan yang jumlah karyawannya banyak. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yang berjumlah 195 orang.

Tabel 5
Jumlah Karyawan

No	Bagian	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel
I	Non Medis		
1	Keuangan	8	5
2	Admision	10	7
3	Rekam Medis	4	3
4	Marketing	3	2
5	Security dan Teknisi	19	13
6	Umum/Back Office	8	5
7	Cleaning Service	18	12
II	Medis		
8	IGD	10	7
9	Poliklinik	6	4
10	VK	9	7
11	OK	6	4
12	NS 4	14	9
13	NS 5	8	5
14	NS 6	12	8
15	Apotik	9	7
16	Perinatologi	9	7
17	PICU/ICU	5	3
III	Pendukung		
18	Laboratorium	7	4
19	Kepala Ruangan&BPJS	15	10
20	Dapur Gizi dan laundry	12	8
21	Penunjang Medis	3	2
	JUMLAH	195	132

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

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

$$n = \frac{195}{1 + 195 (0,05)^2} = 131,0924 = 132 \text{ orang (dibulatkan)}$$

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu rumus untuk menentukan jumlah sampel dalam suatu populasi maka didapatkan sebanyak 132 karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor sebagai sampel. Karena dalam penelitian ini karyawan dibagi dalam beberapa bagian maka dilakukan teknik *stratified sampling* yaitu pengambilan sampel ini dilaksanakan untuk populasi

yang mengandung strata, yaitu golongan atau kelas yang berupa tingkat atau lapisan. Maka dengan stratifikasi sampel diperoleh sebanyak 132 orang karyawan yang kemudian akan dijadikan sebagai responden untuk penelitian selanjutnya.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Data Primer

Pengumpulan data ini dilakukan dengan 2 cara:

a. Observasi

Observasi merupakan teknik penempatan data yang dilakukan langsung terhadap variabel pada lokasi penelitian, dan kemudian melakukan pendataan dan pencatatan tentang hasil penelitian.

b. Kuesioner

Peneliti mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai objek yang diteliti. Pertanyaan dalam kuesioner berkaitan dengan variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan demokratis (X) dan kinerja karyawan (Y). Pemberian kuesioner pada waktu jam istirahat.

Skala Likert, menurut *Sugiyono (2015:136)*:

- a. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.
- b. Dengan Skala Likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Dari metode pengumpulan data dengan kuesioner ini maka dibuat tabel skala Likert:

Tabel 6

Keterangan Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : *Sugiyono (2015:136)*

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Penulis mengumpulkan data-data dan bahan pustaka lainnya dari teori yang relevan terhadap permasalahan yang diteliti seperti buku, jurnal, dan penelitian terdahulu serta penyedia data pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

3.7 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Sebelum instrumen/alat ukur digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, maka diperlukan uji coba kuesioner. Valid artinya ketepatan mengukur sebuah variabel yang akan diukur. Jika terdapat butir pertanyaan kuesioner yang tidak valid, maka butir pertanyaan kuesioner tersebut dapat diganti atau dibuang.

Menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus korelasi product moment, yang rumusnya seperti berikut:

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

(Umar, 2010:53)

Keterangan:	r	= koefisien validitas item yang dicari
	x	= nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item
	y	= nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item
	$\sum X$	= jumlah nilai dalam distribusi x
	$\sum Y$	= jumlah nilai dalam distribusi y
	n	= jumlah responden

Sehingga keputusan pengujian validitas yaitu $r > 0,361$ dengan sampel uji coba $N=30$ dikatakan valid.

Berikut ini hasil dari uji validitas kuesioner yang telah di isi oleh responden dengna $N=30$.

Tabel 7

Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pernyataan	r_{hitung}	$r_{tabel} n=30$ $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kriteria
1	0,403	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,376	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

3	0,615	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,622	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,691	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,672	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,630	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,691	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,621	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	0,694	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
11	0,702	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
12	0,717	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
13	0,449	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
14	0,680	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
15	0,557	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
16	0,544	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
17	0,455	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
18	0,605	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
19	0,546	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
20	0,380	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: *Output* data SPSS 23

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 dengan menggunakan program SPSS 23 diatas maka dapat disimpulkan bahwa untuk pernyataan kuesioner variabel (X) yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis dari 20 pernyataan semuanya dinyatakan valid. Sehingga semua pernyataan yang valid dapat dijadikan data untuk melanjutkan penelitian.

Tabel 8

Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Pernyataan	r_{hitung}	$r_{tabel} n=30$ $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kriteria
1	0,636	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,691	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,489	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,751	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,743	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,777	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,897	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,678	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,733	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	0,653	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
11	0,863	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
12	0,708	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
13	0,591	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
14	0,708	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
15	0,863	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: *Output* data SPSS 23

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 8 dengan menggunakan program SPSS 23 diatas maka dapat disimpulkan bahwa untuk pernyataan kuesioner variabel (Y) yaitu Kinerja Karyawan dari 15 pernyataan semuanya dinyatakan valid. Sehingga semua pernyataan yang valid dapat dijadikan data untuk melanjutkan penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen dalam kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Reliabilitas merupakan suatu istilah yang dipergunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan yang diberikan responden.

Uji reliabilitas (tingkat kepercayaan) data yang tinggi terjadi jika fakta yang telah dikumpulkan tidak berubah apabila diadakan pengamatan ulang. Keandalan ini terutama berhubungan dengan kemampuan peneliti untuk mencari data (dalam bentuk kuesioner).

Menguji reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Rumus koefisien reliabilitas *alfa cronbach* adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{k}{(k - 1)} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_t^2} \right\}$$

(Umar, 2010:56)

Keterangan : r_{11} = reliabilitas instrumen
 k = banyak butir pertanyaan
 σ_t^2 = varians total
 $\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

Kriteria penilaian terhadap koefisien Alpha Cronbach sebagai berikut:

Tabel 9

Kriteria Uji Reliabilitas

No	Nilai α	Keterangan
1	$\alpha < 0,6$	Reliabilitas kurang baik
2	$0,6 - 0,799$	Reliabilitas di terima
3	$0,8 - 1,0$	Reliabilitas baik

Sumber : Sekaran (2000:312)

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dari data kuesioner yang telah diisi oleh responden.

Tabel 10

Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Demokratis

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	20

Output Case Processing Summary menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk di proses dan data yang dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 20. Dan *reability statistic* menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0,894 yang berarti diterima maka disimpulkan instrument penelitian ini telah reliabel.

Pernyataan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Kriteria
1	0,894	0,894	Reliabel
2	0,894	0,894	Reliabel
3	0,894	0,888	Reliabel
4	0,894	0,888	Reliabel
5	0,894	0,885	Reliabel
6	0,894	0,886	Reliabel
7	0,894	0,888	Reliabel
8	0,894	0,885	Reliabel
9	0,894	0,888	Reliabel
10	0,894	0,885	Reliabel
11	0,894	0,885	Reliabel
12	0,894	0,884	Reliabel

13	0,894	0,892	Reliabel
14	0,894	0,885	Reliabel
15	0,894	0,889	Reliabel
16	0,894	0,890	Reliabel
17	0,894	0,892	Reliabel
18	0,894	0,888	Reliabel
19	0,894	0,890	Reliabel
20	0,894	0,898	Reliabel

Sumber: *Output data SPSS 23*

Tabel 11

Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	15

Output Case Processing Summary menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk di proses dan data yang dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 15. Dan *reability statistic* menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,933 yang berarti diterima maka disimpulkan instrument penelitian ini telah reliabel.

