



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT PAKUAN KARYA MANDIRI**

Skripsi

Dibuat oleh:

Oktavianus Halawa

021119393

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PAKUAN

BOGOR

JULI



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT PAKUAN KARYA MANDIRI**

Skripsi

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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D.)

Ketua Program Studi
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)



LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI

Kami selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Anggota Komisi Pembimbing telah melakukan bimbingan skripsi mulai tanggal : 25 Februari 2023 dan berakhir tanggal : 04 Juli 2024
Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Oktavianus Halawa
NPM : 021119393
Program Studi : Manajemen
Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Ketua Komisi : Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M.
Anggota Komisi : Dr. Tutus Rully, S.E., M.M.
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri


Menyetujui bahwa nama tersebut di atas dapat disertakan mengikuti ujian sidang skripsi yang dilaksanakan oleh pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Menyetujui,

Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M.)



Anggota Komisi Pembimbing
(Dr. Tutus Rully, S.E., M.M.)



Diketahui,

Ketua Program Studi
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PAKUAN KARYA MANDIRI

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Sabtu, 27 Juli 2024

Oktavianus Halawa

021119393

Menyetujui,


Ketua Penguji Sidang
(Dr. Herman, S.E., M.M., CPHCM)





Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing
(Dr. Tutus Rully, S.E., M.M.)



Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Oktavianus Halawa

NPM : 021119393

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada
PT Pakuan Karya Mandiri

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi diatas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juli 2024



Oktavianus Halawa
021119393

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2024

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

OKTAVIANUS HALAWA. 021119393. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri. Di bawah bimbingan : WONNY AHMAD RIDWAN dan TUTUS RULLY. 2024.

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat berperan penting didalam mencapai tujuan perusahaan, oleh sebab itu perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan secara optimal dalam hal kinerja. Hasil pencapaian kinerja karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri pada tahun 2022 hingga tahun 2023 dengan target kinerja sebesar 93,75%. menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuatif serta belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan sebesar 93,75%, oleh sebab itu perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien, dimana faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi gaya kepemimpinan transformasional, bagaimana kondisi kinerja, dan apakah terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada PT Pakuan Karya Mandiri bagian *cleaning service*.

Metode penelitian ini menggunakan *explanatory survey*, data bersumber dari data primer dan sekunder, penentuan sample dengan menggunakan metode *probability sampling* dengan menggunakan teknik simple random sampling dengan jumlah responden 61 orang. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi sederhana, koefisien determinasi (R^2), dan uji hipotesis.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, kondisi gaya kepemimpinan transformasional berada dalam kategori baik dengan skor total rata-rata sebesar 74,21%. Kondisi Kinerja berada dalam kategori baik dengan skor total rata-rata sebesar 72,81%. Hasil uji hipotesis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $10.885 > t_{tabel} 1.670$ dan $\beta = 0,972$ bernilai positif, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Kata kunci : kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional, Kinerja

PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, atas pertolongan dan Anugerah-Nya kepada kita semua. Sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri”.

Dalam pembuatan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan banyak kekurangan, baik dari segi materi, bahasa dan pembahasan yang semua itu disebabkan dari keterbatasan kemampuan dan pengetahuan peneliti. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak sehingga dapat dijadikan masukan yang bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan peneliti agar bisa menjadi lebih baik.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini perkenankan peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Teristimewa kepada kedua orang tua, keenam kakak dan keluarga peneliti yang selalu mendoakan peneliti agar selalu diberikan semangat dan kelancaran, memberikan motivasi yang luar biasa bagi peneliti untuk selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam penyusunan Skripsi Penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Towaf T. Irawan, S.E., M.E., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak, M.M., CA. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Dr. Tutus Rully, S.E., M.M. Selaku Asisten Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah membantu, membimbing dan memberikan motivasi.
7. Dr. Tutus Rully, S.E., M.M. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasehat, petunjuk dan saran.
8. Seluruh Dosen, Staff Tata Usaha, dan Karyawan Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
9. Bapak Dr. Ir. Yayan Hadiyat, MM. selaku pihak yang menerima pada PT. Pakuan Karya Mandiri.
10. Ibu Dea Indriyani, S.Ak. selaku pihak yang menerima pada PT. Pakuan Karya Mandiri.
11. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

DAFTAR ISI

	halaman
ABSTRAK	vii
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
1.2.1 Identifikasi Masalah	7
1.2.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	8
1.3.1 Maksud Penelitian.....	8
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1 Kegunaan Praktis	8
1.4.2 Kegunaan Akademis	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.2 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	16
2.2.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan.....	17
2.2.3 Tipe Gaya Kepemimpinan	18

2.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional	19
2.2.5 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	20
2.2.6 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.2.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	23
2.2.8 Model <i>Managerial Grid</i>	24
2.2.8.1 Indikator Skala Pengukuran <i>Managerial Grid</i>	25
2.3 Kinerja Karyawan	26
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	26
2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	27
2.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan	29
2.3.4 Metode Penilaian Kinerja	29
2.3.5 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	31
2.3.6 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan.....	32
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	33
2.4.1 Penelitian Sebelumnya	33
2.4.2 Kerangka Pemikiran.....	38
2.4.3 Hipotesis Penelitian.....	41
BAB III. METODE PENELITIAN	42
3.1 Jenis Penelitian.....	42
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	42
3.2.1 Objek Penelitian	42
3.2.2 Unit Analisis	42
3.2.3 Lokasi Penelitian.....	42
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	42
3.3.1 Jenis Data Penelitian	42
3.3.2 Sumber Data Penelitian.....	42
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	43
3.5 Metode Penarikan Sampel.....	46
3.6 Metode Pengumpulan Data	46

3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data	48
3.7.1 Uji Instrumen	48
3.7.2 Analisis Deskriptif	49
3.7.3 Analisis Regresi Sederhana.....	50
3.7.4 Uji Asumsi Klasik	50
3.7.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	50
3.7.6 Uji Hipotesis	50
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	52
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Pakuan Karya Mandiri	52
4.1.2 Struktur Organisasi	52
4.1.3 Profil Responden.....	57
4.2 Analisis Data	58
4.2.1 Uji Instrumen	58
4.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT Pakuan Karya Mandiri.....	60
4.2.3 Kinerja di PT Pakuan Karya Mandiri.....	66
4.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	75
4.2.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	75
4.2.6 Uji Hipotesis	76
4.3 Pembahasan.....	76
4.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT Pakuan Karya Mandiri.....	76
4.3.2 Kinerja di PT Pakuan Karya Mandiri.....	77
4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	78
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1 Simpulan	80
5.2 Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	86

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan <i>Cleaning Service</i> Pada PT Pakuan Karya Mandiri.....	3
Tabel 1.2 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan <i>Cleaning service</i> PT Pakuan Karya Mandiri.....	3
Tabel 1.3 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan <i>Cleaning Service</i> pada PT Pakuan Karya Mandiri pada Setiap Periode.....	4
Tabel 1.4 Hasil Pra-Survey Gaya Kepemimpinan pada PT Pakuan Karya Mandiri.....	5
Tabel 1.5 Hasil Pra-Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT Pakuan Karya Mandiri.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....	33
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan <i>Cleaning Service</i> PT Pakuan Karya Mandiri.....	43
Tabel 3.2 Skala Likert (Gaya Kepemimpinan)	47
Tabel 3.3 Skala Rating (Kinerja)	47
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas.....	58
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	59
Tabel 4.3 Pemimpin melaksanakan visi dan misi sesuai aturan agar memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	60
Tabel 4.4 Pemimpin membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya	60
Tabel 4.5 Pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan	60
Tabel 4.6 Pemimpin memberikan perhatian pribadi saat saya Mebutuhkannya.....	61
Tabel 4.7 Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda	61

Tabel 4.8 Pemimpin selalu memberi kesempatan dan saran kepada saya jika ada hambatan dalam pekerjaan	62
Tabel 4.9 Pemimpin mengkomunikasikan gol dan ekspektasi yang tinggi agar menjadi acuan motivasi dalam bekerja	62
Tabel 4.10 Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus saya lakukan	63
Tabel 4.11 Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan dengan kata sederhana apa yang dapat dan harus saya lakukan	63
Tabel 4.12 Pemimpin memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan	63
Tabel 4.13 Pemimpin berpikir secara logis ketika menghadapi permasalahan baik hal kecil maupun besar sekalipun.....	64
Tabel 4.14 Pemimpin dapat menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	64
Tabel 4.15 Rekapitulasi dan Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	65
Tabel 4.16 Karyawan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan untuk pekerjaannya	66
Tabel 4.17 Karyawan memiliki reputasi yang baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	66
Tabel 4.18 Karyawan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas Pekerjaannya	67
Tabel 4.19 Karyawan dapat mengambil keputusan secara mandiri tanpa memerlukan arahan atau bantuan tambahan	67
Tabel 4.20 Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa perlu pengawasan langsung.....	67
Tabel 4.21 Karyawan mampu mencari peluang untuk belajar dan mengembangkan dirinya sendiri tanpa perlu didorong oleh atasan atau rekan kerja	68

Tabel 4.22 Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru untuk meningkatkan kinerjanya.....	68
Tabel 4.23 Karyawan menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya	69
Tabel 4.24 Karyawan mampu mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas rutinnnya untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik	69
Tabel 4.25 Karyawan mampu mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan waktu dalam pekerjaan	70
Tabel 4.26 Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan	70
Tabel 4.27 Karyawan mampu menggunakan waktu luangnya di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuannya	70
Tabel 4.28 Karyawan memiliki tingkat akurasi atau ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.....	71
Tabel 4.29 Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaannya	71
Tabel 4.30 Karyawan mampu mengelola tugas-tugas yang diberikan dengan mempertimbangkan prioritas dan tenggat waktu yang ada	72
Tabel 4.31 Karyawan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja atau tim dalam menyelesaikan tugas atau proyek pekerjaan Bersama	72
Tabel 4.32 Karyawan mampu menunjukkan kemauan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat atau ide dari rekan kerjanya yang lain	73
Tabel 4.33 Karyawan mampu beradaptasi dengan tim atau rekan kerja dalam	

situasi pekerjaan yang berbeda.....	73
Tabel 4.34 Rekapitulasi dan Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja	73
Tabel 4.35 Hasil Uji Normalitas	75
Tabel 4.36 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	75
Tabel 4.37 Hasil Uji t.....	76

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri.....	4
Gambar 2.1 Representasi Grafik <i>Managerial Grid</i>	25
Gambar 2.2 Konstelasi Penelitian	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pakuan Karya Mandiri	52
Gambar 4.2 Jenis Kelamin Responden	57
Gambar 4.3 Usia Responden.....	57
Gambar 4.4 Tingkat Pendidikan Responden.....	58

DAFTAR LAMPIRAN

		halaman
Lampiran	1	Kuesioner Pimpinan 86
Lampiran	2	Kuesioner Karyawan 89
Lampiran	3	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional 91
Lampiran	4	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja 92
Lampiran	5	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional 93
Lampiran	6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja 93
Lampiran	7	Hasil Uji Normalitas 93
Lampiran	8	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) 93
Lampiran	9	Hasil Uji t 94
Lampiran	10	Tabulasi Data Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional 94
Lampiran	11	Tabulasi Data Hasil Kuesioner Kinerja 96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam zaman ini, di dalam suatu organisasi, fungsi sumber daya manusia memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kinerja jangka panjang perusahaan. Sumber daya manusia memegang peran sentral dalam menanggapi perubahan yang terjadi dan merupakan aset berharga bagi perusahaan karena kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Peran Sumber Daya Manusia sangat penting dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta mampu menentukan pencapaian nyata perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang ada (Putri dan Rahyuda, 2019).

Menurut (Hasibuan, 2019) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kombinasi ilmu dan seni yang mengatur interaksi dan peran tenaga kerja dengan tujuan agar membantu perusahaan mencapai efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuannya. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas harus didukung oleh kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin dianggap sebagai individu yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui penerapan praktik kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang tepat. (Andriani dkk, 2022) berpendapat bahwa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi mampu mengatasi tantangan yang muncul sehubungan dengan perubahan situasional dalam organisasi.

Kinerja merujuk pada hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya selama periode tertentu, dengan mempertimbangkan standar kerja, target, atau sasaran, serta kriteria yang telah disepakati. Untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendorong dan memungkinkan pengembangan kemampuan dan keterampilan secara maksimal. Menurut (*Stolovitch dan Keeps*, 2012) kinerja merujuk pada sejumlah hasil yang diperoleh dari tindakan menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diminta.

Kinerja adalah pencapaian yang berhasil diperoleh oleh suatu organisasi dalam rentang waktu tertentu (Fahmi, 2016), oleh sebab itu ditemukan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu. Untuk mencapai kinerja yang baik, diperlukan dukungan dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memperoleh sumber daya yang baik dan mengelola sumber daya secara efektif dan efisien dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja mencakup sejumlah ukuran yang menunjukkan seberapa baik suatu pekerjaan dilakukan jika dibandingkan dengan standar penilaian yang telah ditetapkan. Seorang karyawan dianggap memiliki kinerja yang tinggi jika

hasil kerjanya setidaknya sesuai dengan standar, atau bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memantau perkembangan kemampuan karyawan dan sebagai dasar untuk mengambil kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan. Melalui evaluasi kinerja periodik, manajemen dapat dengan cepat mengidentifikasi perubahan dalam tingkat kinerja karyawan. Jika terjadi penurunan kinerja, manajemen akan berusaha untuk meningkatkannya dengan mengelola berbagai faktor yang mempengaruhinya, termasuk faktor kepemimpinan. Setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan prestasi atau kinerja karyawan secara terus-menerus. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah faktor kepemimpinan.

Menurut (Edison, Anwar dan Komariyah, 2016) gaya kepemimpinan mengacu pada cara seorang pemimpin bertindak dan bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya, dan mengkoordinasikan tujuan anggota dengan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada para pengikut melalui komunikasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2018).

Untuk meningkatkan kinerja di PT Pakuan Karya Mandiri, diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengkoordinir dan mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang efektif harus dapat mengidentifikasi perubahan yang terjadi di setiap divisi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus memiliki fleksibilitas yang beragam karena kebutuhan yang berbeda pada karyawan menuntut perlakuan yang berbeda pula. Penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas, memenuhi kewajiban sesuai program kerja yang telah ditetapkan, dan mencapai tujuan organisasi.

Berikut merupakan hasil penilaian kinerja karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri bagian *cleaning service* yang berjumlah 71 orang karyawan:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan *Cleaning Service* Pada PT Pakuan Karya Mandiri

Indikator Kinerja Jabatan	Bobot	Nilai Akhir Jan.-Jun. 2022	Periode Penilaian Jan.-Jun. 2022	Nilai Akhir Jul.-Des. 2022	Periode Penilaian Jul.-Des. 2022	Nilai Akhir Jan.-Jun. 2023	Periode Penilaian Jan.-Jun. 2023	Nilai Akhir Jul.-Des. 2023	Periode Penilaian Jul.-Des. 2023	Target Nilai Tiap Periode
A. Performance (80%)			2.32		2.62		2.52		2.23	
A1 Pelaksanaan pekerjaan rutin	60%	2.9	1.74	3.3	1.98	3.0	1.85	2.9	1.74	3.75
A2 Hasil kerja sesuai standar dan target pelanggan	30%	2.9	0.87	3.3	0.99	3.0	0.95	2.8	0.84	3.75
A3 Mengatasi masalah pekerjaan	10%	2.9	0.29	3.0	0.30	2.5	0.35	2.8	0.28	3.75
Total Penilaian Tiap Periode			2.90		3.27		3.15		2.86	
B. Supporting Performance (20%)			0.53		0.64		0.60		0.56	
B1 Inisiatif	20%	2.9	0.58	3.3	0.66	2.5	0.50	3.0	0.60	3.75
B2 Disiplin Kerja	20%	2.0	0.40	3.0	0.60	3.0	0.60	2.5	0.50	3.75
B3 Tanggung jawab	20%	3.0	0.60	3.3	0.66	3.2	0.64	2.8	0.56	3.75
B4 Kerjasama	20%	2.9	0.58	3.0	0.60	3.0	0.60	2.8	0.56	3.75
B5 Fokus ke pelanggan	20%	2.5	0.50	3.3	0.66	3.3	0.66	2.8	0.56	3.75
Total Penilaian Tiap Periode			2.66		3.18		3.00		2.78	

Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel 1.1, menunjukkan hasil pencapaian kinerja karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri dengan target kinerja sebesar 3,75 dari 4,00 atau sebesar 93,75%, dimana kriteria penilaian kerjanya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan *Cleaning Service* PT Pakuan Karya Mandiri

Nilai	Poin	Kriteria
4,0	A	Sangat Baik
3,0	B	Baik
2,0	C	Buruk
1,0	D	Sangat Buruk

Sumber: PT. Pakuan Karya Mandiri

Tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria penilaian kinerja pada karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri dimana nilai 1,0 memiliki kriteria Sangat Buruk dengan poin D, nilai 2,0 memiliki kriteria Buruk dengan poin C, nilai 3,0 memiliki kriteria Baik dengan poin B, nilai 4,00 memiliki kriteria Sangat Baik dengan poin A.