Pernyataan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Kriteria
1	0,933	0,930	Reliabel
2	0,933	0,929	Reliabel
3	0,933	0,934	Reliabel
4	0,933	0,927	Reliabel
5	0,933	0,928	Reliabel

6	0,933	0,927	Reliabel
7	0,933	0,923	Reliabel
8	0,933	0,930	Reliabel
9	0,933	0,928	Reliabel
10	0,933	0,930	Reliabel
11	0,933	0,923	Reliabel
12	0,933	0,929	Reliabel
13	0,933	0,931	Reliabel
14	0,933	0,929	Reliabel
15	0,933	0,923	Reliabel

Sumber: *Output data SPSS 23*

3.8 Metode Analisis/Pengolahan Data

1. Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Korelasi rank spearman digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel X dan variabel Y. Umar (2010:112) menjelaskan bahwa korelasi rank spearman dihitung dengan menggunakan rumus:

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

Keterangan:

r_s = koefisien rank Spearman

n = ukuran sampel

R = ranking

d_i = selisih dari pasangan ranking ke-i

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r), maka akan didapatkan hasil sebagai berikut:

- Jika nilai $r = + 1$, Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat dan positif.
Artinya, jika variabel X bertambah, bertambah pula nilai variabel Y. Jika variabel X berkurang, berkurang pula nilai variabel Y.
- Jika nilai $r = - 1$, Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat dan negatif.
Artinya, jika variabel X bertambah, nilai variabel Y berkurang. Jika variabel X berkurang, nilai variabel Y bertambah.

- c. Jika nilai $r = 0$, Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju lemah (tidak ada hubungan).

Artinya jika variabel X bertambah atau berkurang, nilai variabel Y tidak mengikutinya. Jika variabel Y bertambah atau berkurang, nilai variabel X tidak mengikutinya.

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel berikut:

Tabel 12

Koefisien korelasi dan Tafsirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 □ 0,199	Sangat Lemah
0,200 □ 0,399	Lemah
0,400 □ 0,599	Sedang
0,600 □ 0,799	Kuat
0,800 □ 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2015:214)

2. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar faktor indikator gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan, maka hubungan atau pengaruh dihitung dengan koefisien determinasi (KD) dengan rumus:

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

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

r_s^2 = Koefisien Korelasi Spearman

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan, hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, tidak terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

$H_a : \rho > 0$, terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

Pengujian signifikansi koefisien korelasi, selain dapat menggunakan tabel juga dapat dihitung dengan uji t yang rumusnya yaitu sebagai berikut. (Sugiyono, 2015:230)

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

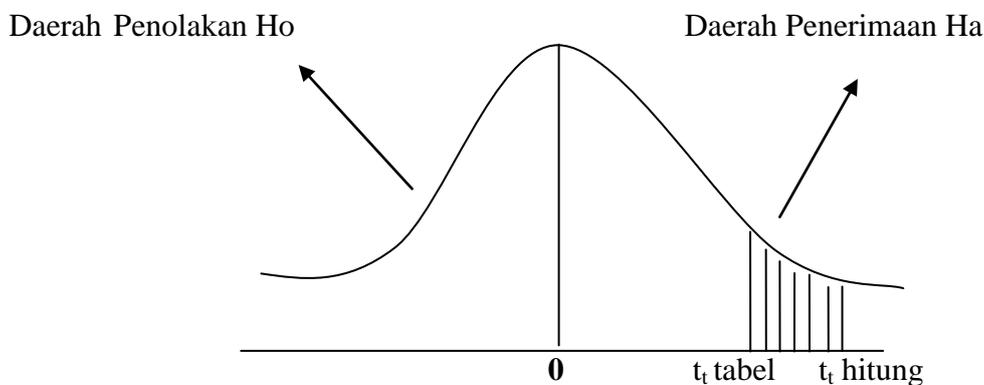
Keterangan : t = t hitung
 n = jumlah responden
 r = koefisien korelasi antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan t hitung tersebut maka diadakan suatu kriteria uji:

Jika nilai t hit < nilai t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

Jika nilai t hit > nilai t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

Sumber Sugiyono (2015:102)



Gambar 4

Kurva Hipotesis Penerimaan dan Penolakan

3.9 Hubungan Fungsional Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan.

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

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana : \hat{Y} = Penduga Variabel Y (Kinerja Karyawan)

a = Konstanta

b = Koefisien

X = Variabel X (Gaya Kepemimpinan Demokratis)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

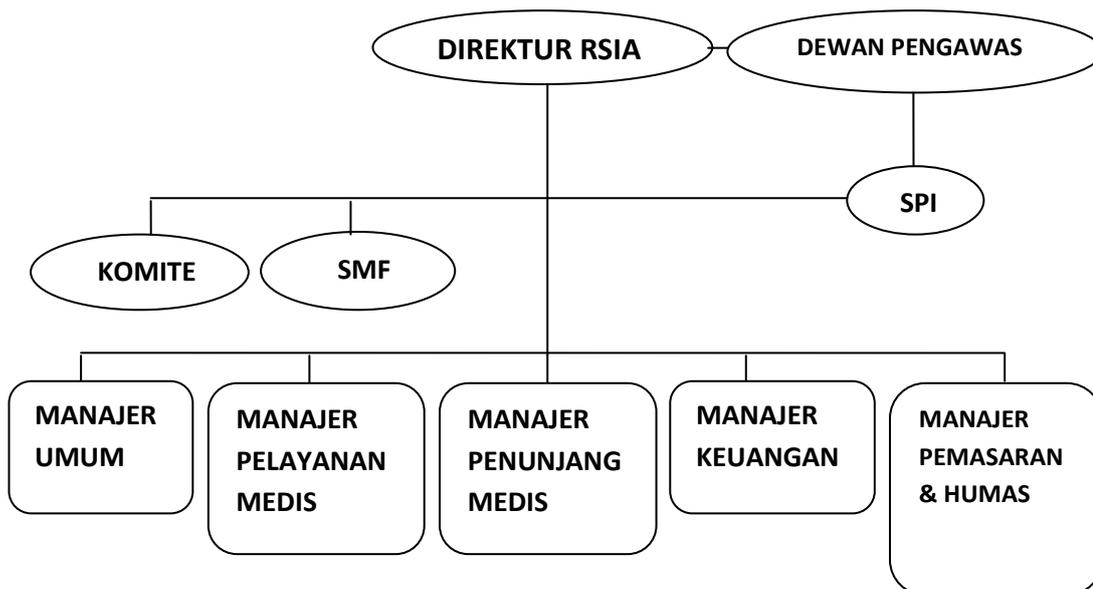
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor merupakan salah satu jenis rumah sakit ibu dan anak di negara kesatuan Republik Indonesia dengan kode RS 3201231 yang pada tanggal 26/07/2016 tergolong dalam kelas Rumah Sakit C yang di Pimpin Oleh dr. Friedrich M. Rumintcap, SpOg (k), MAR. Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yang merupakan Rumah Bersalin Sentosa yang didirikan pada tanggal 11 Agustus 2007 yang kemudian berubah menjadi Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor pada 3 Desember 2011. Kehadiran Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor ditengah-tengah masyarakat adalah untuk memberikan kualitas pelayanan kesehatan terbaik dengan fasilitas yang mendukung, memberikan kepuasan bagi pasien/konsumennya. Sehingga diharapkan fungsi dan tujuan rumah sakit dapat tercapai.