Berikut merupakan rekapitulasi penilaian kinerja karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri pada setiap periode berdasarkan data pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan *Cleaning Service* pada PT Pakuan Karya Mandiri pada Setiap Periode

Keterangan	Periode Januari-Juni 2022			Periode Juli-Desember 2022			Periode Januari-Juni 2023			Periode Juli-Desember 2023			Target
	Nilai	Nilai Total	Kategori Nilai	Nilai	Nilai Total	Kategori Nilai	Nilai	Nilai Total	Kategori Nilai	Nilai	Nilai Total	Kategori Nilai	
A. Performance	2.32	2.85	71.30	2.62	3.25	81.3	2.52	3.12	78	2.23	2.79	69.75	93.75
B. Supporting Performance	0.53			0.64			0.6			0.56			

Sumber: Data diolah 2024

Untuk lebih memperlihatkan hasil dari data penilaian kinerja, maka dibuat kembali hasil dari Tabel 1.3 menjadi diagram garis pada Gambar 1.1 sebagai berikut:

Gambar 1.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan *Cleaning Service* pada PT Pakuan Karya Mandiri



Sumber: Data diolah 2023

Berdasarkan Tabel 1.3 dan Gambar 1.1, menunjukkan hasil pencapaian kinerja karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri dengan target kinerja sebesar 93,75%. Nilai kinerja pada tahun 2022 bulan Januari-Juni

mencapai 71,3 %, sedangkan pada bulan Juli-Desember Mengalami kenaikan sebesar 10% dari Periode sebelumnya yaitu mencapai 81,3 %. Selanjutnya pada tahun 2023 bulan Januari-Juni mengalami penurunan dari periode sebelumnya sebesar 3,3 % dengan capaian Kinerja sebesar 78%. Kemudian pada tahun 2023 bulan Juli-Desember mengalami penurunan kembali dari periode sebelumnya sebesar 8,25 % dengan capaian kinerja sebesar 69,75 %. Dari uraian hasil penilaian kinerja karyawan yang tercatat menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuatif serta belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan sebesar 93,75%.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan terdapat peran seorang pemimpin yang harus mampu membawahi/mengkoordinir serta mampu memotivasi bawahan atau karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Untuk itu peneliti melakukan pra-survey Gaya Kepemimpinan yang terjadi pada PT Pakuan Karya Mandiri. Berikut merupakan hasil Pra-survey Gaya Kepemimpinan pada PT Pakuan Karya Mandiri:

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survey Gaya Kepemimpinan pada PT Pakuan Karya Mandiri

No	Pertanyaan	Jawaban Responden		Presentase = $\frac{Ya}{25} \times 100\%$	Jumlah Responden	Persentase Akhir
		Ya	Tidak			
Gaya Kepemimpinan Otoriter						
1	Pemimpin cenderung mendorong segala aktivitas untuk mencapai tujuan	22	3	88%	25	76%
2	Pemimpi sangat dominan dalam pengambilan keputusan	16	9	64%	25	
Gaya Kepemimpinan Demokratis						
3	Dalam membuat keputusan pemimpin selalu mempertimbangkan usul dan saran dari bawahan	18	7	72%	25	76%
4	Pemimpin mendorong partisipasi dan kontribusi aktif dari anggota tim dalam mencapai tujuan bersama	20	5	80%	25	
Gaya Kepemimpinan Bebas / Laissez Faire						
5	Pemimpin hanya berpartisipasi dalam memonitor kinerja bawahan	13	12	52%	25	58%
6	Pemimpin memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan	16	9	64%	25	
Gaya Kepemimpinan Transformasional						
7	Pemimpin memberikan motivasi atau arahan tugas dengan baik	22	3	88%	25	88%
8	Pemimpin membangun visi yang jelas dan membantu karyawan melihat makna dan nilai dalam pekerjaan yang dilakukan	22	3	88%	25	

Sumber: Data diolah 2023

Hasil Pra-survey gaya kepemimpinan terhadap 25 orang karyawan PT Pakuan Karya Mandiri berdasarkan tabel 1.4 yaitu sebagai berikut:

1. 88% responden mengatakan pemimpin cenderung mendorong segala aktivitas untuk mencapai tujuan.
2. 64% responden mengatakan pemimpin sangat dominan dalam pengambilan keputusan.
3. 72% responden mengatakan dalam membuat keputusan pemimpin selalu mempertimbangkan usul dan saran dari bawahan.
4. 80% responden mengatakan pemimpin mendorong partisipasi dan kontribusi aktif dari anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.
5. 52% responden mengatakan pemimpin hanya berpartisipasi dalam memonitor kinerja bawahan.
6. 64% responden mengatakan pemimpin memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan.
7. 88% responden mengatakan pemimpin memberikan motivasi atau arahan tugas dengan baik.
8. 88% responden mengatakan pemimpin membangun visi yang jelas dan membantu karyawan melihat makna dan nilai dalam pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil Pra-survey Gaya Kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada pada PT Pakuan Karya Mandiri didominasi oleh gaya kepemimpinan transformasional, dengan nilai persentase akhir paling besar yaitu sebesar 88%.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi gaya kepemimpinan transformasional pada PT Pakuan Karya Mandiri, maka peneliti memutuskan untuk melakukan pra-survey gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri yang berjumlah 25 orang karyawan. Berikut merupakan hasil Pra-survey Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT Pakuan Karya Mandiri:

Tabel 1.5

Hasil Pra-Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT Pakuan Karya Mandiri

No	Pertanyaan	Jawaban Responden		$\frac{\text{Tidak}}{\text{Total Sample}} \times 100\%$
		Ya	Tidak	
Pengaruh Kharismatik				
1	Pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan	13	12	48%
Pertimbangan Individu				
2	Pemimpin memberikan perhatian pribadi saat saya membutuhkannya	15	10	40%
Motivasi Inspirasional				
3	Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus saya lakukan	15	10	40%
Stimulasi Intelektual				

4	Pemimpin memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan	17	8	32%
---	---	----	---	-----

Sumber: Data diolah 2023

Hasil Pra-survey Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap 25 orang karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri berdasarkan tabel 1.5 yaitu sebagai berikut:

1. 48% responden mengatakan pemimpin tidak membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan.
2. 40% responden mengatakan pemimpin tidak memberikan perhatian pribadi saat karyawan membutuhkannya.
3. 40% responden mengatakan pemimpin tidak memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus karyawan lakukan.
4. 32% responden mengatakan pemimpin tidak memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan.

Berdasarkan hasil Pra-Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT Pakuan Karya Mandiri cukup baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban para responden yang sebagian besar menjawab “ya” terhadap pertanyaan yang diberikan. Namun masih ada beberapa responden yang masih tidak puas dengan gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada perusahaan, yang dibuktikan dengan beberapa responden menjawab “tidak” terhadap pertanyaan yang diberikan.

Dari uraian latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pakuan Karya Mandiri”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari fenomena dan kondisi yang ada pada PT Pakuan Karya Mandiri bagian *cleaning service*. Peneliti mengidentifikasi berbagai masalah yang muncul. Maka yang akan dijadikan bahan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Terjadi penurunan nilai kinerja karyawan pada periode januari hingga juni 2023 dengan nilai 78 %, dibandingkan pada periode juli hingga desember 2022 dengan nilai 81,3%. Kemudian terjadi kembali penurunan nilai kinerja karyawan pada periode juli hingga desember 2023 dengan nilai 69,75%. Serta masih belum bisa mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan sebesar 3,75 dari 4,00 atau sebesar 93,75%.
2. Masih ada beberapa karyawan yang tidak puas dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan berdasarkan hasil pra-survey pada 25 orang karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang diungkapkan diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi gaya kepemimpinan pada PT Pakuan Karya Mandiri?
2. Bagaimana kondisi kinerja karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk menganalisis hubungan sebab akibat di antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, menginformasikan hasil akhir dari penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan pada PT Pakuan Karya Mandiri.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan gaya kepemimpinan pada PT Pakuan Karya Mandiri.
2. Untuk menjelaskan kinerja karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri.
3. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri.

1.4 Kegunaan penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan gaya kepemimpinan guna mencapai kinerja karyawan yang lebih baik.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Penelitian ini ditujukan untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi manajemen dan bisnis pada umumnya dan khususnya evaluasi kinerja dan kompensasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada berbagai aspek dalam organisasi, manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam setiap kegiatan organisasi. Organisasi atau perusahaan harus mampu mengelola manajemennya untuk dapat bersaing dalam era yang sangat kompetitif sehingga dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang krusial untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan segala aktivitas dalam organisasi. Secara umum, manajemen merupakan proses pencapaian tujuan yang diinginkan melalui keterlibatan orang lain. Terdapat beberapa pandangan mengenai manajemen sumber daya manusia yang telah disampaikan oleh para ahli sebagai berikut:

Human resource management (HRM) can be broadly defined as encompassing all aspects of managing individuals within organizations and how organizations react to the actions of employees, whether individually or collectively

(Collings, Wood and Szamosi, 2019);

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian segala nilai yang dianggap sebagai kekuatan

(Sedarmayanti, 2017);

Manajemen Sumber Daya Manusia, atau disingkat MSDM, merupakan ilmu atau metode untuk mengatur hubungan dan peran sumber daya manusia (tenaga kerja) secara efisien dan efektif, serta memanfaatkannya secara optimal agar tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat dapat tercapai secara maksimal

(Bintoro dan Daryanto, 2017);

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kombinasi ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

(Hasibuan, 2019);

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap proses pengadaan, pengembangan, pemberian imbalan, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dengan tujuan mencapai target organisasi

(Mangkunegara, 2017);

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah elemen sentral dalam setiap organisasi, tidak peduli bentuk atau tujuannya. Organisasi dibangun berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang bertujuan untuk kepentingan manusia, dan dalam pelaksanaannya, manusia yang mengelola dan mengurusnya. Oleh karena itu, manusia merupakan faktor strategis dalam semua aktivitas organisasi

(Larasati, 2018);

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan pengelolaan yang mencakup pemanfaatan, pengembangan, evaluasi, dan pemberian imbalan kepada individu-individu sebagai anggota organisasi atau perusahaan bisnis

(Sadili, 2019).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengaturan dan pengelolaan tenaga kerja manusia sesuai dengan fungsi-fungsinya agar berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien agar organisasi memperoleh SDM yang terpuaskan. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengatur hubungan dan tata kerja dalam sebuah organisasi sehingga setiap karyawan dapat berkinerja sesuai dengan harapan dalam instansi atau organisasi tersebut.

Menurut (Bintoro dan Daryanto, 2017), kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
Ini melibatkan penetapan program-program manajemen sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan;
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)
Ini melibatkan penyusunan dan pembentukan organisasi serta desain struktur dan hubungan antar pekerja dan tugas-tugas yang harus dilakukan, termasuk pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab;
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)
Ini melibatkan memberikan dorongan kepada para pekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan;
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)
Ini melibatkan pengukuran, pengawasan, dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, terutama dalam hal sumber daya manusia, telah tercapai.

Menurut (Hasibuan, 2019), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan melibatkan merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan;

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian melibatkan kegiatan mengorganisir semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam struktur organisasi;

3. Pengarahan

Pengarahan melibatkan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat;

4. Pengendalian

Pengendalian melibatkan kegiatan mengendalikan semua karyawan agar patuh pada peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana;

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mencapai tujuan perusahaan;

6. Pengembangan

Pengembangan melibatkan peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi melibatkan pemberian imbalan secara langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan;

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan;

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan melibatkan kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, sehingga mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun;

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang penting dan kunci dalam mencapai tujuan, karena tanpa kedisiplinan yang baik sulit untuk mencapai tujuan secara optimal;

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah akhir dari hubungan kerja seseorang dengan perusahaan, yang bisa disebabkan oleh keinginan karyawan, kebijakan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, atau alasan lainnya.

Sedangkan menurut (Sabarofek, 2022) terdapat tujuh fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Berikut penjelasannya:

1. *Staffing*
Staffing, atau kepegawaian, merupakan fungsi manajemen SDM yang pertama. Ini melibatkan perencanaan, perekrutan, dan seleksi karyawan;
2. Evaluasi kinerja
 Fungsi ini melibatkan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan dari waktu ke waktu;
3. Kompensasi
 Fungsi ini berkaitan dengan memberikan kompensasi atas kinerja karyawan, yang mencakup kepuasan dan manfaat yang diterima oleh organisasi;
4. Pelatihan dan pengembangan
 Fungsi ini memerlukan manajemen SDM untuk terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan, mengevaluasi kebutuhan pelatihan, dan menilai efektivitas program pelatihan;
5. *Employee relations*
 Fungsi ini melibatkan penanganan masalah dan negosiasi serikat pekerja, dengan tujuan utama menghindari praktik seperti mogok kerja;
6. *Personal research*
 Manajemen SDM bertanggung jawab untuk menganalisis masalah individu dan organisasi serta menerapkan perubahan yang sesuai. Mereka juga berperan sebagai solusi atas pertanyaan pribadi karyawan;
7. Kesehatan dan keselamatan kerja
 Fungsi ini mencakup menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, *staffing* atau kepegawaian, evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, hubungan karyawan, riset personal, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Meskipun terdapat variasi dalam pemahaman tentang fungsi-fungsi ini, secara umum, semua bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Sadili, 2019), Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan pendekatan yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Ada 4 tujuan MSDM menurut Sadili, diantaranya:

1. Tujuan Sosial
 Tujuan ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis dengan mengakomodasi kebutuhan dan tantangan masyarakat serta meminimalkan dampak negatifnya;
2. Tujuan organisasional

Ini adalah sasaran formal yang ditetapkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya secara keseluruhan;

3. Tujuan fungsional
Tujuan ini berfokus pada mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan;
4. Tujuan individual
Ini adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang diwujudkan melalui aktivitas mereka dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut (Sofyandi, 2018), Menjelaskan tujuan MSDM ada 4 yaitu meliputi:

1. Tujuan Organisasional
Tujuan ini bertujuan untuk mengakui kontribusi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai efektivitas organisasi secara keseluruhan;
2. Tujuan Fungsional
Tujuan ini ditujukan untuk menjaga kontribusi departemen Manajemen Sumber Daya Manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan;
3. Tujuan Sosial
Tujuan ini bertujuan untuk merespons kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan cara meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi atau perusahaan;
4. Tujuan personal
Tujuan ini bertujuan untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, termasuk tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual mereka.

Menurut (Sunarto, 2020), Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh dan menjaga tenaga kerja yang terampil, termotivasi, dan dapat diandalkan untuk organisasi;
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja organisasi melalui kontribusi, kemampuan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas operasional;
3. Mengembangkan sistem kerja yang efisien dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan;
4. Meningkatkan hubungan kerja yang harmonis dan produktif antara tim serta antara manajemen dan karyawan;
5. Menyeimbangkan dan menyelaraskan kebutuhan dari setiap pihak yang terlibat (*stakeholder*);
6. Mengakui dan menghargai kontribusi sumber daya manusia berdasarkan pencapaian mereka;
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan baik dari segi mental maupun fisik.
8. Menyediakan kesempatan yang setara bagi semua anggota sumber daya manusia;

9. Menerapkan pendekatan yang berorientasi pada kemanusiaan dalam pengelolaan karyawan, dengan berlandaskan pada prinsip keadilan;
10. Mengelola tenaga kerja dengan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu serta kelompok, dan memfasilitasi ekspresi aspirasi mereka.

Menurut (Sabarofek, 2022), tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan inti, yaitu:

1. Tujuan organisasional
Tujuan ini bertujuan untuk mengenali peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung pencapaian efektivitas organisasi secara keseluruhan;
2. Tujuan fungsional
Tujuan ini ditujukan untuk menjaga kontribusi departemen MSDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
3. Tujuan sosial
Tujuan ini bertujuan untuk secara etis dan sosial merespons kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan cara meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi;
4. Tujuan personal
Tujuan ini ditujukan untuk membantu pegawai mencapai tujuan pribadi mereka, minimal tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, kesimpulan dapat ditarik bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi tujuan sosial, organisasional, fungsional, dan personal (pribadi). Selain itu, tujuan lainnya termasuk memberikan masukan kepada manajemen dalam pembuatan kebijakan SDM, mengimplementasikan kebijakan dan prosedur SDM, mengembangkan strategi dan tujuan organisasi, memberikan dukungan kepada manajer lini, menangani konflik antara pegawai, menyediakan sarana dan prasarana komunikasi bagi pegawai, serta menjaga standar organisasi dan nilai inti dalam MSDM.

2.1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Larasati, 2018), peran manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis jabatan untuk menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*;
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen, termasuk menetapkan penarikan dan seleksi pegawai, serta penempatan mereka berdasarkan prinsip "*the right man in the right place*" dan "*the right man in the right job*";

3. Menetapkan upah, gaji, dan sistem kompensasi, serta memberikan insentif kepada karyawan;
4. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, mutasi, pensiun, dan pemberhentian karyawan;
5. Mengatur program pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan;
6. Membangun komitmen kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan;
7. Mensosialisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3);
8. Menyelesaikan perselisihan antar pegawai atau perselisihan perburuhan dengan pendekatan yang adil dan sesuai peraturan;
9. Menangani keluhan dan memperbaiki hubungan antara pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis;
10. Meramalkan kebutuhan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang untuk mengantisipasi kebutuhan organisasi;
11. Memperkirakan kondisi ekonomi secara umum dan perkembangan organisasi secara khusus untuk menentukan strategi SDM yang tepat;
12. Memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dan kebijakan balas jasa dari organisasi sejenis;
13. Memantau perkembangan serikat buruh dan memahami dinamika hubungan antara perusahaan dan serikat buruh.

Menurut Hasibun (2019), peran manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*;
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas "*the right man in the right place*" dan "*the right man in the right job*";
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian karyawan;
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang untuk mengantisipasi kebutuhan organisasi;
5. Memperkirakan kondisi perekonomian secara umum dan perkembangan organisasi secara khusus untuk menentukan strategi SDM yang tepat;
6. Memantau dengan cermat undang-undang ketenagakerjaan dan kebijakan pemberian balas jasa dari organisasi sejenis;
7. Memantau perkembangan teknik dan dinamika serikat pekerja;
8. Melaksanakan program pendidikan, pelatihan, dan evaluasi kinerja pegawai untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja;
9. Mengatur mutasi pegawai baik secara vertikal maupun horizontal untuk pengembangan karier dan kebutuhan organisasi;

10. Mengatur program pensiun, pemberhentian, dan pesangon bagi pegawai yang memenuhi syarat.

Menurut (Sabarofek, 2022), terdapat tiga peran penting manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia
Peran ini berfokus pada pemrosesan dan penyimpanan data, termasuk penyimpanan database dan arsip pegawai, pengelolaan klaim keuntungan, implementasi kebijakan organisasi terkait program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, serta pengumpulan dokumen terkait;
2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia
Peran ini lebih bersifat teknis dan terkait dengan aktivitas sehari-hari, seperti pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara karyawan, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan, pengelolaan peluang pekerjaan, pemeliharaan kondisi kerja yang baik, pelatihan dan pengembangan karyawan, implementasi program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), serta pengelolaan sistem kompetensi;
3. Peran strategis manajemen sumber daya manusia
Peran ini menyoroti pentingnya sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif bagi organisasi. Fokusnya adalah pada pengelolaan orang-orang dalam organisasi sebagai aset utama dan investasi strategis yang besar bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa peran Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup peran administratif, operasional, dan strategis. Selain itu, peran lainnya termasuk melakukan analisis jabatan; merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen; menetapkan kompensasi pegawai; menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, mutasi, pensiun, dan pemberhentian; mengatur program pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja pegawai; mensosialisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelaksanaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3); menyelesaikan perselisihan antar pegawai; menyelesaikan keluhan dan hubungan pegawai; meramalkan kebutuhan SDM; memperkirakan kondisi ekonomi dan perkembangan organisasi; memonitor Undang-Undang Perburuhan; dan memonitor perkembangan serikat buruh.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah individu yang memiliki keahlian khusus, baik dengan atau tanpa posisi resmi, yang mampu memengaruhi dan membimbing kelompok yang dipimpinnya menuju pencapaian tujuan tertentu. Mereka memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengkomunikasikan tujuan umum yang jelas, bersikap adil dan objektif, serta mampu membimbing kelompok menuju hasil yang diinginkan dengan menguntungkan semua pihak. Pemimpin juga dapat membangkitkan motivasi rasional dan emosional pada

anggota timnya, yang dapat menjadi kekuatan besar dalam membangun atau meruntuhkan suatu hal.

Gaya kepemimpinan adalah cara di mana seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mereka mau bekerja sama dan produktif untuk mencapai tujuan yang sama

(Hasibuan, 2019);

Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi kinerja bawahannya

(Kumala dan Agustina, 2018);

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dirancang oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sehingga kinerja mereka dapat dioptimalkan demi mencapai tujuan organisasi secara maksimal

(Hidayat, 2018);

Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga dapat dijelaskan sebagai pola perilaku dan strategi yang dipilih oleh seorang pemimpin

Rivai dan Mulyadi dalam (Kumala dan Agustina, 2018).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik atau pola yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan tujuan mengubah pola kerja dari bawahannya guna meningkatkan produktivitas, sehingga mencapai efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan

2.2.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Berikut terdapat fungsi gaya kepemimpinan menurut (Ansory dan Indrasari, 2018) antara lain:

1. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan tersebut;
2. Delegasi kewenangan dan pembagian tugas kepada bawahan;
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas semua aspek manajemen;
4. Motivasi bawahan agar bekerja dengan efektif dan penuh semangat;
5. Mendorong pengembangan realitas, imajinasi, dan kreativitas bawahan;
6. Memprakarsai, mengawal, dan mengendalikan pelaksanaan rencana;
7. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas bawahan.

Menurut (Zainal, Hadad dan Ramly, 2017) secara operasional dikelompokkan dalam 5 fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi instruksi komunikasi satu arah, di mana pemimpin bertindak sebagai komunikator yang menetapkan kebijakan untuk memastikan keputusan dilaksanakan dengan efektif dan memotivasi orang lain untuk mengikuti arahnya;
2. Fungsi konsultasi komunikasi dua arah, di mana pemimpin mempertimbangkan masukan dari pegawainya dalam penetapan keputusan untuk mendapatkan umpan balik yang memperkuat dukungan terhadap keputusan yang diambil;

3. Fungsi partisipatif, di mana pemimpin berusaha mendorong partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya;
4. Fungsi delegasi, di mana pemimpin memberikan wewenang kepada orang lain untuk mengambil keputusan, baik dengan persetujuan pimpinan atau tidak, sementara orang tersebut dianggap sebagai tangan kanan pimpinan;
5. Fungsi pengendalian kepemimpinan yang efektif, di mana pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki berbagai fungsi yang penting dalam pengambilan keputusan, delegasi tugas, peningkatan efisiensi, motivasi, pengembangan kreativitas, pengawalan rencana, koordinasi aktivitas, instruksi komunikasi, konsultasi dua arah, partisipatif, delegasi wewenang, dan pengendalian. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran yang beragam dalam mengelola tim dan mencapai tujuan bersama.

2.2.3 Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut (Kartono, 2017) membagi tipe-tipe Gaya Kepemimpinan meliputi:

1. Tipe Karismatik
Pemimpin jenis ini memiliki daya tarik dan kepribadian yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang besar dan dapat diandalkan;
2. Tipe Paternalistis
Pemimpin ini cenderung mengontrol keputusan dan inisiatif bawahannya, jarang memberikan ruang untuk mereka berinisiatif, dan terlalu melindungi;
3. Tipe Militeristis
Meskipun memiliki ciri fisik mirip dengan kepemimpinan militer, pada dasarnya mirip dengan kepemimpinan otoriter;
4. Tipe Otokratis
Pemimpin tipe ini bergantung pada kekuasaan mutlak dan memerintahkan tanpa meminta masukan dari bawahannya;
5. Tipe Laissez Faire
Pemimpin ini tidak terlibat secara aktif dalam memimpin, membiarkan bawahannya mengatur dirinya sendiri tanpa campur tangan langsung;
6. Tipe Populistik
Memegang teguh pada nilai-nilai tradisional dan nasionalisme, serta kurang percaya pada kekuasaan luar;
7. Tipe Administratif
Kepemimpinan ini ditujukan untuk menyelenggarakan tugas-tugas secara efektif, dipimpin oleh teknokrat dan administrator yang mampu memodernisasi pembangunan;
8. Tipe Demokratis

Pemimpin ini berorientasi pada manusia, memberikan bimbingan dan koordinasi yang efektif kepada pengikutnya, dengan penekanan pada tanggung jawab bersama dan kerja sama yang baik.

Sedangkan menurut (Bass, 2017) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Transaksional**
Kepemimpinan Transaksional adalah ketika seorang pemimpin memusatkan perhatiannya pada hubungan transaksional antara dirinya dan anggota tim, di mana terjadi pertukaran berupa klarifikasi tujuan, standar kerja, tugas, dan imbalan;
2. **Kepemimpinan Transformasional**
Kepemimpinan Transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk bekerja dengan orang lain guna mengoptimalkan sumber daya organisasi menuju pencapaian tujuan yang signifikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sumber daya ini meliputi berbagai elemen, seperti pimpinan, staf, bawahan, ahli, guru, dosen, peneliti, dan lainnya;
3. **Kepemimpinan Visioner**
Pemimpin Visioner memiliki pandangan jelas tentang visi dan misi organisasi. Mereka mampu memprediksi masa depan dan menggambarkan visi mereka dengan jelas, menginspirasi anggota tim dengan motivasi dan imajinasi mereka, serta menggerakkan seluruh komponen organisasi untuk mencapai perkembangan;
4. **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan Partisipatif melibatkan pendekatan yang adil dan berbagi kekuatan dalam menyelesaikan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara berkonsultasi sebelum membuat keputusan. Ini terkait dengan berbagai prosedur pengambilan keputusan, seperti konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki berbagai tipe dan gaya yang berbeda, yang dapat memengaruhi cara seorang pemimpin memimpin dan berinteraksi dengan anggota timnya. Tipe-tipe tersebut mencakup gaya yang karismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, laissez-faire, populistis, administratif, dan demokratis. Sementara itu, gaya kepemimpinan lainnya meliputi transaksional, transformasional, visioner, dan partisipatif.

2.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin dapat memotivasi, mempengaruhi, menginspirasi, dan merangsang karyawan untuk menciptakan ide-ide baru dan mengimplementasikannya sehingga bermanfaat bagi perusahaan. Berikut merupakan pengertian gaya kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli:

Kepemimpinan Transformasional sebagai jenis gaya kepemimpinan yang mengarah pada perubahan positif pada para pengikutnya.

Pemimpin transformasional cenderung memiliki energi, antusiasme, dan semangat yang tinggi

(Kendra, 2018);

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan organisasi dan individu di dalamnya. Ini mempengaruhi bawahan untuk lebih memprioritaskan kepentingan organisasi dengan meningkatkan komitmen individu, yang merupakan elemen kunci dalam mencapai visi organisasi

(Bass, 2017);

Kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Tujuannya adalah mencapai kinerja yang tinggi dan berkualitas untuk mencapai tujuan bersama

(Munandar, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mereka mengalami perubahan positif, termotivasi, dan dapat mencapai kinerja yang tinggi untuk mencapai visi organisasi atau perusahaan.

2.2.5 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

(Tichy dan Devana, 2018) dalam penelitian kualitatif mereka terhadap beberapa eksekutif perusahaan besar menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik khusus, di antaranya:

1. Mencirikan diri mereka sendiri sebagai agen perubahan;
2. Berani;
3. Mempercayai orang lain;
4. Menggerakkan nilai-nilai (*value-driven*);
5. Merupakan pelajar seumur hidup (*lifelong learners*);
6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian;
7. Memiliki visi yang kuat (*visionaries*).

Menurut (Luthans, 2018), pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

1. Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan;
2. Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko;
3. Pemimpin percaya pada orang-orang;
4. Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai;
5. Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*);
6. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian;
7. Pemimpin juga memiliki visi yang kuat.

Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk dalam (Stone et al, 2018) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu memikat bawahannya untuk mengikuti pimpinan. Hal ini tercermin melalui perilaku pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam terhadap visi dan misi organisasi, memiliki keyakinan yang kuat, komitmen yang tinggi terhadap keputusan yang diambil, serta menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi contoh yang dihormati dan diikuti oleh bawahannya;

2. *Inspirational motivation*

Seorang pemimpin yang mampu menetapkan standar tinggi tetapi juga dapat memotivasi bawahannya untuk mencapai standar tersebut. Pemimpin ini mampu menginspirasi optimisme dan antusiasme tinggi pada bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya;

3. *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk menyelesaikan masalah secara cermat dan rasional serta mencari solusi baru yang lebih efektif. Pemimpin ini mendorong kreativitas dan inovasi bawahannya;

4. *Individualized consideration*

Pemimpin transformasional memahami perbedaan individu di antara bawahannya dan bersedia mendengarkan aspirasi, mendidik, dan melatih mereka. Pemimpin ini mampu melihat potensi dan kebutuhan perkembangan bawahannya serta memberikan fasilitas yang dibutuhkan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menghargai bawahannya secara individual dan memperhatikan kebutuhan serta keinginan mereka untuk berkembang.

Berdasarkan pemaparan menurut para ahli diatas, maka karakteristik kepemimpinan transformasional karakteristik kepemimpinan transformasional terlihat dari cara pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam bekerja dan upaya untuk memahami kondisi personal setiap karyawan, melihat mereka bukan hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai individu.

2.2.6 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Khoirusmadi dalam (Santoso dan Sulastri, 2018) terdapat beberapa ciri kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Adapun ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kesadaran bersama, organisasi diarahkan oleh kesadaran bersama sebagai hal yang utama;
2. Prioritas organisasi, para pelaku utama mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi;
3. Partisipasi, terdapat partisipasi dari para pengikut atau bawahan dalam proses kepemimpinan.

Menurut (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2017) menyatakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Karisma. Pemimpin memiliki kemampuan untuk menginspirasi keberanian, rasa hormat, dan kebanggaan, serta secara jelas mengkomunikasikan visi;
2. Perhatian Individual. Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu dari para pengikutnya dan memberikan proyek-proyek yang memiliki arti bagi mereka, sehingga memungkinkan perkembangan personal;
3. Stimulasi Intelektual. Pemimpin membantu para pengikutnya untuk merenung secara rasional tentang cara menganalisis situasi dan mendorong mereka untuk mengembangkan kreativitas.

Menurut (Munandar, 2018) Ciri-ciri kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1. Kharismatik (*Attribute Charisma*)
Kharisma merupakan kekuatan yang luar biasa dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memotivasi bawahannya dalam menjalankan tugas. Para bawahan mempercayai pemimpin karena dianggap memiliki pandangan, nilai, dan tujuan yang dianggap benar;
2. Inspirasional (*Inspirational Leadership*)
Pemimpin yang bersifat inspirasional mampu merangsang antusiasme dan semangat kerja para bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok, serta mampu mengungkapkan kata-kata yang dapat meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan kelompok kerja;
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
Stimulasi intelektual adalah upaya dari seorang pemimpin dalam menghadapi dan mempengaruhi bawahannya untuk melihat masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru. Melalui stimulus intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahannya dan mendorong mereka untuk menemukan pendekatan baru dalam mengatasi masalah yang sudah ada;
4. Perhatian secara individual (*Individualized Consideration*)
Perhatian individual terhadap perbedaan individu memiliki implikasi dalam memelihara kontak langsung dan komunikasi terbuka dengan para karyawan. Pengaruh personal dan hubungan satu-per-satu antara atasan dan bawahan menjadi hal yang sangat penting. Perhatian individual ini juga berfungsi sebagai pengenalan awal terhadap para bawahan, terutama mereka yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan. Selain itu, monitoring juga merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasihat, dan tuntutan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan yang masih kurang berpengalaman.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri yaitu kharismatik, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

2.2.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Robbins dan Judge, 2016) indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized Influence*

Pengaruh idealis adalah proses di mana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan emosi positif yang kuat, menunjukkan dirinya sebagai model perilaku yang kuat dan diinginkan oleh bawahannya. Pemimpin ini memiliki standar moral dan etika yang tinggi, dan dapat diandalkan untuk melakukan hal-hal besar, menjadi contoh bagi bawahannya. Dengan perilaku yang bermoral dan beretika, pemimpin ini memperoleh rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin ini juga menyediakan visi dan misi yang jelas bagi bawahannya, sehingga menjadi teladan yang membangkitkan hormat, kebanggaan, loyalitas, antusiasme, dan kepercayaan dari bawahannya;

2. *Inspirational Motivation*

Motivasi yang menginspirasi ditunjukkan oleh pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan mengkomunikasikan harapan yang tinggi, memberikan dorongan melalui motivasi untuk berkomitmen, menggunakan simbol untuk memusatkan perhatian pada tugas, dan menciptakan semangat tim. Hal ini meningkatkan optimisme, antusiasme, dan motivasi untuk melampaui harapan awal melalui dukungan dan daya tarik emosional;

3. *Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual adalah proses merangsang bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menciptakan ide-ide dan pendekatan baru. Pemimpin ini mendorong bawahannya untuk mencoba pendekatan baru dan inovatif dalam menyelesaikan masalah, serta menghargai kecerdasan dan mendorong pengembangan rasionalitas serta pengambilan keputusan yang hati-hati;

4. *Individual Consideration*

Pemimpin ini menciptakan iklim yang mendukung dengan mendengarkan kebutuhan individu bawahannya secara cermat. Mereka bertindak sebagai pembimbing dan penasihat, menggunakan delegasi untuk membantu pertumbuhan bawahannya, dan meluangkan waktu untuk memberikan perhatian pribadi terhadap individu-individu, mengembangkan mereka demi kinerja yang lebih baik. Pemimpin ini memperlakukan bawahannya sebagai individu yang unik, menghargai perhatian mereka terhadap organisasi, dan memberikan perhatian pribadi untuk membantu pengembangan mereka.

Menurut (Bass, 2017) menjelaskan ada 4 aspek untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pengaruh yang diidealkan (karisma)

Pemimpin menjadi teladan yang baik bagi bawahannya, dipercaya, dikagumi, dan dihargai. Karisma pemimpin membuatnya menjadi contoh yang patut diikuti oleh bawahannya;

2. Motivasi Inspirasional
Pemimpin memiliki visi masa depan yang jelas, menetapkan standar yang tinggi, dan berbicara dengan optimisme dan antusiasme. Pemimpin juga mendorong bawahannya dengan memberikan tantangan dan semangat untuk mencapai tujuan bersama;
3. Stimulasi intelektual
Pemimpin mengajak bawahannya untuk memikirkan masalah-masalah lama dengan sudut pandang baru. Pemimpin mendorong bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah;
4. Perhatian individual
Pemimpin memberikan perhatian kepada kebutuhan individu bawahannya, membantu mereka untuk berprestasi dan tumbuh. Pemimpin berperan sebagai coach dan mentor yang peduli terhadap perkembangan personal dan profesional bawahannya.

Menurut (Yukl, 2017), indikator gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pengaruh ideal atau kharismatik
Perilaku yang memunculkan emosi kuat dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin;
2. Pertimbangan individual
Melibatkan pemberian dorongan, dukungan, dan pelatihan kepada setiap pengikut secara individual;
3. Motivasi inspirasional
Mencakup penyampaian visi yang menarik untuk mengarahkan bawahan, serta menjadi contoh perilaku yang sesuai;
4. Stimulasi intelektual
Perilaku yang mendorong pengikut untuk melihat masalah dari sudut pandang baru dan meningkatkan kreativitas dalam memecahkan masalah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu sikap yang dapat mempengaruhi dan memotivasi bawahan atau dengan kata lain yang memiliki karisma yang dapat mendorong karyawan agar mampu berfikir secara kreatif dan inovatif, selain itu mampu merangsang bawahan untuk berfikir kreatif dan inovatif, dan bersedia untuk mendengar dengan hati-hati kebutuhan individu atau kesulitan yang dihadapi oleh bawahannya selama bekerja.