Pada saat memasuki tahun keempat, Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, menyabet juara pertama pelayanan tingkat Provinsi Jawa Barat. Kini, rumah sakit ini pun berhak mewakili Jawa Barat ke tingkat nasional. Rumah sakit khusus ibu dan anak ini terus berupaya meningkatkan pelayanan. Rumah sakit berkonsep “Homey” ini menjadi juara satu tingkat Jawa Barat dalam Harganas-22 dan juara dua nasional lomba promosi dan konseling KB-RS tipe C ini.

4.1.2 Struktur Organisasi

Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor merupakan rumah sakit yang dipimpin oleh seorang direktur yang membawahi lima manajer. Struktur organisasi Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 5

Struktur Organisasi Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

4.1.3 Visi dan Misi

1. Visi

Menjadi salah satu Rumah Sakit terbaik, terpercaya dan idaman seluruh masyarakat.

2. Misi

- a) Memberikan pelayanan kesehatan yang profesional dengan mengutamakan mutu dan keselamatan pasien
- b) Meningkatkan sumber daya manusia
- c) Mengembangkan sarana dan prasarana

4.1.4 Profil Responden

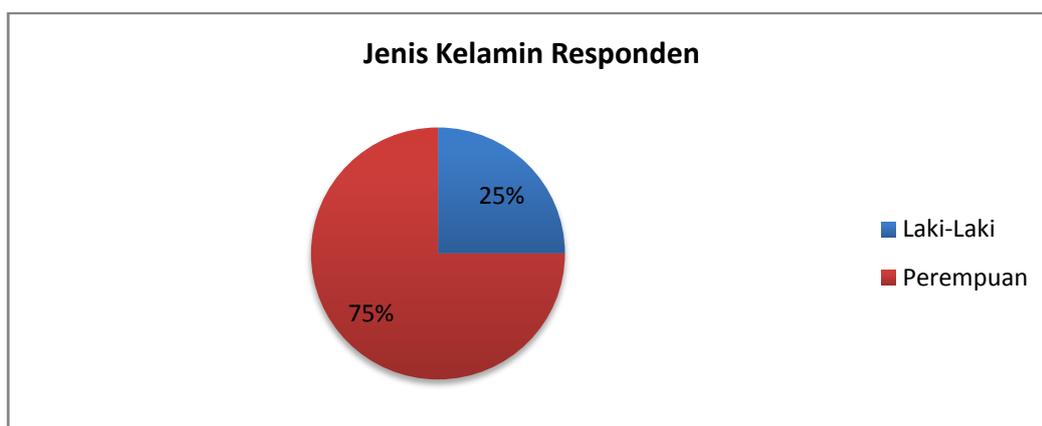
Profil responden yang diteliti berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Berikut data profil responden pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

Tabel 13

Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	33	25
Perempuan	99	75
Jumlah	132	100

Sumber: Data diolah 2018



Gambar 6

Grafik Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

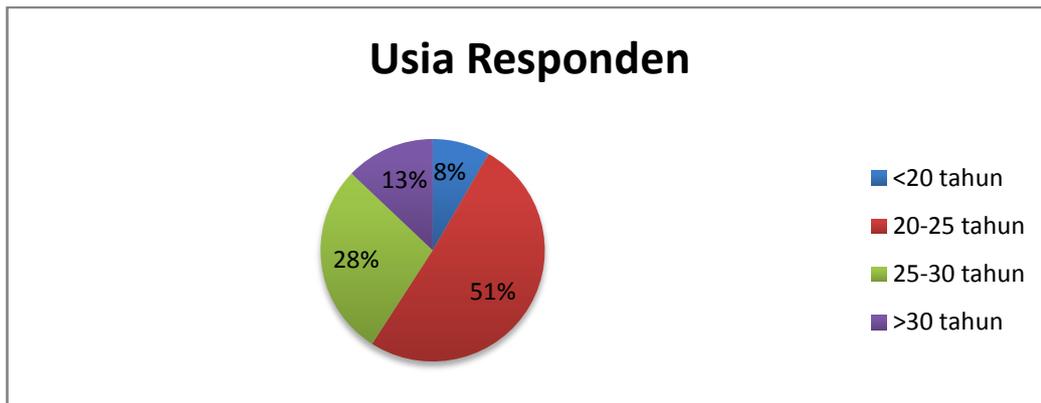
Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 33 orang (25%), dan jenis kelamin perempuan sebanyak 99 orang (75%). Hal ini menyatakan bahwa karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor mayoritas perempuan.

Tabel 14

Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor
Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase %
<20 tahun	11	8
20-25 tahun	67	51
25-30 tahun	37	28
>30 tahun	17	13
Jumlah	132	100

Sumber: Data diolah 2018



Gambar 7

Grafik Profil Responden Berdasarkan Usia

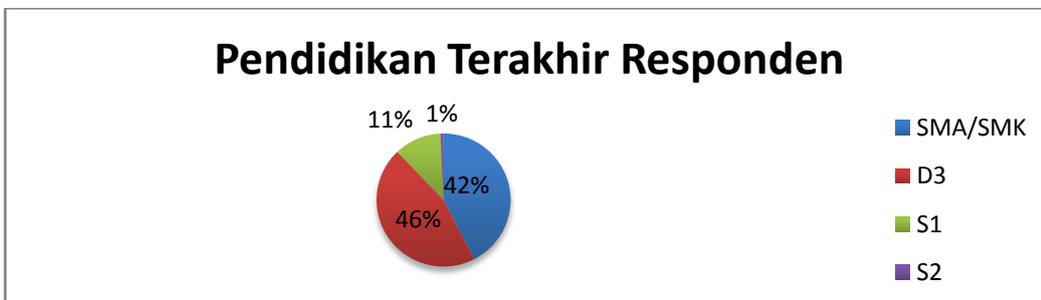
Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa jumlah respondendengan usia <20 tahun sebanyak 11 orang (8%), usia 20-25 tahun sebanyak 67 orang (51%), usia 25-30 tahun sebanyak 37 orang (28%), dan >30 tahun sebanyak 17 orang (13%). Hal ini menyatakan bahwa karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor mayoritas berusia 20-25 tahun.