2.2.8 Model *Managerial Grid*

Managerial Grid membantu menganalisis bakat kepemimpinan dengan teknik yang membantu mengidentifikasi fokus pemimpin terhadap produksi dan aspek manusia (Belyh, 2018). Teori *Managerial Grid* yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton pada tahun 1964 menyatakan bahwa efektivitas manajerial dapat dipahami melalui dua orientasi, yaitu kepedulian terhadap orang dan kepedulian terhadap tugas. Blake dan Mouton mengklasifikasikan empat gaya kepemimpinan, di mana dua di antaranya merupakan gaya ekstrem sementara dua lainnya berada di tengah-tengah kedua gaya ekstrim tersebut.

1. *Managerial Grid Concern for Production*

Pada dimensi ini, pemimpin lebih berfokus pada pencapaian tugas yang efektif sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Mereka menekankan penyelesaian tugas sesuai rencana kerja yang telah ditentukan dengan ketat, dan memperhatikan kriteria serta target kerja yang harus dicapai oleh setiap pegawai. Pemimpin menganggap penyelesaian tugas sebagai prioritas utama, dengan pemahaman bahwa tugas harus diselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan dan upaya dilakukan untuk mengatur waktu secara efisien.

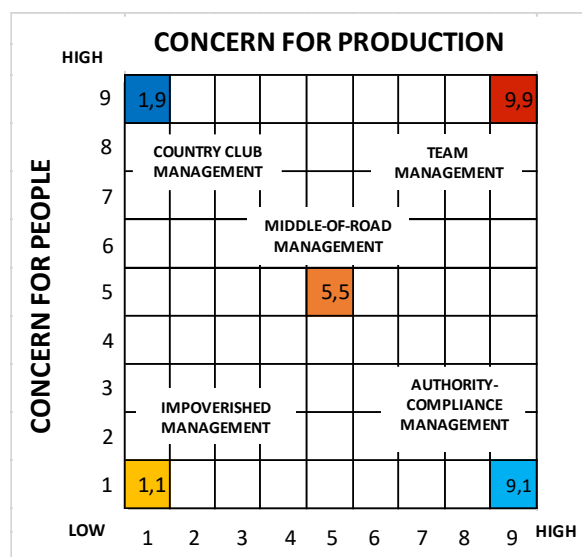
2. *Managerial Grid Concern for People*

Pada dimensi ini, pemimpin mengutamakan hubungan yang baik antara dirinya dengan bawahannya atau fokus pada aspek manusia. Mereka berupaya membangun dan memelihara hubungan kerja yang positif dengan bawahan (pegawai), dengan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan kesejahteraan mereka.

2.2.8.1 Indikator Skala Pengukuran *Managerial Grid*

Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* itu antara lain dijelaskan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Representasi Grafik *Managerial Grid*



Sumber: *Blanke & Mouton Managerial Grid 1964*

1. *Improverished (Grid 1,1)*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memiliki sedikit usaha dalam memperhatikan baik orang-orang yang bekerja dengannya maupun produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin cenderung hanya berperan sebagai perantara yang sekadar mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan. Hal ini menunjukkan kurangnya keterlibatan kepemimpinan baik terhadap bawahan maupun hasil produksi;

2. *Country Club (Grid 1,9)*

Pemimpin dengan gaya ini memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, namun kurang memperhatikan aspek produksi. Gaya kepemimpinan ini sering disebut sebagai "manajemen klub" (*the country club management*). Pemimpin berusaha menciptakan lingkungan kerja yang santai, bersahabat, dan bahagia bagi seluruh anggota organisasi. Namun, dalam suasana tersebut, kurang ada upaya untuk mengkoordinasikan usaha menuju tujuan organisasi. Perhatian utama diberikan pada kebutuhan bawahan dan terciptanya lingkungan kerja yang bebas dari tekanan;

3. *Authoritarian (Grid 9,1)*

Pemimpin dengan gaya ini menjalankan tugasnya secara otokratis, hanya fokus pada peningkatan efisiensi kerja tanpa memperhatikan kesejahteraan bawahan. Gaya kepemimpinan ini cenderung otoriter, dengan penekanan pada hasil produksi dan kurang memperhatikan kebutuhan bawahan;

4. *Team Leadership (Grid 9,9)*

Gaya ini menunjukkan pemimpin yang memiliki tingkat kepedulian tinggi terhadap baik produksi maupun kesejahteraan bawahan. Pemimpin berusaha merencanakan segala usahanya dengan memperhatikan baik produksi maupun kebutuhan individu dari orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Pemimpin dalam kategori ini dapat dianggap sebagai manajer tim yang sejati, mampu menggabungkan kebutuhan produksi dengan kebutuhan individu. Ini merupakan kriteria keberhasilan kepemimpinan, di mana terjadi keterikatan antara bawahan melalui kepercayaan dan saling menghormati;

5. *Middle of The Road (Grid 5,5)*

Pemimpin dalam gaya ini memiliki pemikiran yang moderat baik terkait dengan produksi maupun kepentingan individu bawahan. Gaya ini berusaha menyeimbangkan pencapaian produksi dengan perhatian terhadap orang-orang, tanpa terlalu menonjol dalam salah satu aspek. Tujuannya adalah memelihara tingkat kepuasan baik dari bawahan maupun hasil produksi.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Secara harfiah, kinerja merujuk pada hasil atau prestasi kerja seseorang dalam sebuah organisasi. Ini mencakup upaya individu untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa ahli memiliki pendapat yang berbeda tentang konsep kinerja karyawan:

Kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya

(Mathis and Jackson, 2017);

Kinerja didefinisikan sebagai perilaku dari individu dalam organisasi yang berkontribusi terhadap pekerjaan yang ditugaskan untuk

mendukung tujuan organisasi dan menghindari tindakan yang dapat merusak organisasi

(Robbins and Judge, 2019)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan padanya

(Mangkunegara, 2017);

Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, dengan memperhatikan tanggung jawab, wewenang, dan etika yang berlaku

(Afandi, 2018);

Performance atau kinerja sebagai hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang individu atau kelompok dalam organisasi, dengan memperhatikan aspek legalitas, etika, dan moralitas

(Darmadi, 2018);

Kinerja adalah kontribusi individu atau kelompok terhadap organisasi, dengan fokus pada upaya peningkatan kinerja organisasi

Maltis dalam (Rafiq, 2019);

Performance is the output produced by the function or indicators of a job or or profession in a certain time

Kinerja sebagai *output* dari pekerjaan atau profesi dalam rentang waktu tertentu

(Nazwirman, 2019).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau upaya individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tugas yang diberikan kepada mereka. Standar kinerja yang telah ditetapkan dan disepakati bersama di perusahaan atau organisasi menjadi pedoman dalam menilai kinerja.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing.

Menurut (Kasmir, 2016), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas;
2. Kuantitas;
3. Waktu;
4. Kerjasama antar karyawan.

Menurut (Sedarmayanti, 2017), mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Sikap dan mental;
2. Pendidikan;
3. Ketertampilan;
4. Manajemen Kepemimpinan;
5. Tingkat penghasilan;

6. Gaji dan kesehatan;
7. Jaminan sosial;
8. Iklim kerja;
9. Sarana dan prasarana;
10. Teknologi;
11. Kesempatan berprestasi.

Menurut (Mangkunegara, 2017), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, baik faktor internal maupun eksternal, diantaranya meliputi:

1. Faktor kemampuan
Dari perspektif psikologis, kemampuan terdiri dari potensi intelektual (IQ) dan pendidikan yang telah diperoleh seseorang. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya;
2. Faktor motivasi
Motivasi dipengaruhi oleh sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Motivasi adalah keadaan yang mendorong karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Robbins dalam (Maulana, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Dasar-dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran;
2. Nilai, sikap dan kepuasan kerja;
3. Komitmen;
4. Persepsi pengambilan keputusan individu;
5. Motivasi.

Menurut (Kasmir, 2016) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain, meliputi:

1. Kemampuan dan keahlian
Ini merujuk pada kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas tertentu. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian seseorang, semakin baik pula dia dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan;
2. Pengetahuan
Pengetahuan tentang pekerjaan sangat penting. Seseorang yang memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaannya akan cenderung menghasilkan kinerja yang baik pula, sebaliknya, kurangnya pengetahuan dapat mempengaruhi kualitas hasil kerja.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja (*output*) yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, keahlian, dan pengetahuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Faktor-faktor baik internal maupun eksternal, seperti motivasi dan kondisi kerja, juga mempengaruhi kinerja dalam suatu aktivitas di organisasi atau perusahaan tersebut.

2.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah elemen krusial dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena memungkinkan adopsi kebijakan yang lebih baik terhadap sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Melalui proses evaluasi kinerja ini, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai kinerja karyawan mereka.

Kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya.

(Mathis dan Jackson, 2017);

kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(Mangkunegara, 2017);

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan

(Robbins dan Judge, 2016)

Penilaian kinerja merujuk pada sistem yang formal dan terstruktur, yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan, perilaku, hasil, termasuk tingkat kehadiran

(Sedarmayanti, 2017);

Penilaian kinerja atau yang sering disebut sebagai penilaian prestasi kerja, adalah bagian penting dari fungsi manajemen, yaitu evaluasi dan pengawasan

(Sinambela, 2016);

Penilaian kinerja adalah proses menilai risiko dengan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan

(Hasibuan, 2019).

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan tindakan yang dilakukan oleh manajer untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan. Evaluasi ini dilakukan dengan menggunakan standar kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan, sesuai dengan harapan organisasi atau perusahaan terkait.

2.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Adapun metode penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe dalam (Widodo, 2015), metode penilain kinerja antara lain, meliputi:

1. *Rating Scales*
Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan skala untuk mengukur berbagai faktor kinerja;
2. *Essay*
Penilaian dilakukan dengan cara mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerja masa lalu, potensi, dan memberikan saran untuk pengembangan pekerjaan;

3. *Work Standard*
Kinerja setiap karyawan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan;
4. *Rangking*
Seluruh pekerja ditempatkan dalam kelompok berdasarkan urutan yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan;
5. *Force Distribution*
Penilaian karyawan dilakukan dengan memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam kategori-kategori yang serupa dengan distribusi frekuensi normal;
6. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*
Penilaian karyawan didasarkan pada beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja, dan skala penilaiannya dibuat berdasarkan perilaku tersebut.

Menurut (Sabarofek, 2022) terdapat beberapa metode penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai, yaitu:

1. Metode penilaian umpan balik 360-derajat
Metode ini melibatkan masukan evaluasi dari berbagai tingkatan di dalam organisasi dan dari sumber luar. Orang-orang di sekitar pegawai memberikan nilai, termasuk manajer senior, pegawai itu sendiri, atasan, bawahan, dan anggota tim;
2. Metode skala penilaian
Penilai mencatat skor kinerja pegawai pada sebuah skala yang telah ditentukan. Skala ini mencakup beberapa kategori, biasanya dari 5 hingga 7, yang didefinisikan oleh kata sifat seperti sangat baik, memenuhi harapan, atau membutuhkan perbaikan;
3. Metode insiden kritis
Penilaian ini mensyaratkan pemilihan dokumen tertulis terkait tindakan pegawai yang bersifat sangat positif dan sangat negatif. Manajer mencatat insiden-insiden ini yang secara signifikan mempengaruhi efektivitas departemen;
4. Metode essay
Penilai menulis cerita pendek yang menggambarkan kinerja pegawai, seringkali fokus pada perilaku kerja ekstrim daripada kinerja sehari-hari;
5. Metode standar kerja
Kinerja setiap pegawai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan;
6. Metode peringkat
Penilaian kinerja di mana penilai memberi peringkat semua pegawai dari suatu kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan;
7. Metode distribusi dipaksakan

Penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam kelompok kinerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip dengan distribusi frekuensi normal;

8. Metode *behaviourally anchored rating scales*

Metode ini menggabungkan skala peringkat tradisional dengan metode insiden kritis. Tingkat kinerja yang berbeda ditampilkan di sepanjang skala, dengan masing-masing dijelaskan berdasarkan perilaku kerja spesifik pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai metode-metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, pada PT Pakuan Karya Mandiri menggunakan metode standar kerja dalam penilaian kinerja karyawannya.

2.3.5 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo dalam (Rozarie, 2017), penilaian kinerja dapat digunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi Tujuan dan Saran
Memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dengan mengevaluasi tujuan dan memberikan saran untuk menetapkan tujuan kinerja organisasi di masa mendatang;
2. Evaluasi Rencana
Mengidentifikasi penyebab ketidaksesuaian antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan;
3. Evaluasi Lingkungan
Menilai kondisi lingkungan saat pelaksanaan kinerja untuk menentukan apakah kondisi tersebut tidak sesuai harapan, tidak kondusif, dan menyebabkan kesulitan atau kegagalan;
4. Evaluasi Proses Kinerja
Mengevaluasi apakah terdapat hambatan dalam proses pelaksanaan kinerja, seperti kendala dalam mekanisme kerja, masalah kepemimpinan, atau hubungan antar individu dalam organisasi;
5. Evaluasi Pengukuran Kinerja
Menilai apakah penilaian kinerja dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching berjalan sesuai yang diharapkan, serta apakah metode yang digunakan telah tepat;
6. Evaluasi Hasil
Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan deviasi dari hasil yang diharapkan dan berupaya untuk memperbaikinya di masa mendatang.

Menurut Kreitner dan KInicki dalam (Rozarie, 2017), tujuan penilaian kinerja, yaitu:

1. Administrasi penggajian;
2. Umpan balik kinerja;
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu;
4. Mendokumentasi keputusan karyawan;
5. Penghargaan terhadap kinerja individu;
6. Mengidentifikasi kinerja buruk;

7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan;
8. Menetapkan keputusan promosi;
9. Pemberhentian karyawan;
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi/perusahaan maupun internal dan eksternal karyawan itu sendiri.

2.3.6 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mathis dan Jackson, 2017), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
Standar ini lebih menekankan pada hasil kerja yang dihasilkan, daripada pada jumlah kerja yang dilakukan;
2. Kuantitas Kerja
Standar ini mengukur seberapa banyak pekerjaan yang seharusnya diselesaikan (standar kerja normal) dibandingkan dengan yang sebenarnya dicapai oleh karyawan;
3. Pemanfaatan Waktu
Evaluasi dilakukan terhadap bagaimana karyawan menggunakan waktu kerja mereka, dengan memperhatikan kebijakan perusahaan terkait penggunaan waktu secara efektif.

Menurut (Mangkunegara, 2017), indikator kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1. Kualitas Kerja
Menunjukkan tingkat kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengesampingkan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik membantu mencegah kesalahan dan berkontribusi pada kemajuan perusahaan;
2. Kuantitas Kerja
Menunjukkan jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu, sehingga mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan;
3. Tanggungjawab Terhadap Pekerjaan
Menunjukkan sejauh mana karyawan menerima, melaksanakan, dan bertanggung jawab atas hasil kerja, serta penggunaan sarana, prasarana, dan perilaku kerja sehari-hari;
4. Kerjasama
Menggambarkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dengan rekan kerja secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar tugas pekerjaan, yang berpotensi meningkatkan kualitas hasil kerja;
5. Inisiatif

Menyatakan kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif dalam menjalankan pekerjaan dan mengatasi masalah tanpa perlu menunggu perintah dari atasan. Ini juga mencerminkan tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajiban seorang karyawan.

Menurut (Robbins dan Judge, 2016) indikator kinerja merupakan alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. **Kualitas Kerja**
Evaluasi kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai, mencakup persepsi pegawai terhadap hasil kerja dan tingkat kesempurnaan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja juga mencerminkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan;
2. **Kuantitas**
Mengukur jumlah hasil kerja atau siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu. Contohnya, jumlah unit atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh pegawai dalam batas waktu yang ditentukan;
3. **Ketepatan Waktu**
Menilai sejauh mana aktivitas diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan, dengan memperhatikan koordinasi hasil output dan optimalisasi waktu untuk aktivitas lainnya. Keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu juga menjadi indikator kinerja pegawai;
4. **Efektifitas**
Menilai sejauh mana sumber daya organisasi (seperti tenaga kerja, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan untuk meningkatkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya. Hal ini mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia oleh pegawai;
5. **Kemandirian**
Mengukur sejauh mana pegawai dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa bantuan atau bimbingan dari orang lain atau pengawas. Kemandirian ini menunjukkan tingkat kemampuan pegawai untuk bekerja secara mandiri dan efisien dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan indikator kinerja pada penelitian ini adalah kualitas, kemandirian, inisiatif, pemanfaatan waktu, tanggung jawab, dan kerjasama tim.

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian sebelumnya

Penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan sudah dilakukan oleh peneliti-penelitian sebelumnya. Adapun beberapa penelitian yang dianggap relevan dengan topik penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian sebelumnya

No	Nama peneliti, Judul Penelitian & Tahun	Variabel Penelitian	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Ahmad Prayudi (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi Kerja (Z)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik, Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya, Bertindak secara rahasia dan optimis, Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, Memimpin dengan memberikan contoh, Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu Kinerja Karyawan: <i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision.</i>	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan dan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh ireversibel terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

			Motivasi Kerja: <i>Existence Needs, Relatedness needs, Growth Needs.</i>		
2	Guntur Bayu Saputro1, Dr.Ir. Hotlan Siagian, M.Sc. (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variable <i>Intervening</i> Motivasi Kerja di <i>Head Office</i> PT MARIFOOD	Gaya Kepemimpinan (X) Motivasi Kerja (Y) Kinerja Karyawan (Z)	Gaya Kepemimpinan: Otokratis, Demokratis, dan Kendali Bebas. Motivasi Kerja: Arah perilaku, Tingkat usaha, dan Tingkat Kegigihan. Kinerja: Kualitas, Kuantitas, ketepatan waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.	<i>Patrial Least Square</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang ada didalam diri karyawan.
3	I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama1, Wayan Surtha2, I Gede Aryana Mahayasa3. (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable <i>Intervening</i> Pada Graha Kaori Group Di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y) Komitmen Organisasi (Z)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Kharisma, Inspirasi motivasi, Stimulasi intelektual, Perhatian kepada individu. Kinerja Karyawan: Target, Kualitas, Waktu penyelesaian. Komitmen Organisasi:	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, serta komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

	Usaha Produk Dupaaromatherapi)		Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, Komitmen karyawan normative.		
4	Kadek Juli Arthawan ¹ , Ni Wayan Mujiati ² . (2017) Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Kesiman di Denpasar.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Kepuasan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Kharismatik, Motivasi inspirasional, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan terhadap individu Kinerja Karyawan: Prestasi kerja, Tanggung jawab, Kejujuran, Kerja sama, Inisiatif Kepuasan Kerja: Pembayaran, Pekerjaan	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan dan positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5	Ade Rio Martha ¹ , Kudi Rahardjo ² , Arik Prasetya ³ . (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi Kerja (Z)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Kharismatik, Inspirasional, Perhatian individu, Stimulus intelektual. Kinerja Karyawan: <i>Task performance</i> , <i>Contextual performance</i> , <i>Contraproductive work behavior</i> .	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, tidak terdapat pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan dan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan

			Motivasi Kerja: Dorongan mencapai tujuan, Semangat kerja, Inisiatif.		transformatifional terhadap kinerja.
6	Cornelius Ludi Prayatmo (2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja.	Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Kepemimpinan Transformasional : Kemampuan bekerja sama, kemampuan memberikan dorongan dalam pekerjaan, penyampaian visi perusahaan, penghargaan, kemampuan memecahkan masalah, kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan, perhatian terhadap karyawan, membuat keputusan yang beresiko, memberikan tuntunan kepada bawahan-bawahan, kepuasan atas penerapan dan penyelesaian pekerjaan sesuai standar, membantu memahami inti dari pekerjaan, bertanggung jawab	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perantara mediasi kepuasan kerja, selain itu dalam penelitian ini terbukti secara signifikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

			<p>terhadap pencapaian target membuat keputusan dengan cepat, memperhatikan kondisi pekerjaan bawahan.</p> <p>Kinerja Karyawan: melaksanakan tugas secara efisiensi dan efektif, mencari tata cara kerja yang baru yang optimal, dapat menyelesaikan tugas, mentaati perintah kedinasan, tidak menyalahgunakan wewenang, peduli terhadap tugas orang lain, mampu bekerja sama-sama dengan orang lain.</p> <p>Kepuasan Kerja : Puas dengan sifat pekerjaan, peluang promosi, keuangan, pengawasan, hubungan dengan sesama pekerja.</p>		
--	--	--	---	--	--

Sumber: Google Scholar diolah 2023

2.4.2 Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Spector dalam (Novalianti, Setyaningsih dan Laihad, 2022) kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi orang lain untuk menerima dan berjuang mencapai tujuan yang mulia bagi organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional menurut (Yukl, 2017) menggambarkan bahwa para pemimpin transformasional mampu membuat para pengikut lebih menyadari nilai-nilai dan kepentingan dari pekerjaan mereka, serta memotivasi mereka untuk tidak hanya memprioritaskan kepentingan pribadi, tetapi juga kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional dinyatakan sebagai kemampuan pemimpin untuk membangkitkan komitmen pengikutnya, mendorong mereka untuk memahami dan memperkuat nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi bersama, mendorong perubahan, dan menciptakan inovasi baru untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Suchyadi, 2017). Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional menurut (Yukl, 2017) diantaranya yaitu: Pengaruh ideal/kharismatik, Pertimbangan individual, Motivasi inspirasional, dan Stimulus intelektual.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut (Calquitt, et al., 2015) kinerja merujuk pada nilai dari semua perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perilaku kerja termasuk dalam konsep ini, yang mencakup segala tindakan karyawan, baik yang mendukung maupun menghambat pencapaian hasil kerja. Perilaku kerja mencakup segala tindakan yang diambil oleh karyawan, termasuk perilaku yang mengendalikan karyawan, baik itu perilaku yang positif maupun negatif, yang berkontribusi atau tidak berkontribusi terhadap pencapaian hasil kerja. (Karwati, 2013). Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator dari PT Pakuan Karya Mandiri yang terdiri dari kualitas, kemandirian, inisiatif, pemanfaatan waktu, tanggung jawab, dan kerjasama tim.

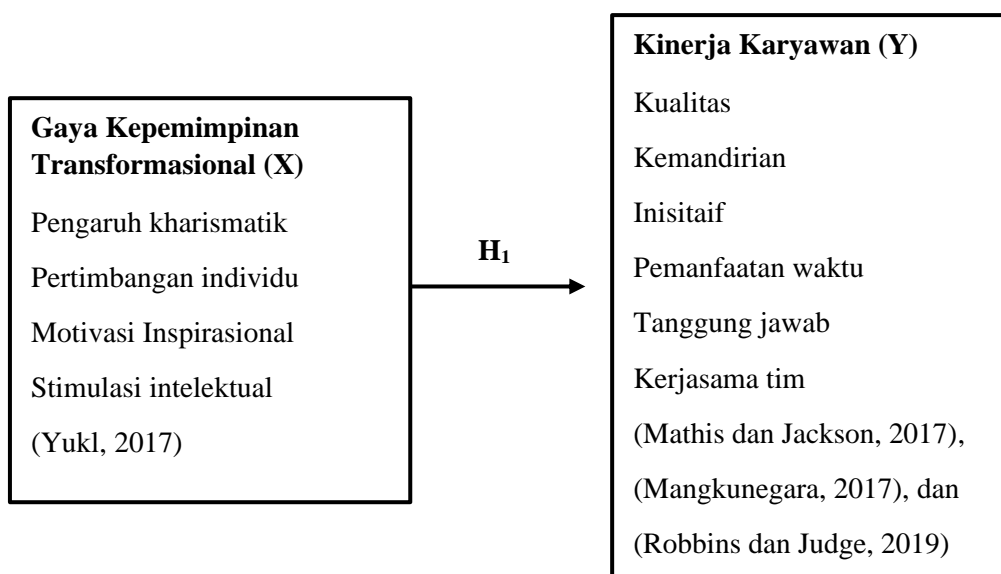
(Bass, 2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai perilaku yang mampu merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dalam proses ini, pemimpin juga mengembangkan kemampuan kepemimpinannya, serta visi dan tujuan organisasi. Mereka menantang diri sendiri untuk berinovasi, memecahkan masalah, dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri, sambil memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan kepada

bawahannya. “*Transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both to achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity.*” Selain itu menurut (Yukl, 2017) salah satu variabel yang mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Serta menurut (Robbins dan Judge, 2016) kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Dengan demikian, pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap para pengikutnya, memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat seorang karyawan terstimulasi dan terinspirasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut yang pada akhirnya mempermudah organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu hasil penelitian dari (Prayudi, 2020), (Guntur Bayu Saputro dan Hotlan Siagian, 2017), (Pratama, Surtha dan Mahayasa, 2020), (Arthawan dan Mujiati, 2017), serta (Martha, Rahardjo dan Prasetya, 2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu maka rumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri.

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran diatas, berikut ini merupakan gambar konstelasi penelitiannya:



Gambar 2.2
Konstelasi Penelitian

2.4.3 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2017), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif.

Dari uraian pada kerangka pemikiran, maka peneliti mengemukakan suatu hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₁ : Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey*. *Explanatory survey* merupakan metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Sedangkan teknik penelitian yang digunakan adalah statistik inferensial.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel X (*Independen*). Kinerja Karyawan sebagai Variabel Y (*Dependen*) pada Karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri.

3.2.2 Unit Analisis

Dalam penelitian ini penulis menggunakan unit analisis Individual yaitu, data yang diperoleh dari setiap individu. Individu yang dimaksud adalah seluruh karyawan *cleaning service* pada PT Pakuan Karya Mandiri yang berjumlah 71 orang karyawan.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian di PT Pakuan Karya Mandiri yang beralamat di Jalan Pakuan Gedung Universitas Pakuan Lantai 2 Gedung E Tower No.1 RT 001/RW 008 Kel. Tegallega Kec. Bogor Tengah.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif

1. Data Kualitatif

Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berbentuk informasi dari wawancara dan fenomena yang terjadi di instansi dan data jumlah karyawan yang diperoleh dari hasil wawancara dengan supervisor Sumber Daya Manusia.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa data-data/angka-angka mengenai rekapitulasi penelitian kinerja karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri pada tahun 2022 dan 2023.

3.3.2 Sumber Data Penelitian

Data penelitian yang penulis peroleh adalah data yang bersumber dari:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari peneliti langsung dari alat analisis yang diteliti yaitu individu/orang dalam perusahaan/instansi/organisasi, kelompok individu atau dari perusahaan/instansi/organisasi yang diteliti yaitu karyawan *cleaning*

service PT Pakuan Karya Mandiri. Data primer dalam penelitian ini meliputi: pra survey gaya kepemimpinan, survey gaya kepemimpinan.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, tetapi diperoleh dari penyedia data seperti: media masa, instansi penyedia data, data yang digunakan peneliti dalam penelitian sebelumnya, data yang disediakan pada statistik, software, dan sebagainya. Dalam hal ini data diperoleh dari penyedia data yaitu PT Pakuan Karya Mandiri dan bahan pustaka lain. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: sejarah PT Pakuan Karya Mandiri, struktur organisasi, kinerja karyawan, penilaian karyawan, jumlah karyawan, serta dari bahan pustaka lain seperti buku, jurnal dan penelitian-penelitian terdahulu.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah variabel bebas (*independent*) yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, variabel terikat (*dependent*) yaitu Kinerja.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan *Cleaning Service* PT Pakuan Karya Mandiri.

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh kharismatik	Pemimpin melaksanakan visi dan misi sesuai aturan agar memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	Interval
		Pemimpin membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya	Interval
		Pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan	Interval
	Pertimbangan individu	Pemimpin memberikan perhatian pribadi saat saya membutuhkannya	Interval
		Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda	Interval
		Pemimpin selalu memberi kesempatan dan saran kepada saya jika ada hambatan dalam pekerjaan	Interval
	Motivasi inspirasional	Pemimpin mengkomunikasikan gol dan ekspektasi yang tinggi agar menjadi acuan motivasi dalam bekerja	Interval
		Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus saya lakukan	Interval
		Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan dengan kata sederhana apa yang dapat dan harus saya lakukan	Interval
	Stimulasi intelektual	Pemimpin memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan	Interval

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
		Pemimpin berpikir secara logis ketika menghadapi permasalahan baik hal kecil maupun besar sekalipun.	Interval
		Pemimpin dapat menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	Interval
Kinerja Karyawan	Kualitas	Karyawan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan untuk pekerjaannya	Interval
		Karyawan memiliki reputasi yang baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Interval
		Karyawan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya	Interval
	Kemandirian	Karyawan dapat mengambil keputusan secara mandiri tanpa memerlukan arahan atau bantuan tambahan	Interval
		Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa perlu pengawasan langsung	Interval
		Karyawan mampu mencari peluang untuk belajar dan mengembangkan dirinya sendiri tanpa perlu didorong oleh atasan atau rekan kerja	Interval
	Inisiatif	Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru untuk meningkatkan kinerjanya	Interval
		Karyawan menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya	Interval
		Karyawan mampu mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas rutিনnya untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik	Interval
	Pemanfaatan waktu	Karyawan mampu mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan waktu dalam pekerjaan	Interval
		Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan	Interval
		Karyawan mampu menggunakan waktu luangnya di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuannya	Interval
	Tanggung jawab	Karyawan memiliki tingkat akurasi atau ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	Interval
		Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaannya	Interval

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
		Karyawan mampu mengelola tugas-tugas yang diberikan dengan mempertimbangkan prioritas dan tenggat waktu yang ada	Interval
	Kerjasama	Karyawan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja atau tim dalam menyelesaikan tugas atau proyek pekerjaan bersama	Interval
		Karyawan mampu menunjukkan kemauan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat atau ide dari rekan kerjanya yang lain	Interval
		Karyawan mampu beradaptasi dengan tim atau rekan kerja dalam situasi pekerjaan yang berbeda	Interval

3.5 Metode Penarikan Sampel

Pada penelitian ini metode penarikan sampel dilakukan dengan tiga tahap yaitu menentukan populasi target, menentukan teknik penarikan sampel, dan menentukan jumlah sampel.

1. Menentukan populasi target

Populasi adalah sekelompok orang yang menjadi sumber pengambilan sampel, pada penelitian ini populasi target yaitu karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri dengan jumlah pegawai 71 orang diluar pimpinan.

2. Menentukan teknik penarikan sampel

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sample.

3. Menentukan jumlah sampel

Berdasarkan jumlah populasi yaitu 71 orang karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri, dengan menggunakan teknik *simple random sampling* menggunakan rumus slovin maka jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 61 orang. Berikut merupakan hasil perhitungan rumus slovinnya:

$$\begin{aligned} &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{71}{1 + 71 \cdot 0,05^2} \\ &= \frac{71}{1,1775} \\ &= 60,2972 \sim 61 \end{aligned}$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena pengambilan sampel yang dapat ditolerir, ketidak telitian yang digunakan sebesar 5%.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Untuk data primer ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

kepada responden untuk menjawab. Pada penelitian ini menggunakan skala likert untuk pertanyaan-pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan, serta penggunaan skala rating untuk pertanyaan-pertanyaan dari variabel kinerja.

Tabel 3.2 Skala Likert (Gaya Kepemimpinan)

SS	Sangat setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang setuju	3
TS	Tidak setuju	2
STS	Sangat tidak setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2017)

Keterangan:

Sangat Setuju (SS)	diberi skor = 5
Setuju (S)	diberi skor = 4
Kurang Setuju (KS)	diberi skor = 3
Tidak Setuju (TS)	diberi skor = 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	diberi skor = 1

Tabel 3.3 Skala Rating (Kinerja)

SL	Selalu	5
SR	Sering	4
KD	Kadang- Kadang	3
P	Pernah	2
TP	Tidak Pernah	1

Sumber: (Sugiyono, 2017)

Keterangan:

Selalu (SL)	diberi skor = 5
Sering (SR)	diberi skor = 4
Kadang-Kadang (KD)	diberi skor = 3
Pernah (P)	diberi skor = 2
Tidak Pernah (TP)	diberi skor = 1

2. Data sekunder

Data yang dikumpulkan atau diperoleh dari sumber-sumber yang ada. Data ini diperoleh dari buku-buku atau laporan-laporan terdahulu yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja.

3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas mengacu pada kemampuan suatu data untuk dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan (Sugiono, 2017). Validitas menunjukkan sejauh mana instrumen yang digunakan dapat mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur. Ini mencerminkan tingkat ketetapan antara data yang seharusnya diukur dan data yang dikumpulkan oleh peneliti, menggambarkan seberapa akurat instrumen tersebut dalam merefleksikan fenomena yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian. Untuk menguji validitas menurut (Sugiyono, 2017) dapat dilihat rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum xy \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

- r_{hitung} = Koefisien validitas item yang dicari
- X = Nilai yang diperoleh dari banyak 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

Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka data dapat dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi alat ukur, yakni sejauh mana alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran dilakukan secara berulang. Metode *Cronbach's Alpha* merupakan salah satu metode yang umum digunakan dalam uji reliabilitas. Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat mengevaluasi sejauh mana item-item atau pertanyaan-pertanyaan dalam alat ukur saling terkait satu sama lain, serta mengukur tingkat konsistensi dalam hasil pengukuran. Dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Sugiyono, 2017). Adapun rumus *Cronbach's Alpha* yang dimaksud adalah:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- α = Nilai Reliabilitas
- K = Jumlah Item
- $\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians tiap-tiap skor
- σ_t^2 = Varians Total

Instrumen yang dapat diandalkan merupakan prasyarat untuk menguji validitas instrumen. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan rumus Cronbach alpha untuk mengevaluasi tingkat keandalan instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian. Kuesioner dianggap memadai jika nilai Cronbach Alpha melebihi angka 0,60.

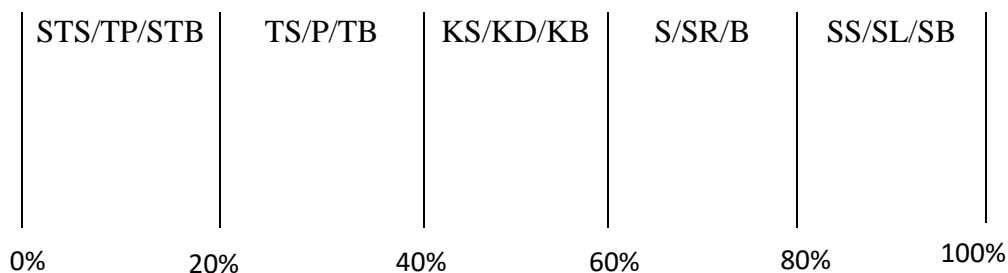
3.7.2 Analisis Deskriptif

Menurut (Sugiyono, 2017) analisis deskriptif adalah metode statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan umum atau generalisasi. Analisis deskriptif ini meliputi beberapa teknik, antara lain *Frequencies*, *Descriptive*, *Explore*, *Crosstabs*, dan *Ratio*.

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagi orang yang membacanya. Dalam penelitian ini analisis diperlukan untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden dari kuesioner yang diajukan kepada karyawan *cleaning service* PT Pakuan Karya Mandiri. Total dari nilai jawaban butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden. Dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

Setelah total tanggapan responden diketahui, langkah selanjutnya yaitu menghitung nilai rata-rata indeks untuk mengetahui bagaimana keadaan variabelnya.