Tabel 15

Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor
Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase %
SMA/SMK	56	42
D3	60	45
S1	15	11
S2	1	1
Jumlah	132	100

Sumber: Data diolah 2018



Gambar 8

Grafik Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

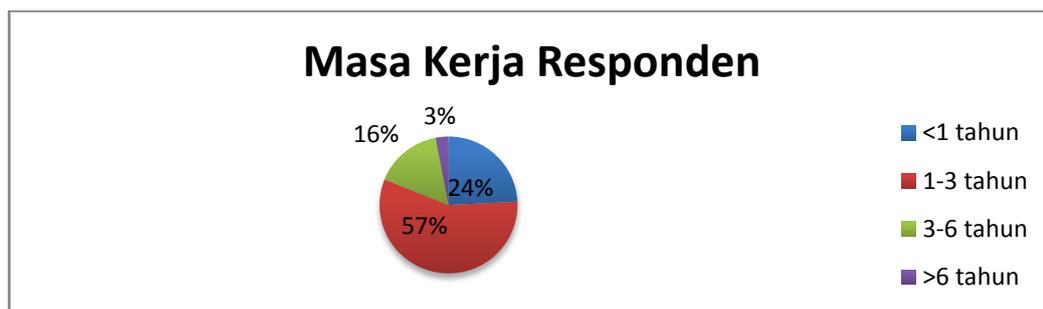
Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa jumlah responden dengan pendidikan SMA/SMK ada sebanyak 56 orang (42%), pendidikan D3 sebanyak 60 orang (45%), pendidikan S1 ada sebanyak 15 orang (11%), dan S2 ada sebanyak 1 orang (1%). Hal ini menyatakan bahwa karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor mayoritas pendidikan adalah D3.

Tabel 16

Profil Responden Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor
Berdasarkan Masa Kerja

Usia	Jumlah	Persentase %
<1 tahun	32	24
1-3 tahun	75	57
3-6 tahun	21	16
>6 tahun	4	3
Jumlah	132	100

Sumber: Data diolah 2018



Gambar 9

Grafik Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa responden dengan masa kerja <1 tahun sebanyak 32 orang (24%), 1-3 tahun sebanyak 75 orang (57%), masa kerja 3-6 tahun ada sebanyak 21 orang (16%), dan masa kerja >6 tahun ada sebanyak 4 orang (3%). Hal ini menyatakan bahwa karyawan Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor mayoritas sudah bekerja selama 1-3 tahun.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

4.2.1 Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Gaya kepemimpinan demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor mempunyai 5 indikator, yaitu hubungan pimpinan dengan karyawan, penghargaan terhadap karyawan, manajemen, pengambilan keputusan, dan pemimpin demokratis sebagai katalisator.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variabel (X) Gaya Kepemimpin Demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel berikut

1. Hubungan Pimpinan dengan Karyawan

Tabel 17

Pimpinan Senang Menerima Saran, Pendapat, Dan Kritikan-Kritikan Dari Bawahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	27	135	20
Setuju	4	100	400	76
Ragu-Ragu	3	5	15	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	550	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% responden pada pernyataan “pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan”.

Tabel 18

Pimpinan Lebih Mengutamakan Kerja Sama Dalam Usaha Mencapai Tujuan Rumah Sakit

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase(%)
Sangat Setuju	5	23	115	17
Setuju	4	104	416	79
Ragu-Ragu	3	4	12	3
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	545	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 79% responden pada pernyataan “pimpinan lebih mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan rumah sakit”

Tabel 19

Pimpinan Selalu Mengutamakan Tujuan-Tujuan Kesejahteraan Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	22	110	17
Setuju	4	97	388	73
Ragu-Ragu	3	12	36	9
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	536	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 73% responden pada pernyataan “pimpinan selalu mengutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan karyawan”.

Tabel 20

Gaya Pemimpin Yang Memberikan Wewenang Secara Luas Kepada Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	28	140	21
Setuju	4	91	364	69
Ragu-Ragu	3	12	36	9
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	542	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 69% responden pada pernyataan “gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada karyawan”.

2. Penghargaan Terhadap Karyawan

Tabel 21

Pimpinan Selalu Memperhatikan Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	80	12
Setuju	4	100	400	76
Ragu-Ragu	3	16	48	12
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	528	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% responden pada pernyataan “pimpinan selalu memperhatikan karyawan”.

Tabel 22

Selalu Ada Apresiasi Dari Pimpinan Terhadap Karyawan Yang Berprestasi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	55	8
Setuju	4	104	416	79
Ragu-Ragu	3	16	48	12
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	521	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 79% responden pada pernyataan “selalu ada apresiasi dari pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi”.

Tabel 23

Karyawan Semangat Dalam Bekerja Karena Ada Program Bonus Yang Dirancang Rumah Sakit

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	90	14
Setuju	4	97	388	73
Ragu-Ragu	3	15	45	11
Tidak Setuju	2	2	4	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	527	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 73% responden pada pernyataan “karyawan semangat dalam bekerja karena ada program bonus yang dirancang rumah sakit.”

Tabel 24

Karyawan Bekerja Dengan Baik Dan Berorientasi Pada Hasil

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	9
Setuju	4	105	420	79
Ragu-Ragu	3	14	42	11
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	524	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 79% responden pada pernyataan “karyawan bekerja dengan baik dan berorientasi pada hasil.”

3. Manajemen

Tabel 25

Pimpinan Selalu Mensinkronisasikan Kepentingan Dan Tujuan Rumah Sakit.

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	16
Setuju	4	104	416	79
Ragu-Ragu	3	6	18	4
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	541	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 79% responden pada pernyataan “pimpinan selalu mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan rumah sakit”.

Tabel 26

Pekerjaan Dengan Segenap Bagian-Bagiannya Berjalan Lancar Sekalipun Pemimpin Tidak Ada Di Lapangan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	120	18
Setuju	4	91	364	69
Ragu-Ragu	3	12	36	9
Tidak Setuju	2	5	10	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	530	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 69% responden pada pernyataan “pekerjaan dengan segenap bagian-bagiannya berjalan dengan lancar sekalipun pemimpin tidak ada di lapangan”.

Tabel 27
Otoritas Sepenuhnya Didelegasikan Ke Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	17
Setuju	4	101	404	77
Ragu-Ragu	3	7	21	5
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	542	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 77% responden pada pernyataan “otoritas sepenuhnya didelegasikan ke karyawan”.

Tabel 28
Manajemen Mampu Menjaga Stabilitas Lingkungan Rumah Sakit Terutama Kesejahteraan Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	14
Setuju	4	100	400	76
Ragu-Ragu	3	9	27	7
Tidak Setuju	2	4	8	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	530	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% responden pada pernyataan “manajemen mampu menjaga stabilitas lingkungan rumah sakit terutama kesejahteraan karyawan”.

4. Pengambilan Keputusan

Tabel 29
Keputusan Diambil Sendiri Oleh Pemimpin

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	120	18
Setuju	4	101	404	77
Ragu-Ragu	3	7	21	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	545	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 77% responden pada pernyataan “keputusan diambil sendiri oleh pemimpin”.