Sumber: (Sugiyono, 2017)

Keterangan:

Skala	Kriteria Penilaian
0% - 20%	Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah/Sangat Tidak Baik
20% - 40%	Tidak Setuju/Pernah/Tidak Baik
40% - 60%	Kurang Setuju/Kadang-Kadang/Kurang Baik
60% - 80%	Setuju/Sering/Baik
80% - 100%	Sangat Setuju/Selalu/Sangat Baik

3.7.3 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen. Analisis regresi sederhana merupakan studi ketergantungan satu atau lebih variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. dengan rumus sebagai berikut menurut (Sugiyono, 2017):

Persamaan regresi sederhana $Y = a + bx$

Dimana: $Y = \text{Kinerja}$

$X = \text{Gaya kepemimpinan transformasional}$

$a = \text{nilai intercept (konstan)}$

$b = \text{koefisien regresi}$

$$b = \frac{n \cdot xy - x \cdot y}{n x^2 - (x)^2}$$

$$a = \frac{y - b x}{n}$$

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut (Ghozali, 2018) tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengevaluasi apakah variabel-variabel yang diuji memiliki distribusi yang normal atau tidak. Model yang dianggap baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pada penelitian ini menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* dengan nilai signifikan sebesar 0,05 dengan pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig > 0,05 maka data terdistribusi secara normal
- b. Jika nilai sig < 0,05 maka data tidak terdistribusi secara normal.

3.7.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut (Ghozali, 2018) Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar model dapat menjelaskan variasi dari variabel yang *independen*. Nilai yang digunakan dalam koefisien determinasi berkisar antara nol hingga satu. Ketika nilai R^2 kecil, itu menunjukkan bahwa kemampuan variasi variabel *independen* dalam menjelaskan variasi variabel *dependen* terbatas. Sebaliknya, jika nilai koefisien mendekati satu, maka variabel *independen* memberikan informasi yang mendekati sempurna yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel *dependen*.

3.7.6 Uji Hipotesis

1. Uji t

Menurut Ghozali (2018), uji t bertujuan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara individu. Pengujian ini menggunakan uji t atau t-test, yang melibatkan perbandingan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Uji ini dilakukan dengan syarat sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai signifikan $\alpha < 0,05$, yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dengan nilai signifikan $\alpha > 0,05$, yaitu masing-masing variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkah PT Pakuan Karya Mandiri

PT. Pakuan Karya Mandiri adalah perusahaan dibawah naungan Yayasan Pakuan Siliwangi yang berdiri pada tanggal 15 Maret 2016 sebagaimana tercantum dalam akta izin pendirian usaha yang di sahkan oleh Notaris Isa Aini Rahmawati S.H., M.Kn, nomor akte 05 dan nomor AHU-0014413.AH.01.01Tahun2016. Seiring berkembangnya bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, maka dilakukan pembaharuan akta pada tanggal 25 Maret 2021 oleh Notaris Isa Aini Rahmawati S.H., M.Kn, nomor akte 09 dan nomor AHU-0020793.AH.01.02Tahun 2021. Pada tanggal 19 September 2022 dilakukan kembali pembaharuan oleh Notaris Neneng Hodijah S.H., M.Kn akte notaris nomor 03 dan nomor AHU-0068637.AH.01.02Tahun2022.

PT Pakuan Karya Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan perdagangan, dengan memberikan layanan *outsourcing cleaning service*, selain itu juga memberikan layanan jasa *service* dan *maintenance* untuk AC dan *Lift*, *maintenance* Gedung, parkir, *foodcourt*, pakuan *mart*, penyewaan *venue* (*ballroom*, ruang theater, dan ruang seminar), pelatihan dan konsultasi (SDM, HRD, Akuntansi dan Pajak).

4.1.2 Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi dari PT Pakuan Karya Mandiri, yang disajikan pada gambar berikut:



Sumber: Data Sekunder, Situs Internet PT Pakuan Karya Mandiri
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pakuan Karya Mandiri

Berdasarkan struktur organisasi di atas, berikut merupakan uraian tugas dan kewajiban setiap bagian yang ada di PT Pakuan Karya Mandiri:

1. Direktur Utama
 - a. Mengarahkan dan mengawasi keseluruhan operasi perusahaan.
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian visi dan misi perusahaan.
 - c. Mengambil keputusan strategis untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.
 - d. Mengadakan rapat dengan para direktur dan manajer untuk memastikan tujuan perusahaan tercapai.
2. Direktur
 - a. Membantu Direktur Utama dalam pengambilan keputusan strategis.
 - b. Mengawasi dan mengkoordinasikan berbagai departemen di perusahaan.
 - c. Melaporkan perkembangan dan kinerja setiap departemen kepada Direktur Utama.
 - d. Menyusun kebijakan dan prosedur untuk meningkatkan efisiensi operasional.
3. General Manager
 - a. Mengelola operasi sehari-hari perusahaan.
 - b. Mengawasi manajer departemen untuk memastikan operasi berjalan lancar.
 - c. Menyusun laporan operasional dan melaporkannya kepada Direktur Utama.
 - d. Mengimplementasikan strategi perusahaan dan memastikan target tercapai.
4. HR Manager
 - a. Mengelola semua aspek sumber daya manusia termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan.
 - b. Menyusun kebijakan dan prosedur HR yang sesuai dengan peraturan perusahaan.
 - c. Mengawasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik serta pelatihan yang diperlukan.
 - d. Menangani masalah dan keluhan karyawan serta menjaga hubungan kerja yang baik.
5. Manager Operational & Purchasing
 - a. Mengawasi operasi harian dan kegiatan pembelian perusahaan.
 - b. Mengelola inventaris dan memastikan ketersediaan bahan yang diperlukan.
 - c. Menyusun anggaran pembelian dan mengawasi pengeluaran departemen.
 - d. Bernegosiasi dengan pemasok untuk mendapatkan harga terbaik dan kualitas produk yang diinginkan.

6. Manager Accounting & Tax
 - a. Mengelola dan mengawasi seluruh kegiatan akuntansi dan perpajakan.
 - b. Menyusun laporan keuangan bulanan, triwulan, dan tahunan.
 - c. Memastikan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perpajakan.
 - d. Mengelola pengauditan internal dan eksternal.
7. Manager N.B.D (New Business Development)
 - a. Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk pengembangan bisnis baru.
 - b. Mengidentifikasi peluang pasar baru dan mengevaluasi potensi pertumbuhan.
 - c. Membangun hubungan dengan mitra bisnis potensial.
 - d. Menyusun rencana bisnis dan presentasi untuk mengamankan investasi dan kerjasama.
8. SPV. HR
 - a. Membantu HR Manager dalam pelaksanaan kegiatan HR sehari-hari.
 - b. Mengelola administrasi HR dan menjaga catatan karyawan.
 - c. Mengkoordinasikan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
 - d. Menangani proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru.
9. SPV. *Cleaning Service*
 - a. Mengawasi tim *cleaning service* dan memastikan kebersihan di seluruh area perusahaan.
 - b. Menyusun jadwal kerja dan membagi tugas kepada tim *cleaning service*.
 - c. Mengelola persediaan bahan pembersih dan peralatan.
 - d. Melaporkan kondisi kebersihan dan perbaikan yang diperlukan kepada manajemen.
10. SPV. Food Court, PM, PDC, FK
 - a. Mengelola operasional food court dan fasilitas publik lainnya.
 - b. Mengawasi penyedia makanan dan memastikan kualitas pelayanan.
 - c. Menangani keluhan pelanggan dan memastikan kepuasan pelanggan.
 - d. Mengkoordinasikan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.
11. SPV. Maintenance
 - a. Mengawasi kegiatan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas perusahaan.
 - b. Menyusun jadwal pemeliharaan preventif dan korektif.
 - c. Mengelola tim teknisi dan memastikan tugas dilaksanakan dengan baik.
 - d. Menangani laporan kerusakan dan memastikan perbaikan dilakukan tepat waktu.
12. SPV. Accounting Finance
 - a. Membantu Manager Accounting & Tax dalam tugas akuntansi dan keuangan.
 - b. Mengelola laporan keuangan harian dan bulanan.

- c. Menyusun laporan pajak dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan.
 - d. Melakukan rekonsiliasi akun dan memastikan keakuratan data keuangan.
13. SPV. N.B.D
- a. Membantu Manager N.B.D dalam pengembangan bisnis baru.
 - b. Mengidentifikasi peluang pasar dan mengevaluasi prospek bisnis.
 - c. Mengelola proyek pengembangan bisnis dan memastikan pencapaian target.
 - d. Menyusun laporan kinerja bisnis dan melaporkannya kepada manajemen.
14. Koordinator CS (*Cleaning Service*)
- a. Mengkoordinasikan tim *cleaning service* dalam menjaga kebersihan.
 - b. Memastikan semua area yang dibersihkan sesuai dengan standar perusahaan.
 - c. Menyusun jadwal kerja dan mengelola tugas harian tim.
 - d. Menangani masalah dan keluhan terkait kebersihan.
15. Kepala Gudang
- a. Mengelola operasional gudang termasuk penerimaan, penyimpanan, dan pengiriman barang.
 - b. Mengawasi inventaris dan memastikan ketersediaan stok yang cukup.
 - c. Menyusun laporan inventaris dan memastikan keakuratan data.
 - d. Mengkoordinasikan dengan departemen lain untuk kebutuhan barang.
16. Koordinator Parkir
- a. Mengelola operasional parkir dan memastikan kelancaran arus kendaraan.
 - b. Menyusun jadwal kerja dan mengelola tugas juru parkir.
 - c. Menangani keluhan dan masalah terkait parkir.
 - d. Mengawasi staf administrasi parkir dan memastikan tugas administrasi dilakukan dengan baik.
17. Staf Administrasi Parkir
- a. Mengelola administrasi terkait operasional parkir.
 - b. Menyusun laporan harian dan bulanan terkait pendapatan parkir.
 - c. Mengkoordinasikan dengan koordinator parkir untuk kebutuhan operasional.
 - d. Menangani tugas administratif lainnya sesuai kebutuhan.
18. N.B.D & Marketing Staff
- a. Membantu Manager N.B.D dalam tugas pengembangan bisnis dan pemasaran.
 - b. Mengelola kampanye pemasaran dan memastikan target tercapai.
 - c. Menyusun laporan kinerja pemasaran dan melaporkannya kepada manajemen.

- d. Mengkoordinasikan dengan tim pemasaran untuk kegiatan promosi.

19. *Cleaning Service*

- a. Menjaga kebersihan di seluruh area perusahaan.
- b. Melakukan tugas pembersihan sesuai dengan jadwal dan standar perusahaan.
- c. Melaporkan kondisi kebersihan dan kebutuhan perbaikan kepada supervisor.
- d. Menggunakan peralatan dan bahan pembersih dengan benar dan aman.

20. *Maintenance*

- a. Melakukan tugas pemeliharaan dan perbaikan fasilitas perusahaan.
- b. Melaporkan kerusakan dan kebutuhan perbaikan kepada supervisor.
- c. Menggunakan peralatan pemeliharaan dengan benar dan aman.
- d. Menyelesaikan tugas pemeliharaan tepat waktu sesuai dengan jadwal.

21. *Kasir Parkir*

- a. Mengelola transaksi parkir dan memastikan pembayaran dilakukan dengan benar.
- b. Menyusun laporan pendapatan harian dan menyerahkannya kepada staf administrasi parkir.
- c. Menangani keluhan dan masalah terkait pembayaran parkir.
- d. Memastikan area parkir aman dan teratur.

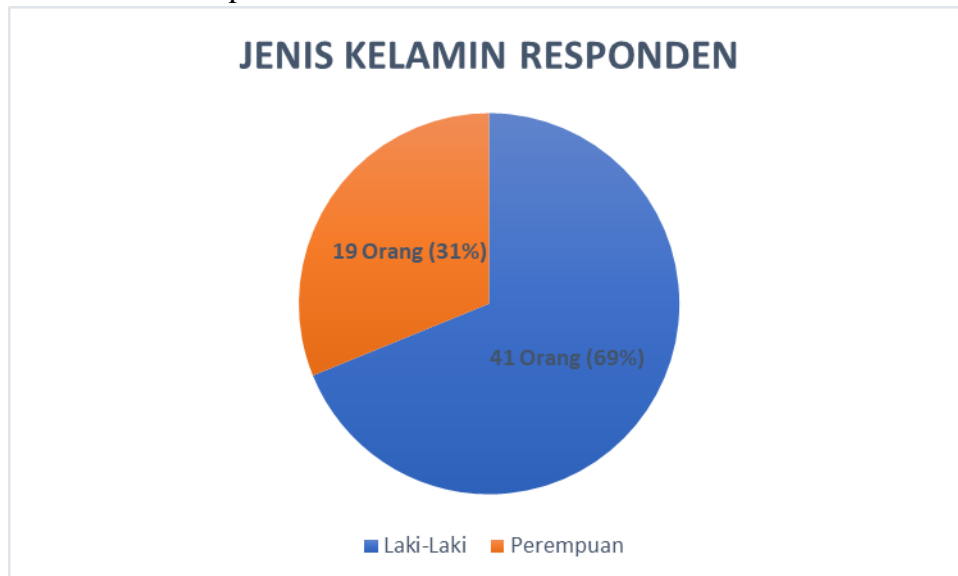
22. *Juru Parkir*

- a. Mengatur arus kendaraan masuk dan keluar area parkir.
- b. Membantu pelanggan menemukan tempat parkir yang tersedia.
- c. Menjaga keamanan area parkir dan melaporkan kejadian mencurigakan.
- d. Menangani keluhan dan masalah terkait parkir.

4.1.3 Profil Responden

Berikut akan digambarkan 61 orang yang menjadi responden pada penelitian ini, berdasarkan karakteristik jenis kelamin, usia responden dan tingkat pendidikan pada gambar di bawah ini:

1. Jenis kelamin responden

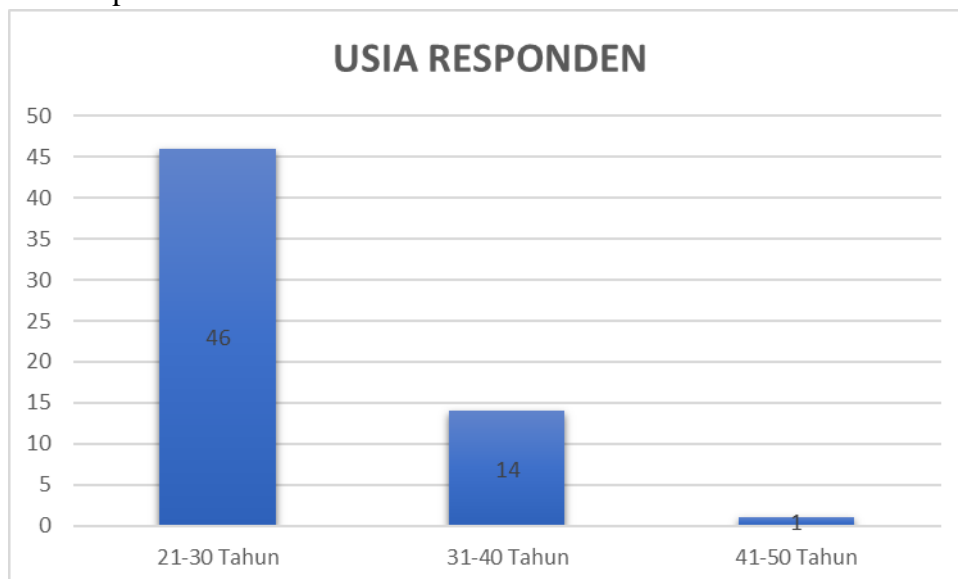


Sumber: Data Primer, diolah 2024

Gambar 4.2 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 42 orang atau 69% dan jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 19 orang atau 31%. Oleh sebab itu maka dapat diketahui bahwa karyawan *cleaning service* pada PT Pakuan Karya Mandiri didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki.

2. Usia responden

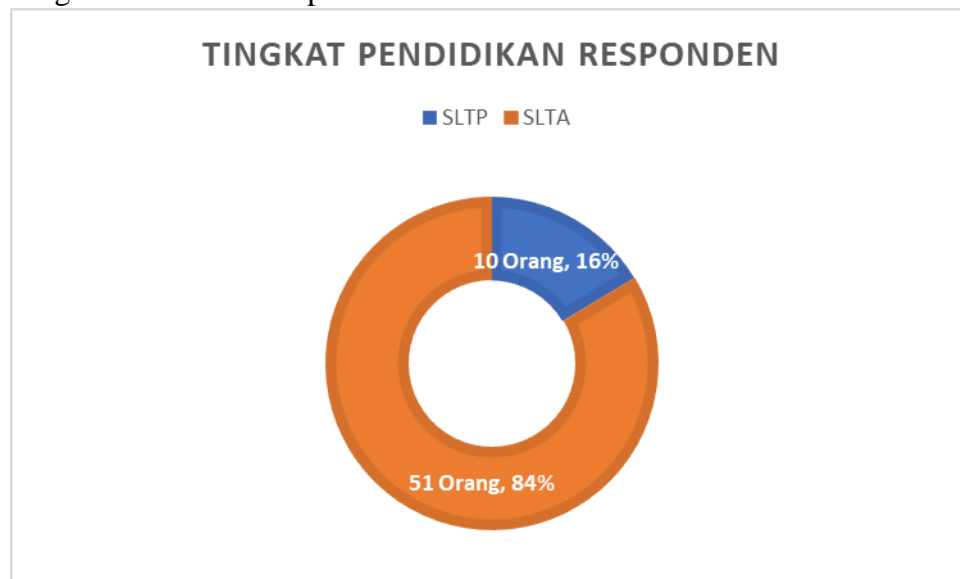


Sumber: Data Primer, diolah 2024

Gambar 4.3 Usia Responden

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia 21-30 tahun berjumlah 46 orang, karyawan yang berusia 31-40 tahun berjumlah 14 orang, dan karyawan yang berusia 41-50 tahun berjumlah 1 orang. Oleh sebab itu maka dapat diketahui bahwa karyawan *cleaning service* pada PT Pakuan Karya Mandiri didominasi oleh pegawai dengan umur 21-31 tahun.

3. Tingkat Pendidikan responden



Sumber: Data Primer, diolah 2024

Gambar 4.4 Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa jumlah responden yang tingkat pendidikannya SLTP berjumlah 10 orang atau sebesar 16%, dan karyawan yang tingkat pendidikannya SLTA berjumlah 51 orang atau sebesar 84%. Oleh sebab itu maka dapat diketahui bahwa karyawan *cleaning service* pada PT Pakuan Karya Mandiri didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu sebagai tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Kriteria pengambilan keputusan uji validitas adalah jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka kuesioner valid, sedangkan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka kuesioner tidak valid. Berikut merupakan hasil pengujian validitas dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja:

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas

No	Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional				
1	Pernyataan 1	0.8291	0.2521	Valid
2	Pernyataan 2	0.8469	0.2521	Valid
3	Pernyataan 3	0.8546	0.2521	Valid

No	Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
4	Pernyataan 4	0.8519	0.2521	Valid
5	Pernyataan 5	0.8579	0.2521	Valid
6	Pernyataan 6	0.8090	0.2521	Valid
7	Pernyataan 7	0.7952	0.2521	Valid
8	Pernyataan 8	0.7625	0.2521	Valid
9	Pernyataan 9	0.8944	0.2521	Valid
10	Pernyataan 10	0.8087	0.2521	Valid
11	Pernyataan 11	0.6921	0.2521	Valid
12	Pernyataan 12	0.7100	0.2521	Valid
Kinerja				
1	Pernyataan 1	0.8580	0.2521	Valid
2	Pernyataan 2	0.8510	0.2521	Valid
3	Pernyataan 3	0.7184	0.2521	Valid
4	Pernyataan 4	0.8465	0.2521	Valid
5	Pernyataan 5	0.8289	0.2521	Valid
6	Pernyataan 6	0.8600	0.2521	Valid
7	Pernyataan 7	0.6667	0.2521	Valid
8	Pernyataan 8	0.7736	0.2521	Valid
9	Pernyataan 9	0.5968	0.2521	Valid
10	Pernyataan 10	0.7205	0.2521	Valid
11	Pernyataan 11	0.7963	0.2521	Valid
12	Pernyataan 12	0.7252	0.2521	Valid
13	Pernyataan 13	0.8152	0.2521	Valid
14	Pernyataan 14	0.8969	0.2521	Valid
15	Pernyataan 15	0.8518	0.2521	Valid
16	Pernyataan 16	0.8768	0.2521	Valid
17	Pernyataan 17	0.8190	0.2521	Valid
18	Pernyataan 18	0.6073	0.2521	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua instrument variabel yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan dan kinerja dapat dikatakan valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0.2521 sehingga layak diikutsertakan ke pengujian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach alpha* (α) $>$ 0,60 maka variabel tersebut dinyatakan reliabel, sebaliknya *cronbach alpha* (α) $<$ 0,60 maka variabel tersebut dinyatakan tidak reliabel. Berikut merupakan hasil pengujian reliabilitas dari variabel gaya kepemimpinan dan kinerja:

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i> (α)	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.951	Reliabel
2	Kinerja	0.963	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrument variabel yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja dapat dikatakan reliabel karena nilai *cronbach alpha* (α) $>$ 0.60 sehingga layak diikutsertakan ke pengujian selanjutnya.

4.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT Pakuan Karya Mandiri

Untuk mengetahui kondisi gaya kepemimpinan transformasional di PT Pakuan Karya Mandiri, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada 61 orang pegawai dengan 4 indikator yang digunakan dan hasil penelitian disajikan pada tabel-tabel di bawah ini:

1. Pengaruh Kharismatik

Tabel 4.3 Pemimpin melaksanakan visi dan misi sesuai aturan agar memotivasi saya untuk bekerja lebih baik

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	17	27.9	51
Setuju	4	22	36.1	88
Sangat Setuju	5	22	36.1	110
Jumlah		61	100.0	249

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{249}{5 \times 61} \times 100\% = 81,64\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 81,64%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju pemimpin melaksanakan visi dan misi sesuai aturan sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Tabel 4.4 Pemimpin membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3.3	4
Kurang Setuju	3	23	37.7	69
Setuju	4	21	34.4	84
Sangat Setuju	5	15	24.6	75
Jumlah			100.0	232

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{232}{5 \times 61} \times 100\% = 76,07\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 76,07%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya.

Tabel 4.5 Pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3.3	4

Kurang Setuju	3	20	32.8	60
Setuju	4	23	27.7	92
Sangat Setuju	5	16	26.2	80
Jumlah		61	100.0	236

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{236}{5 \times 61} \times 100\% = 77,38\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 77,38%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan.

2. Pertimbangan Individu

Tabel 4.6 Pemimpin memberikan perhatian pribadi saat saya membutuhkannya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	4	6.6	8
Kurang Setuju	3	22	36.1	66
Setuju	4	25	41.0	100
Sangat Setuju	5	10	16.4	50
Jumlah		61	100.0	216

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{216}{5 \times 61} \times 100\% = 70,82\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 70,82%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin memberikan perhatian pribadi saat saya membutuhkannya

Tabel 4.7 Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3.3	4
Kurang Setuju	3	13	21.3	39
Setuju	4	34	55.7	136
Sangat Setuju	5	12	19.7	60
Jumlah		61	100.0	239

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{239}{5 \times 61} \times 100\% = 78,36\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 78,36%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin memperlakukan saya sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda

Tabel 4.8 Pemimpin selalu memberi kesempatan dan saran kepada saya jika ada hambatan dalam pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	7	11.5	14
Kurang Setuju	3	21	34.4	63
Setuju	4	28	45.9	112
Sangat Setuju	5	5	8.2	25
Jumlah		61	100.0	214

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{214}{5 \times 61} \times 100\% = 70,16\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 70,16%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin selalu memberi kesempatan dan saran kepada saya jika ada hambatan dalam pekerjaan

3. Motivasi Inspirasional

Tabel 4.9 Pemimpin mengkomunikasikan gol dan ekspektasi yang tinggi agar menjadi acuan motivasi dalam bekerja

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	3	4.9	6
Kurang Setuju	3	29	47.5	87
Setuju	4	23	37.7	92
Sangat Setuju	5	6	9.8	30
Jumlah		61	100.0	215

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{215}{5 \times 61} \times 100\% = 70,49\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 70,49%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan

setuju pemimpin mengkomunikasikan gol dan ekspektasi yang tinggi agar menjadi acuan motivasi dalam bekerja

Tabel 4.10 Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus saya lakukan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1.6	2
Kurang Setuju	3	23	37.7	69
Setuju	4	31	50.8	124
Sangat Setuju	5	6	9.8	30
Jumlah		61	100.0	225

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{225}{5 \times 61} \times 100\% = 73,77\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 73,77%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus saya lakukan

Tabel 4.11 Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan dengan kata sederhana apa yang dapat dan harus saya lakukan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	16	26.2	32
Kurang Setuju	3	22	36.1	66
Setuju	4	16	26.2	64
Sangat Setuju	5	7	11.5	35
Jumlah		61	100.0	197

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{197}{5 \times 61} \times 100\% = 64,59\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 64,59%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin menyatakan tujuan-tujuan dengan kata sederhana apa yang dapat dan harus saya lakukan.

4. Stimulus Intelektual

Tabel 4.12 Pemimpin memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	24	39.3	72

Setuju	4	26	42.6	104
Sangat Setuju	5	11	18.0	55
Jumlah		61	100.0	231

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{231}{5 \times 61} \times 100\% = 75,74\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 75,74%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan

Tabel 4.13 Pemimpin berpikir secara logis ketika menghadapi permasalahan baik hal kecil maupun besar sekalipun.

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	3	4.9	6
Kurang Setuju	3	22	36.1	66
Setuju	4	21	34.4	84
Sangat Setuju	5	15	24.6	75
Jumlah		61	100.0	231

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{231}{5 \times 61} \times 100\% = 75,74\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 75,74%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju pemimpin berpikir secara logis ketika menghadapi permasalahan baik hal kecil maupun besar sekalipun

Tabel 4.14 Pemimpin dapat menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	3	4.9	6
Kurang Setuju	3	21	34.4	63
Setuju	4	23	37.7	92
Sangat Setuju	5	14	23.0	70
Jumlah		61	100.0	231

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{231}{5 \times 61} \times 100\% = 75,74\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 75,74%, yang menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju setuju pemimpin dapat menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang

Tabel 4.15 Rekapitulasi dan Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Total Tanggapan Responden	Rata-Rata Perindikator
	Pengaruh Kharismatik		
1	Pemimpin melaksanakan visi dan misi sesuai aturan agar memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	81,64%	78,36%
2	Pemimpin membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya	76,07%	
3	Pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan	77,38%	
	Pertimbangan Individu		
4	Pemimpin memberikan perhatian pribadi saat saya membutuhkannya	70,82%	73,10%
5	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda	78,36%	
6	Pemimpin selalu memberi kesempatan dan saran kepada saya jika ada hambatan dalam pekerjaan	70,16%	
	Motivasi Inspirasional		
7	Pemimpin mengkomunikasikan gol dan ekspektasi yang tinggi agar menjadi acuan motivasi dalam bekerja	70,49%	69,62%
8	Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus saya lakukan	73,77%	
9	Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan dengan kata sederhana apa yang dapat dan harus saya lakukan	64,59%	
	Stimulus Intelektual		
10	Pemimpin memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan	75,74%	75,74%
11	Pemimpin berpikir secara logis ketika menghadapi permasalahan baik hal kecil maupun besar sekalipun.	75,74%	
12	Pemimpin dapat menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	75,74%	
	Rata-Rata		74,21%

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan hasil rekapitulasi dan nilai rata-rata pada setiap indikator, diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 74,21%. Terdapat indikator yang memperoleh rata-rata nilai terendah dan tertinggi, pada tabel di atas dapat dilihat bahwa indikator terendah berada pada indikator motivasi inspirasional dengan nilai persentase sebesar 69,62%, sedangkan untuk nilai tertinggi yaitu pada indikator pengaruh kharismatik dengan persentase nilai sebesar 78,36%. Untuk nilai yang terendah pada setiap indikator atau memiliki nilai di bawah rata-rata maka indikator tersebut perlu ditingkatkan pada PT Pakuan Karya

Mandiri bagian *cleaning service*. Sedangkan untuk indikator tertinggi dan indikator yang memiliki nilai di atas rata-rata maka indikator tersebut perlu dipertahankan.

4.2.3 Kinerja di PT Pakuan Karya Mandiri

Untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan di PT Pakuan Karya Mandiri, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada 61 orang karyawan dengan 6 indikator yang digunakan dan hasil penelitian disajikan pada tabel-tabel di bawah ini:

1. Kualitas

Tabel 4.16 Karyawan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan untuk pekerjaannya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	3	4.9	6
Kadang-Kadang	3	18	29.5	54
Sering	4	29	47.5	116
Selalu	5	11	18.0	55
Jumlah		61	100.0	231

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{231}{5 \times 61} \times 100\% = 75,74\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 75,74%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan untuk pekerjaannya.

Tabel 4.17 Karyawan memiliki reputasi yang baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	1	1.6	2
Kadang-Kadang	3	21	34.4	63
Sering	4	35	57.4	140
Selalu	5	4	6.6	20
Jumlah		61	100.0	225

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{225}{5 \times 61} \times 100\% = 73,77\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 73,77%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan

bahwa sering karyawan memiliki reputasi yang baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi.

Tabel 4.18 Karyawan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Kadang-Kadang	3	7	11.5	21
Sering	4	35	57.4	140
Selalu	5	19	31.1	95
Jumlah		61	100.0	256

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{256}{5 \times 61} \times 100\% = 83,93\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 83,93%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa selalu karyawan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya.

2. Kemandirian

Tabel 4.19 Karyawan dapat mengambil keputusan secara mandiri tanpa memerlukan arahan atau bantuan tambahan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	12	19.7	24
Kadang-Kadang	3	32	52.5	96
Sering	4	15	24.6	60
Selalu	5	2	3.3	10
Jumlah		61	100.0	190

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{190}{5 \times 61} \times 100\% = 62,30\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 62,30%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan dapat mengambil keputusan secara mandiri tanpa memerlukan arahan atau bantuan tambahan.

Tabel 4.20 Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa perlu pengawasan langsung

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Kadang-Kadang	3	18	29.5	54

Sering	4	34	55.7	136
Selalu	5	9	14.8	45
Jumlah		61	100.0	235

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{235}{5 \times 61} \times 100\% = 77,05\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 77,05%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa perlu pengawasan langsung.

Tabel 4.21 Karyawan mampu mencari peluang untuk belajar dan mengembangkan dirinya sendiri tanpa perlu didorong oleh atasan atau rekan kerja

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	7	11.5	14
Kadang-Kadang	3	27	44.3	81
Sering	4	25	41.0	100
Selalu	5	2	3.3	10
Jumlah		61	100.0	205

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{205}{5 \times 61} \times 100\% = 67,21\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 67,21%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan mampu mencari peluang untuk belajar dan mengembangkan dirinya sendiri tanpa perlu didorong oleh atasan atau rekan kerja.

3. Inisiatif

Tabel 4.22 Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru untuk meningkatkan kinerjanya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	12	19.7	24
Kadang-Kadang	3	35	57.4	105
Sering	4	14	23.0	56
Selalu	5	0	0	0
Jumlah		61	100.0	185

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{185}{5 \times 61} \times 100\% = 60,66\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 60,66%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru untuk meningkatkan kinerjanya.

Tabel 4.23 Karyawan menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	9	14.8	18
Kadang-Kadang	3	29	47.5	87
Sering	4	23	37.7	92
Selalu	5	0	0	0
Jumlah		61	100.0	197

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{197}{5 \times 61} \times 100\% = 64,59\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 64,59%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

Tabel 4.24 Karyawan mampu mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas rutusnya untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	4	6.6	8
Kadang-Kadang	3	49	80.3	147
Sering	4	8	13.1	32
Selalu	5	0	0	0
Jumlah		61	100.0	187

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{187}{5 \times 61} \times 100\% = 61,31\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 61,31%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan mampu mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas rutusnya untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

4. Pemanfaatan waktu

Tabel 4.25 Karyawan mampu mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan waktu dalam pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Kadang-Kadang	3	37	60.7	111
Sering	4	24	39.3	96
Selalu	5	0	0	0
Jumlah		61	100.0	207

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{207}{5 \times 61} \times 100\% = 67,87\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 67,87%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan mampu mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan waktu dalam pekerjaan.

Tabel 4.26 Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	1	1.6	2
Kadang-Kadang	3	19	31.1	57
Sering	4	35	59.0	140
Selalu	5	5	8.2	25
Jumlah		61	100.0	224

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{224}{5 \times 61} \times 100\% = 73,44\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 73,44%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.

Tabel 4.27 Karyawan mampu menggunakan waktu luangnya di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuannya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Kadang-Kadang	3	2	3.3	6
Sering	4	39	63.9	156
Selalu	5	20	32.8	100

Jumlah		61	100.0	262
--------	--	----	-------	-----

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{262}{5 \times 61} \times 100\% = 85,90\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 85,90%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa selalu karyawan mampu menggunakan waktu luangnya di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuannya.

5. Tanggung jawab

Tabel 4.28 Karyawan memiliki tingkat akurasi atau ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	1	1.6	2
Kadang-Kadang	3	22	36.1	66
Sering	4	31	50.8	124
Selalu	5	7	11.5	35
Jumlah		61	100.0	227

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{227}{5 \times 61} \times 100\% = 74,43\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 74,43%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan memiliki tingkat akurasi atau ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 4.29 Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaannya

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	13	21.3	26
Kadang-Kadang	3	21	34.4	63
Sering	4	22	36.1	88
Selalu	5	5	8.2	25
Jumlah		61	100.0	202

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{202}{5 \times 61} \times 100\% = 66,23\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 66,23%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaannya.

Tabel 4.30 Karyawan mampu mengelola tugas-tugas yang diberikan dengan mempertimbangkan prioritas dan tenggat waktu yang ada

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	1	1.6	2
Kadang-Kadang	3	12	19.7	36
Sering	4	28	45.9	112
Selalu	5	20	32.8	100
Jumlah		61	100.0	250

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{250}{5 \times 61} \times 100\% = 81,97\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 81,97%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa selalu karyawan mampu mengelola tugas-tugas yang diberikan dengan mempertimbangkan prioritas dan tenggat waktu yang ada.

6. Kerjasama

Tabel 4.31 Karyawan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja atau tim dalam menyelesaikan tugas atau proyek pekerjaan bersama

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Kadang-Kadang	3	11	18.0	33
Sering	4	37	60.7	148
Selalu	5	13	21.3	65
Jumlah		61	100.0	246

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{246}{5 \times 61} \times 100\% = 80,66\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 80,66%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa selalu karyawan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja atau tim dalam menyelesaikan tugas atau proyek pekerjaan bersama.

Tabel 4.32 Karyawan mampu menunjukkan kemauan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat atau ide dari rekan kerjanya yang lain

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	3	4.9	6
Kadang-Kadang	3	22	36.1	66
Sering	4	32	52.5	128
Selalu	5	4	6.6	20
Jumlah		61	100.0	220

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{220}{5 \times 61} \times 100\% = 72,13\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 72,13%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa sering karyawan mampu menunjukkan kemauan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat atau ide dari rekan kerjanya yang lain.

Tabel 4.33 Karyawan mampu beradaptasi dengan tim atau rekan kerja dalam situasi pekerjaan yang berbeda

Keterangan	Skor	Jumlah	Presentase	Skor Total
Tidak Pernah	1	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Kadang-Kadang	3	5	8.2	15
Sering	4	47	77.0	188
Selalu	5	9	14.8	45
Jumlah		61	100.0	248

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Sehingga dapat dirumuskan total tanggapan responden adalah sebagai berikut:

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{248}{5 \times 61} \times 100\% = 81,31\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan total tanggapan responden di atas, diperoleh nilai sebesar 81,31%, yang menunjukkan bahwa pemimpin menyatakan bahwa selalu karyawan mampu beradaptasi dengan tim atau rekan kerja dalam situasi pekerjaan yang berbeda.