Tabel 30
Keputusan Yang Diambil Selalu Mempertimbangkan Kepentingan Bersama-Sama

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	18
Setuju	4	106	424	80
Ragu-Ragu	3	3	9	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	548	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80% responden pada pernyataan “keputusan yang diambil selalu mempertimbangkan kepentingan bersama-sama”.

Tabel 31
Keputusan Diambil Bersama-Sama Antara Pemimpin Dengan Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	55	7
Setuju	4	105	420	80
Ragu-Ragu	3	17	51	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	526	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80% responden pada pernyataan “keputusan diambil bersama-sama antara pemimpin dengan karyawan”.

Tabel 32
Keputusan Diambil Oleh Mayoritas Suara Terbanyak Dari Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	120	18
Setuju	4	100	400	76
Ragu-Ragu	3	8	24	6
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	544	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% responden pada pernyataan “keputusan diambil oleh mayoritas suara terbanyak dari karyawan”.

5. Pemimpin Demokratis Sebagai Katalisator

Tabel 33
Pimpinan Dapat Melakukan Perubahan Yang Lebih Baik Terhadap Rumah Sakit

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	9
Setuju	4	104	416	79
Ragu-Ragu	3	16	48	12
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	524	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 79% responden pada pernyataan “pimpinan dapat melakukan perubahan yang lebih baik terhadap rumah sakit”.

Tabel 34
Pimpinan Melakukan Percepatan Dinamisme Karyawan Guna Mencapai Tujuan
Rumah Sakit

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	22	110	16
Setuju	4	91	364	69
Ragu-Ragu	3	18	54	14
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	530	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 69% responden pada pernyataan “pimpinan melakukan percepatan dinamisme karyawan guna mencapai tujuan rumah sakit”.

Tabel 35
Pimpinan Melakukan Kerja Sama Dengan Jiwa Kelompok Dan Situasi Yang Ada
Guna Mencapai Tujuan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	10
Setuju	4	102	408	77
Ragu-Ragu	3	17	51	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	524	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 77% responden pada pernyataan “pimpinan melakukan kerja sama dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada guna mencapai tujuan”.

Tabel 36
Pemimpin Terjun Langsung Kelapangan Untuk Menjalankan Tugas Dan Mengontrol
Karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	2
Setuju	4	95	380	72
Ragu-Ragu	3	30	90	23
Tidak Setuju	2	4	8	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	493	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 72% responden pada pernyataan “pemimpin terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas dan mengontrol karyawan”.

Berdasarkan hasil paparan di atas, penulis mendapatkan hasil analisis dengan cara mengolah data sebagai berikut:

Tabel 37

Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Gaya
Kepemimpinan Demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Gaya Kepemimpinan Demokratis (X)		
No	Pernyataan	Total
Hubungan pimpinan dengan karyawan		
1.	Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan	550
2.	Pimpinan lebih mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan rumah sakit	545
3.	Pimpinan selalu mengutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan karyawan	536
4.	Gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada karyawan	542
Total Skor		2173
Rata-Rata		543,25
Penghargaan Terhadap Karyawan		
5.	Pimpinan selalu memperhatikan karyawannya	528
6.	Selalu ada apresiasi dari pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi	521
7.	Karyawan semangat dalam bekerja karena ada program bonus yang dirancang rumah sakit	527
8.	Karyawan bekerja dengan baik dan berorientasi pada hasil	524
Total Skor		2100
Rata-Rata		525
Manajemen		
9.	Pimpinan selalu mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan rumah sakit	541
10.	Pekerjaan dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar sekalipun pemimpin tidak ada dilapangan	530
11.	Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke karyawan	542
12.	Manajemen mampu menjaga stabilitas lingkungan perusahaan terutama kesejahteraan karyawannya.	530
Total Skor		2143
Rata-Rata		535,75
Pengambilan Keputusan		
13.	Keputusan diambil sendiri oleh pemimpin	545

14.	Keputusan yang diambil selalu mempertimbangkan kepentingan bersama-sama	548
15.	Keputusan diambil bersama-sama antara pemimpin dengan pegawai	526
16.	Keputusan diambil oleh mayoritas suara terbanyak dari karyawan	544
Total Skor		2163
Rata-Rata		540,75
Pimpinan demokratis sebagai katalisator		
17.	Pimpinan dapat melakukan perubahan yang lebih baik terhadap rumah sakit	524
18.	Pimpinan melakukan percepatan dinamisme karyawan guna mencapai tujuan rumah sakit	530
19.	Pimpinan melakukan kerja sama dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada guna mencapai tujuan	524
20.	Pimpinan terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas dan mengontrol karyawan	493
Total Skor		2071
Rata-Rata		517,75

Dari lima indikator variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis di atas, setelah dihitung nilai total dan rata-ratanya, dapat dilihat nilai terbesar terdapat pada indikator Hubungan pimpinan dengan karyawan dengan total nilai sebesar 2173 dengan rata-rata 543,25 artinya hubungan pimpinan dengan karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor sudah baik, dan sebaliknya nilai terendah terdapat pada indikator pemimpin demokratis sebagai katalisator dengan total nilai 2071 dengan rata-rata 517,75 dimana atasan harus melakukan perubahan yang lebih baik lagi dalam pelaksanaan kerja agar tercapainya suatu tujuan dan pencapaian rumah sakit.

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

Tabel 38
Hasil Statistik Gaya Kepemimpinan Demokratis (dengan SPSS 23)

Descriptive Statistics						
	N	Range	Min	Max	Sum	Mean
TOTAL	132	26	72	98	10645	80,64
Valid N (listwise)	132					

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik Gaya Kepemimpinan Demokratis berdasarkan pernyataan yang dijawab, rata-ratanya adalah sebesar 80,64 dengan *range* sebesar 26, dan total nilai sebesar 10645. Untuk mengetahui Gaya

Kepemimpinan Demokratis yang diterapkan oleh pemimpin pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritik sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik (X)} = \frac{1(20) + 5(20)}{2} = 60$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 80,64 dan skor rata-rata teoritik sebesar 60, dan skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritik dengan nilai $80,64 > 60$ maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis dapat dikatakan relatif baik.

4.2.2 Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor mempunyai lima indikator yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas kehadiran, dan kemandirian.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variabel (Y) kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel berikut:

1. Kualitas

Tabel 39
Selalu Mengerjakan Pekerjaan Dengan Teliti

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	15
Setuju	4	105	420	80
Ragu-Ragu	3	7	21	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	541	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80% responden pada pernyataan “selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti”.

Tabel 40
Mengerjakan Suatu Pekerjaan Dengan Cekatan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	17
Setuju	4	96	384	73
Ragu-Ragu	3	13	39	10
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	538	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 73% responden pada pernyataan “mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan”.

Tabel 41
Kualitas Sesuai Dengan Standar Yang Telah Ditetapkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	17
Setuju	4	109	436	83
Ragu-Ragu	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	551	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 83% responden pada pernyataan “kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”.

2. Kuantitas

Tabel 42
Selalu Mampu Mengerjakan Pekerjaan Sesuai Target

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	34	170	26
Setuju	4	97	388	73
Ragu-Ragu	3	1	3	1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	561	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 73% responden pada pernyataan “selalu mengerjakan pekerjaan sesuai target”.

Tabel 43
Tingkat Pencapaian Hasil Kerja Yang Dihasilkan Telah Sesuai Dengan Harapan Rumah Sakit

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	120	18
Setuju	4	105	420	80
Ragu-Ragu	3	3	9	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	549	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80% responden pada pernyataan “tingkat pencapaian hasil kerja yang dihasilkan telah sesuai dengan harapan”.

Tabel 44
Kuantitas Kerja Sesuai Dengan Standar Rumah Sakit

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	26	130	20
Setuju	4	106	424	80
Ragu-Ragu	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	554	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 80% responden pada pernyataan “kuantitas kerja sesuai dengan standar rumah sakit”.

3. Ketepatan Waktu

Tabel 45
Selalu Tepat Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	30	150	23
Setuju	4	100	400	76
Ragu-Ragu	3	2	6	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	556	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% responden pada pernyataan “selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Tabel 46
Tidak Pernah Menunda-Nunda Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	15
Setuju	4	107	428	81
Ragu-Ragu	3	5	15	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	543	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 81% responden pada pernyataan “tidak pernah menunda-nunda pekerjaan”.

Tabel 47
Tidak Pernah Lewat Waktu Dari Target Penyelesaian Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	26	130	20
Setuju	4	102	408	77
Ragu-Ragu	3	4	12	3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	550	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 77%

responden pada pernyataan “tidak pernah lewat waktu dari target penyelesaian pekerjaan”.

4. Efektivitas Kehadiran

Tabel 48
Selalu Masuk Dan Pulang Kerja Tepat Waktu

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	17
Setuju	4	103	412	78
Ragu-Ragu	3	5	15	4
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	544	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 78% responden pada pernyataan “selalu masuk dan pulang kerja tepat waktu”.

Tabel 49
Tidak Pernah Meninggalkan Tempat Kerja Tanpa Izin

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	28	140	21
Setuju	4	100	400	76
Ragu-Ragu	3	3	9	2
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	551	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 76% responden pada pernyataan “tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin”.

Tabel 50
Sudah Berada Di Tempat Kerja Ketika Waktu Istirahat Selesai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	29	145	22
Setuju	4	102	408	77
Ragu-Ragu	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	555	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 77% responden pada pernyataan “sudah berada di tempat kerja ketika waktu istirahat selesai”.

5. Kemandirian

Tabel 51
Mampu Mengerjakan Tugas-Tugas Sendiri

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	16
Setuju	4	111	444	84
Ragu-Ragu	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	549	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 84% responden pada pernyataan “mampu mengerjakan tugas-tugas sendiri”.

Tabel 52
Selalu Dapat Mengatasi Kesulitan Yang Ada Di Dalam Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	30	150	23
Setuju	4	102	408	77
Ragu-Ragu	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	558	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 77% responden pada pernyataan “selalu dapat mengatasi kesulitan yang ada di dalam pekerjaan”.

Tabel 53
Tidak Pernah Merepotkan Orang Lain

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	15
Setuju	4	111	444	84
Ragu-Ragu	3	1	3	1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
TOTAL		132	547	100

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi menunjukkan pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 84% responden pada pernyataan “tidak pernah merepotkan orang lain atas”.

Berdasarkan hasil paparan di atas, penulis mendapatkan hasil analisis dengan cara mengolah data sebagai berikut:

Tabel 54

Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Kinerja Karyawan (Y)		
No	Pernyataan	Total
Kualitas		
1.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	541
2.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan	538
3.	Kualitas saya sesuai dengan standard yang ditetapkan rumah sakit	551
Total Skor		1630
Rata-Rata		543,33
Kuantitas		
4.	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target	561
5.	Tingkat pencapaian hasil kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan rumah sakit	549
6.	Kuantitas kerja saya sesuai dengan standar rumah sakit	554
Total Skor		1664
Rata-Rata		554,67
Ketepatan Waktu		
7.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	556
8.	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan	543
9.	Saya tidak pernah lewat waktu dari target penyelesaian pekerjaan	550
Total Skor		1649
Rata-Rata		549,67
Efektivitas Kehadiran		

10.	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	544
11.	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin	551
12.	Saya sudah berada ditempat kerja ketika waktu istirahat selesai	555
Total Skor		1650
Rata-Rata		550
Kemandirian		
13.	Saya mampu mengerjakan tugas-tugas saya sendiri	549
14.	Saya selalu dapat mengatasi kesulitan yang ada didalam pekerjaan	558
15.	Saya tidak pernah merepotkan orang lain karena pekerjaan saya	547
Total Skor		1654
Rata-Rata		551,33

Dari lima indikator variabel (Y) Kinerja Karyawan di atas, setelah dihitung nilai total dan rata-ratanya, dapat dilihat nilai terbesar terdapat pada indikator Kuantitas dengan total nilai sebesar 1664 dengan rata-rata sebesar 554,67 artinya kuantitas kinerja yang diberikan karyawan sudah baik, dan sebaliknya nilai terendah terdapat pada indikator kualitas dengan total nilai 1630 dengan rata-rata 543,33 artinya meskipun karyawan telah menghasilkan kualitas yang baik, namun secara kualitas yang dihasilkan masih harus diperbaiki sehingga mampu menyamai kuantitas kinerja menjadi lebih baik pula.

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

Tabel 55
Hasil Statistik Kinerja Karyawan (dengan SPSS 23)

Descriptive Statistics						
	N	Range	Min	Max	Sum	Mean
TOTAL	132	21	54	75	8247	62,48
Valid N (listwise)	132					

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik Kinerja Karyawan berdasarkan pernyataan yang dijawab, rata-ratanya adalah sebesar 62,48 dengan *range* sebesar 21, dan total nilai sebesar 8247. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritik sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik (X)} = \frac{1(15) + 5(15)}{2} = 45$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 62,48 dan skor rata-rata teoritik sebesar 45, dan skor rata-rata empirik lebih

besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritik dengan nilai $62,48 > 45$ maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel (Y) Kinerja Karyawan dapat dikatakan relatif baik.

4.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

1. Analisis Korelasi *Rank Spearman*

Penulis menggunakan kuesioner dengan pengujian hasil pengolahan data Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan dengan menggunakan uji koefisien korelasi *Rank Spearman* dengan responden sebanyak 132 orang.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor hasilnya sebagai berikut:

Tabel 56

Korelasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan *Rank Spearman*

			Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Correlation Coefficient	1,000	,263**
		Sig. (1-tailed)	.	,001
		N	132	132
	Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	,263**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,001	.
		N	132	132
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).				

Interpretasi hasil dari output SPSS adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa besarnya *Rank Spearman* adalah $r = 0,263$. Artinya Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan mempunyai hubungan yang lemah.

Tabel 57
Nilai Interval Koefisien

Internal Koefisien	Persentase	Tingkat Hubungan
0,80 - 1,00		Sangat Kuat
0,60 - 0,799		Kuat
0,40 - 0,599		Cukup Kuat
0,20 - 0,399	0,263	Lemah
0,00 - 0,199		Sangat Lemah

2. Analisis Koefisien Determinasi

Dari perhitungan korelasi *rank Spearman* diketahui nilai korelasi sebesar $r_s = 0,263$. Selanjutnya untuk mengetahui koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= r_s^2 \times 100\% \\
 &= 0,263^2 \times 100\% \\
 &= 0,069169 \times 100\% \\
 &= 6,9169\%
 \end{aligned}$$

Hasil dari analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 6,9169%, sedangkan sisanya sebesar 93,0831% dijelaskan oleh faktor lain di luar gaya kepemimpinan.

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

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

a. $H_0 : r \leq 0$, berarti tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

$H_a : r > 0$, berarti terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

b. Mencari t_{hitung}

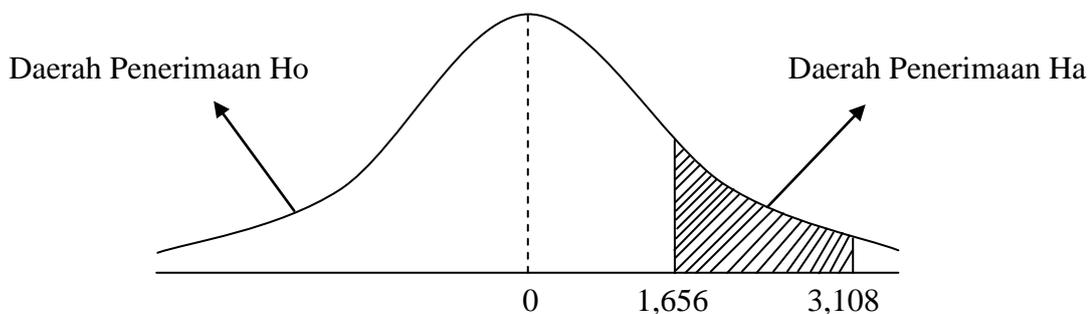
Untuk mencari berapa nilai t_{hitung} maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{hitung} &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 t_{hitung} &= \frac{0,263\sqrt{132-2}}{\sqrt{1-0,263^2}}
 \end{aligned}$$

$$t_{hitung} = 3,108$$

c. Kurva

Nilai tabel diperoleh dari tabel t dengan menggunakan nilai $\alpha = 0,05$ dengan $df = n-2$ atau $df = 132-2 = 130$, maka diperoleh $t_{tabel} = 1,656$. Adapun kurva uji koefisien korelasi adalah sebagai berikut:



Gambar 10
Kurva Uji Hipotesis

d. Kesimpulan

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,108 > 1,656$) maka H_a diterima dan H_o ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor.

4.3 Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, ternyata Gaya Kepemimpinan Demokratis yang diterapkan oleh pimpinan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor memiliki hubungan yang positif dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis sebagaimana yang telah diuraikan dan selain mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan hasil yang sama dilakukan oleh peneliti saat ini memiliki hubungan yang positif lemah antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan. Kemudian dari hasil uji hipotesis yang sebagaimana telah dilakukan oleh peneliti, ternyata ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat dikatakan terbukti. Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki hubungan yang positif dengan variabel (Y) Kinerja Karyawan, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4 Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja

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

Tabel 58
Hubungan Fungsional Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,683	6,143		6,948	0,000
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,245	0,076	0,272	3,228	0,002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

$$\hat{Y} = a + bX$$

$$\hat{Y} = 42,683 + 0,245X$$

Dimana,

- $a = 42,683$; artinya ketika variabel X bernilai konstan atau 0, maka Y bernilai positif sebesar 42,683.
- $b = 0,245$; artinya ketika variabel X bernilai konstan, dan X meningkat satu satuan maka Y akan ikut meningkat sebesar 0,245 satuan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Untuk variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor dengan responden sebanyak 132 orang, berdasarkan nilai dari tanggapan responden diperoleh total nilai sebesar 10645, dengan skor rata-rata empirik lebih besar dari skor teoritik dengan nilai $80,64 > 60$ maka dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan atasan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor adalah relatif baik.
2. Untuk variabel (Y) Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor dengan responden sebanyak 132 orang, berdasarkan nilai tanggapan responden diperoleh total nilai sebesar 8247, dengan skor rata-rata empirik lebih besar dari skor rata-rata teoritik dengan nilai $62,48 > 45$ maka dapat diartikan bahwa kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor adalah relatif baik.
3. Berdasarkan hasil perhitungan, terdapat hubungan positif antara variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan variabel (Y) Kinerja Karyawan dimana fungsinya adalah $\hat{Y} = 42,683 + 0,245X$, dimana setiap kenaikan satu-satuan pada X akan menyebabkan kenaikan 0,245 pada satuan Y. Dengan koefisien korelasi sebesar $r = 0,263$ berarti ada hubungan yang lemah antara kedua variabel. Koefisien determinasi sebesar $R = 0,069169$ menunjukkan kontribusi variabel (X) gaya kepemimpinan demokratis sebesar 6,9169%.

5.2 Saran

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

5.2.1 Saran untuk Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

Setelah mengamati dan menganalisis, maka penulis memberikan saran yang mungkin dapat berguna dan menjadi bahan masukan untuk Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk pihak Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor agar pimpinan mampu memberikan motivasi lebih kepada bawahan sehingga menimbulkan kerja sama antar karyawan dan menjadikan pimpinan sebagai panutan dan sosok yang sangat berpengaruh dalam membangun semangat kerja untuk bawahannya. Sehingga mampu mempengaruhi karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi dari sebelumnya.
2. Karyawan sebaiknya bersungguh-sungguh dalam melaksanakan segala kegiatan yang menjadi kewajibannya sebagai karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor. Dan diharapkan agar karyawan sudah seharusnya pula selalu mengikuti dan mematuhi segala peraturan yang berlaku di Rumah Sakit.
3. Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diperoleh mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor yang dikategorikan hubungan yang lemah dan positif, maka sebaiknya diharapkan pimpinan dan bawahan untuk selalu menjaga hubungan baik yang sudah terjalin dan mampu memberikan kinerja yang sama-sama baik antar kedua belah pihak. Karena dengan adanya pimpinan yang baik maka secara tidak langsung akan membentuk karyawan yang baik pula.

5.2.2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Evaluasi Kinerja Sdm*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*. Edisi kedua. Cetakan pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amstrong, Michael. 2009. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. Kogan Page Limited.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. Pearson Education. Florida: Internasional Univercity.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Purnada Media Group.
- Gary Yukl. 2010. *Leadership In Organizations*. Pearson Education, Inc Upper Saddle River. New Jersey, 07458.
- Hamdan Dimiyati. 2014. *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan*. Jl. BKR (Lingkar Selatan): CV Pustaka Setia.
- Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasido.
- Husein Umar. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Husein Umar. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Jr. Schermerhorn, John R, Osborn, Richard N, Uhl-Bien, Mary, and Hunt, James G. 2012. *Organizational Behavior: International Student Version. 12th Edition*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta : Badan Penerbit Rajawali Press.
- Malayu Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ma'ruf Abdullah. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah Thoha. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen Fisipol*. Yogyakarta: UGM.
- M. Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kelompok Gramedia, PT Indeks.
- Sadili Samsudin. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugandi, Suprayogi. 2011. *Administrasi Public*. Edisi pertama. Cetakan pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Suparno Eko Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wijaya Supardo. 2006. *Kepemimpinan: Dasar-dasar Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi Offset.

LAMPIRAN

Data Hasil Kuesioner Penilaian Pasien/Konsumen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

No	Pernyataan	Pendapat	
		S	TS
1	Karyawan menangani pasien/konsumen dengan cekatan	55%	45%
2	Karyawan menangani pasien/konsumen dengan teliti	68%	32%
3	Kualitas kerja karyawan sesuai dengan standard yang ditetapkan rumah sakit	49%	51%
4	Karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	53%	47%
5	Karyawan tidak pernah menunda-nunda dalam menangani pasien/konsumen	45%	55%
6	Karyawan selalu tepat waktu ketika dibutuhkan pasien/konsumen	63%	37%

Data Hasil Kuesioner Ukuran Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada
Rumah Sakit Ibu Anak Sentosa Bogor

No.	Pernyataan	Pendapat	
		S	TS
1.	Keputusan yang diambil pemimpin saya selalu mempertimbangkan kepentingan bersama	67%	33%
2.	Pemimpin selalu memberikan ruang bagi saya untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan	70%	30%
3.	Pemimpin saya selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya	60%	40%
4.	Saya selalu dilibatkan dalam mencari solusi dalam setiap permasalahan yang terjadi di perusahaan	73%	27%
5.	Kerja sama tim yang baik adalah yang pemimpin saya inginkan	90%	10%



RSIA SENTOSA

Jl. Raya Kemang No. 18 Bogor Tlp. 0251-7541900, 4731900 Fax. 0251-7534704

SURAT KETERANGAN

No: 19.05/43/RSS/X/2017

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhamad Jaenudin,SKM
Jabatan : Kepala SDM

Dengan ini menerangkan bahwa :

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Dede Eva Alvionita
Tempat / Tgl.Lahir : Bogor/ 11 Agustus 1996
Alamat : Jl Rangka Mekar RT 02/12 Kel. Rangka Mekar
Kec. Bogor Selatan

Telah Menyelesaikan Praktek Kerja Lapangan di **RSIA Sentosa Bogor** terhitung dari 06 September 2017 sampai dengan 06 Oktober 2017.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 23 Oktober 2017

Hormat kami,

Muhamad Jaenudin,SKM

Kepala SDM

Tembusan:

1. Direktur RSIA Sentosa
2. Arsip

KUESIONER PENELITIAN

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai mahasiswa Universitas Pakuan Bogor Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen guna menyusun penelitian yang berjudul **“HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU ANAK SENTOSA BOGOR”**.

Dimohon kesediaan saudara/saudari untuk mengisi daftar pernyataan dalam kuesioner ini. Jawaban jujur yang anda berikan akan sangat membantu keberhasilan penelitian. Atas waktu dan ketersediaannya saya ucapkan terimakasih.

A. Identitas Responden

1. Nama (boleh tidak diisi) :

2. Jenis Kelamin : a) Laki-laki
b) Perempuan

3. Usia : a) <20 tahun c) 25-30 tahun
b) 20-25 tahun d) >30 tahun

4. Pendidikan Terakhir : a) SMA/SMK c) S1
b) D3 d) S2

5. Masa Kerja : a) < 1 tahun c) 3-6 tahun
b) 1-3 tahun d) > 6 tahun

B. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (√) dalam persetujuan pada tiap-tiap pernyataan yang ada dibawah ini sesuai dengan persepsi anda dengan memilih salah satu jawaban yang tersedia.

Keterangan :

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

**“HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN
KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU ANAK SENTOSA
BOGOR”**

C. Daftar Pernyataan Variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis

No	PERNYTAAN	SS	S	R	TS	STS
I	Hubungan Pimpinan Dengan Karyawan					
1	Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan					
2	Pimpinan lebih mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan rumah sakit					
3	Pimpinan selalu mengutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan karyawan					
4	Gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada karyawan					
II	Penghargaan Terhadap Karyawan					
5	Pimpinan selalu memperhatikan karyawannya					
6	Selalu ada apresiasi dari pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi					
7	Karyawan semangat dalam bekerja karena ada program bonus yang dirancang rumah sakit					
8	Karyawan bekerja dengan baik dan berorientasi pada hasil					
III	Manajemen					
9	Pimpinan selalu mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan rumah sakit					
10	Pekerjaan dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar sekalipun pemimpin tidak ada dilapangan					
11	Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke karyawan					
12	Manajemen mampu menjaga stabilitas lingkungan perusahaan terutama kesejahteraan karyawannya.					
IV	Pengambilan Keputusan					
13	Keputusan diambil sendiri oleh pemimpin					
14	Keputusan yang diambil selalu mempertimbangkan kepentingan bersama-sama					
15	Keputusan diambil bersama-sama					

	antara pemimpin dengan pegawai					
16	Keputusan diambil oleh mayoritas suara terbanyak dari karyawan					
V	Pimpinan demokratis sebagai katalisator					
17	Pimpinan dapat melakukan perubahan yang lebih baik terhadap rumah sakit					
18	Pimpinan melakukan percepatan dinamisme karyawan guna mencapai tujuan rumah sakit					
19	Pimpinan melakukan kerja sama dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada guna mencapai tujuan					
20	Pimpinan terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas dan mengontrol karyawan					

**“HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DENGAN
KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU ANAK SENTOSA
BOGOR”**

D. Daftar Pernyataan Variabel (Y) Kinerja Karyawan

No	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
I	Kualitas					
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
2	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan					
3	Kualitas saya sesuai dengan standard yang ditetapkan rumah sakit					
II	Kuantitas					
4	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target					
5	Tingkat pencapaian hasil kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan rumah sakit					
6	Kuantitas kerja saya sesuai dengan standar rumah sakit					
III	Ketepatan Waktu					
7	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
8	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan					
9	Saya tidak pernah lewat waktu dari target penyelesaian pekerjaan					
IV	Efektivitas Kehadiran					
10	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya					
11	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin					
12	Saya sudah berada ditempat kerja ketika waktu istirahat selesai					
V	Kemandirian					
13	Saya mampu mengerjakan tugas-tugas saya sendiri					
14	Saya selalu dapat mengatasi kesulitan yang ada didalam pekerjaan					
15	Saya tidak pernah merepotkan orang lain karena pekerjaan saya					