Tabel 4.34 Rekapitulasi dan Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja

No	Indikator	Total Tanggapan Responden	Rata-Rata Perindikator
	Kualitas		
1	Karyawan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan untuk pekerjaannya	75,74%	77,81%

2	Karyawan memiliki reputasi yang baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	73,77%	
3	Karyawan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya	83,93%	
	Kemandirian		
4	Karyawan dapat mengambil keputusan secara mandiri tanpa memerlukan arahan atau bantuan tambahan	62,30%	68,85%
5	Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa perlu pengawasan langsung	77,05%	
6	Karyawan mampu mencari peluang untuk belajar dan mengembangkan dirinya sendiri tanpa perlu didorong oleh atasan atau rekan kerja	67,21%	
	Inisiatif		
7	Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru untuk meningkatkan kinerjanya	60,66%	62,19%
8	Karyawan menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya	64,59%	
9	Karyawan mampu mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas rutinnnya untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik	61,31%	
	Pemanfaatan waktu		
10	Karyawan mampu mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan waktu dalam pekerjaan	67,87%	75,74%
11	Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan	73,44%	
12	Karyawan mampu menggunakan waktu luangnya di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuannya	85,90%	
	Tanggung jawab		
13	Karyawan memiliki tingkat akurasi atau ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	74,43%	74,21%
14	Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaannya	66,23%	
15	Karyawan mampu mengelola tugas-tugas yang diberikan dengan mempertimbangkan prioritas dan tenggat waktu yang ada	81,97%	
	Kerjasama		
16	Karyawan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja atau tim dalam menyelesaikan tugas atau proyek pekerjaan bersama	80,66%	78,03%
17	Karyawan mampu menunjukkan kemauan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat atau ide dari rekan kerjanya yang lain	72,13%	
18	Karyawan mampu beradaptasi dengan tim atau rekan kerja dalam situasi pekerjaan yang berbeda	81,31%	
	Rata-Rata		72,81%

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan hasil rekapitulasi dan nilai rata-rata pada setiap indikator, diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 72,81%. Terdapat indikator yang memperoleh rata-rata nilai terendah dan tertinggi, pada tabel di atas dapat dilihat bahwa indikator terendah berada pada indikator inisiatif dengan nilai

persentase sebesar 62,19%, sedangkan untuk nilai tertinggi yaitu pada indikator kerjasama dengan persentase nilai sebesar 78,03%. Untuk nilai yang terendah pada setiap indikator atau memiliki nilai di bawah rata-rata maka indikator tersebut perlu ditingkatkan pada PT Pakuan Karya Mandiri bagian *cleaning service*. Sedangkan untuk indikator tertinggi dan indikator yang memiliki nilai di atas rata-rata maka indikator tersebut perlu dipertahankan.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam pengujian ini digunakan untuk menguji apakah antar 75 variable memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian ini menggunakan analisis *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* dengan nilai signifikan sebesar 0.05. Kriteria pengambilan keputusan uji normalitas adalah jika nilai $\text{sig} > 0.05$ maka data terdistribusi secara normal, sedangkan jika nilai $\text{sig} < 0.05$ maka data tidak terdistribusi secara normal. Berikut merupakan hasil pengujian normalitas:

Tabel 4.35 Hasil Uji Normalitas

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	.096	61	.200 [*]	.965	61	.075
Kinerja	.081	61	.200 [*]	.971	61	.162

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai $\text{sig} > 0.05$, oleh sebab itu hal ini berarti data yang diuji terdistribusi secara normal, sehingga data ini layak untuk digunakan.

4.2.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi (R^2) dalam pengujian ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh model dapat menerangkan variasi dari variabel yang independen. Nilai yang dipakai dalam sebuah koefisien determinasi adalah seberapa besar nol hingga satu. Berikut merupakan hasil pengujian koefisien determinasi:

Tabel 4.36 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.668	.662	5.457

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0.668 atau sama dengan 66.8%. Angka tersebut berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja sebesar 66.8%. Sedangkan sisanya ($100\% - 66.8\% = 33.2\%$) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model regresi ini.

4.2.6 Uji Hipotesis

1. Uji t

Uji t dalam pengujian ini digunakan untuk menguji variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara masing-masing. Pengujian ini membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} , dimana jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai signifikansi $\alpha < 0.05$, yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, begitu juga sebaliknya. Berikut merupakan hasil uji t:

Tabel 4.37 Hasil Uji t

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	22.183	4.049		5.479	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.972	.089	.817	10.885	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan *output coefficients* diatas, maka diperoleh bahwa nilai t_{hitung} sebesar $10.885 > t_{tabel} 1.670$ dan $\beta = 0,972$ bernilai positif, hal tersebut berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT Pakuan Karya Mandiri

Gaya kepemimpinan transformasional adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mereka mengalami perubahan positif, termotivasi, dan dapat mencapai kinerja yang tinggi untuk mencapai visi organisasi atau perusahaan. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional terlihat dari cara pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam bekerja dan upaya untuk memahami kondisi personal setiap karyawan, melihat mereka bukan hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai individu. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa ciri-ciri yaitu kharismatik, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individu. Selain itu pemimpin transformasional membangun kepercayaan dengan transparansi dan konsistensi dalam tindakan mereka, dengan upaya memberdayakan karyawan dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab yang sesuai, serta memastikan bahwa setiap individu diperlakukan dengan adil dan setara. Oleh sebab itu, secara umum gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan mendukung pencapaian visi organisasi. Pada penelitian ini 61 orang karyawan *cleaning service* di PT Pakuan Karya Mandiri mengisi

kuesioner mengenai gaya kepemimpinan transformasional, tujuannya untuk mengetahui bagaimana dampak dari gaya kepemimpinan transformasional yang diterima karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat indikator yaitu pengaruh kharismatik, pertimbangan individu, motivasi inspirasional, dan stimulus intelektual memperoleh nilai rata-rata sebesar 74,21%, nilai rata-rata tersebut berada pada interval (60%-80%) sehingga dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterima karyawan *cleaning service* di PT Pakuan Karya Mandiri berada dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya tanggapan (sering) dari responden mengenai indikator-indikator yang ada pada variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Nilai rata-rata tanggapan responden paling besar berada pada indikator pengaruh kharismatik yaitu sebesar 78,36%, sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden paling kecil berada pada indikator motivasi inspirasional yaitu sebesar 69,62%. Untuk nilai yang terendah pada setiap indikator atau memiliki nilai di bawah rata-rata maka indikator tersebut perlu ditingkatkan, sedangkan untuk indikator tertinggi dan indikator yang memiliki nilai di atas rata-rata maka indikator tersebut perlu dipertahankan.

4.3.2 Kinerja di PT Pakuan Karya Mandiri

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang diselesaikan pada waktu yang tepat, sesuai dengan target dan bertanggung jawab sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan terdiri dari kompensasi individu, faktor dukungan organisasi dan syarat kerja, faktor psikologis, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, serta disiplin kerja. Bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kriteria seseorang karyawan atau organisasi, maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi organisasi terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan, yang kemudian kinerja karyawan ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam peningkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasi, dan pemberhentian kerja. Pada penelitian ini 61 orang karyawan *cleaning service* di PT Pakuan Karya Mandiri mengisi kuesioner mengenai kinerja, tujuannya untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja yang terdiri dari enam indikator yaitu kualitas, kemandirian, inisiatif, pemanfaatan waktu, tanggung jawab, dan kerjasama memperoleh nilai rata-rata sebesar 72,81%, nilai rata-rata tersebut berada pada interval (60%-80%) sehingga dapat diketahui bahwa kinerja karyawan *cleaning service* di PT Pakuan Karya Mandiri berada dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya

tanggapan (sering) dari responden mengenai indikator-indikator yang ada pada variabel kinerja.

Nilai rata-rata tanggapan responden paling besar berada pada indikator kerjasama yaitu sebesar 78,03%, sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden paling kecil berada pada indikator inisiatif yaitu sebesar 62,19%. Untuk nilai yang terendah pada setiap indikator atau memiliki nilai di bawah rata-rata maka indikator tersebut perlu ditingkatkan, sedangkan untuk indikator tertinggi dan indikator yang memiliki nilai di atas rata-rata maka indikator tersebut perlu dipertahankan.

4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui adanya sosok pemimpin yang dapat mengarahkan para karyawan untuk dapat secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi orang lain untuk menerima dan berjuang mencapai tujuan yang mulia bagi organisasi. Selain itu kepemimpinan transformasional juga mampu menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Dengan demikian, pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap para pengikutnya, memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat seorang karyawan terstimulasi dan terinspirasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut yang pada akhirnya mempermudah organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat indikator yaitu pengaruh kharismatik, pertimbangan individu, motivasi inspirasional, dan stimulus intelektual memperoleh nilai rata-rata sebesar 74,21% yang berada pada kategori baik, dengan indikator terendah yaitu motivasi inspirasional dengan nilai presentase sebesar 69,62%, sedangkan indikator tertinggi yaitu pengaruh kharismatik dengan nilai presentase sebesar 78,36%. Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja yang terdiri dari enam indikator yaitu kualitas, kemandirian, inisiatif, pemanfaatan waktu, tanggung jawab, dan kerjasama memperoleh nilai rata-rata sebesar 72,81%, dengan indikator terendah yaitu inisiatif dengan nilai persentase sebesar 62,19%, sedangkan indikator tertinggi yaitu kerjasama dengan nilai persentase sebesar 78,03%.

Hasil uji t yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar $10.885 > t_{tabel}$ 1.670 dan $\beta = 0,972$ bernilai positif, hal tersebut berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0.668 atau sama dengan 66.8%. Angka tersebut berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional

berpengaruh terhadap kinerja sebesar 66.8%. Sedangkan sisanya ($100\% - 66.8\% = 33.2\%$) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model regresi ini.

Hasil pengujian tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari (Prayudi, 2020), (Guntur Bayu Saputro dan Hotlan Siagian, 2017), (Pratama, Surtha dan Mahayasa, 2020), (Arthawan dan Mujiati, 2017), serta (Martha, Rahardjo dan Prasetya, 2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT. Pakuan Karya Mandiri khususnya bagian *cleaning service*, maka akan meningkatkan pula kinerja karyawannya.

Dengan demikian, berdasarkan pembahasan tersebut menunjukkan bahwa H_1 diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan transformasional di PT Pakuan Karya Mandiri berada dalam kategori baik dengan skor total rata-rata dari empat indikator yaitu sebesar 74,21%.
2. Kinerja karyawan di PT Pakuan Karya Mandiri berada dalam kategori baik dengan skor total rata-rata dari enam indikator yaitu sebesar 72,81%
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *cleaning service* di PT Pakuan Karya Mandiri berdasarkan hasil uji t dengan nilai t_{hitung} sebesar $10.885 > t_{tabel}$ 1.670 dan $\beta = 0,972$ bernilai positif.

5.2 Saran

Berdasarkan dari simpulan diatas, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi manajemen pada umumnya dan khususnya mengenai evaluasi kinerja dan kompensasi, bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat mengembangkan hasil penelitian dengan menambah variabel lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, sistem kompensasi dan lain-lain yang mana dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan menggunakan analisis penelitian yang lebih baik.
3. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Pakuan Karya Mandiri mengenai pentingnya gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, diperoleh kelemahan pada indikator motivasi inspirasional, pada pernyataan "Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan dengan kata sederhana apa yang dapat dan harus saya lakukan", oleh sebab itu pemimpin harus mendorong adanya umpan balik dua arah antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin harus membuka ruang bagi karyawan untuk bertanya dan memberikan tanggapan jika ada bagian dari tujuan yang tidak jelas. Dimana hal ini dapat dilakukan melalui sesi tanya jawab atau diskusi kelompok. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja, diperoleh kelemahan pada indikator inisiatif, pada pernyataan "Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru untuk meningkatkan kinerjanya", oleh sebab itu perlunya penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang mengambil inisiatif dan mengeksplorasi peluang baru.

Penghargaan ini bisa berupa bonus, sertifikat, atau penghargaan publik. Pengakuan ini tidak hanya memotivasi karyawan tersebut, tetapi juga mendorong karyawan lain untuk mengambil langkah yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep dan indikator)*. Riau : Zanafa Publishing.
- Andriani, A. D., dkk. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Makassar : Tohar Media.
- Ansory, A. F. dan Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Indomedia Pustaka.
- Bass ,B. M. (2017). *Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk berbagai visi (Terjemahan Ancok)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston Texas : Gulf Publishing Co.
- Collings, D. G., Wood, G. T. and Szamosi, L. T. (2019). *Human Resource Management A Critical Approach. Second Edition*. England : Routledge.
- Colquitt, J. A., Jeffery A. L. and Michael J. W. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York : McGraw Hill.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Edison, E., Anwar, Y. dan Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan IMB SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. dan Donnely, J. H. (2017). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan) Edisi Delapan*. Jakarta: Binarupan Aksara.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Karwati, Euis dan Priansa, D. J. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kendra, C. (2018), *What Is Transformational Leadership? How Transformational Leadership Inspire About.com Guide*, retrieved Feb 5 2017 *kinerja perusahaan* (editor Deddy Mulyana, MA, Ph.D.). Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : Deepublish.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2017). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A. S. (2018). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press).
- Rivai, V., dkk. (2018). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PERUSAHAAN: Dari Teori ke Praktik*. Edisi ketiga, Cetakan kedelapan. Depok : Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Rozarie, R. De. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: CV. Rozarie
- Sabarofek, M. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pasuruan : Qiara Media.
- Sadili, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sofyandi, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Stolovitch, H.D and Keeps, E.J. (2012). *Handbook of human performance technology a comprehensive guide for analysis and solving performance problem in organization*. San Fransisco : Jersey-bass Publisher
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabet.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (2018). *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons. New York : NY
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Yukl, G. (2017). *Leadership In Organizations*. New Jersey : Pearson
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., dan Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Jurnal

- Arthawan, K. J., & Mujiati, N. W. (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar:(Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1).
- Hidayat, A. C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk. *Optimum*, 8(1), 52-71.

- Jayanti, G. A., & Nazwirman, N. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 157-173.
- Kumala, H. R., & Agustina, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor. *II (1)*.
- Martha, A. R., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 1-13.
- Novalianti, S., Setyaningsih, S., & Laihad, G. H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 10(2), 112-117.
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai). *Jurnal Manajemen*, 1(2), 63-72.
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13-21.
- Putri, N. M. S. R., & Rahyuda, A. G. (2019). Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8, 7370–7390.
- Rafiq, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta.
- Ripki, M., & Maulana, M. K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pizza Hut Pemuda Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Industri e-ISSN*, 2656, 3169.
- Saputro, G. B., dan Siagian, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variable *Intervening* Motivasi Kerja Di *Head Office* PT MARIFOOD, 5 (2).
- Santoso dan Sulastri (2018), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Koperasi Pengayoman pada Rumah Tahanan Negara Kelas II B Sukadana Lampung Timur”. *Jurnal Ekonomi Vol 4 No 1*
- Stone. G.A. et al. (2018). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, , pp. 349-361.
- Suchyadi, Y. (2017). Relationship between Work Motivation and Organizational Culture in Enhancing Professional Attitudes of Pakuan University Lecturers. *JHSS (JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL STUDIES)*, 01(01), 41–45.
- Sunarto, A. (2020). Kinerja Karyawan Berbasis Kepemimpinan Dan Motivasi Pada PT. Duta Jaya Putra Persada Mining. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 246-257.
- Triyanti, D. P. B. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, Umkm, Perindustrian Dan Perdagangan

Kabupaten Barito Timur. *PubBis: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis*, 3(1), 87-101.

Internet

Belyh, Anastasia. (2018). Key Resources Building Block in Business Model Canvas. Tersedia di: <https://cleverism.com/key-resourcesbuilding-block-in-business-model-canvas/> [Diakses pada 30 Februari 2024].

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Pimpinan

KUESIONER PIMPINAN

Salam Sejahtera

Sehubungan dengan penelitian saya yang berjudul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PAKUAN KARYA MANDIRI”** maka saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang terkumpul akan disajikan secara umum (tidak secara individu) sebagai ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan dan akan dijamin kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner yang ada, saya ucapkan banyak terima kasih.

Salam Hormat

Bogor, April 2024

Hormat Saya,

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan

Bisnis Universitas Pakuan

(Oktavianus Halawa)

Berilah tanda silang (x) pada kotak yang disediakan

Nama penilai :

Pegawai yang dinilai :

PERTANYAAN

Keterangan:

TP : Tidak pernah

P : Pernah

KD : Kadang-kadang

SR : Sering

SL : Selalu

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SL	SR	KD	P	TP
VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)						
Kualitas						
1	Karyawan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan untuk pekerjaannya					
2	Karyawan memiliki reputasi yang baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi					
3	Karyawan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya					
Kemandirian						
4	Karyawan dapat mengambil keputusan secara mandiri tanpa memerlukan arahan atau bantuan tambahan					
5	Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa perlu pengawasan langsung					
6	Karyawan mampu mencari peluang untuk belajar dan mengembangkan dirinya sendiri tanpa perlu didorong oleh atasan atau rekan kerja					
Inisiatif						
7	Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru untuk meningkatkan kinerjanya					
8	Karyawan menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya					
9	Karyawan mampu mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas rutিনnya untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik					
Pemanfaatan waktu						
10	Karyawan mampu mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan waktu dalam pekerjaan					
11	Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan					
12	Karyawan mampu menggunakan waktu luangnya di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuannya					
Tanggung jawab						
13	Karyawan memiliki tingkat akurasi atau ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya					
14	Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaannya					
15	Karyawan mampu mengelola tugas-tugas yang diberikan dengan mempertimbangkan prioritas dan tenggat waktu yang ada					
Kerjasama						

16	Karyawan mampu berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja atau tim dalam menyelesaikan tugas atau proyek pekerjaan bersama					
17	Karyawan mampu menunjukkan kemauan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat atau ide dari rekan kerjanya yang lain					
18	Karyawan mampu beradaptasi dengan tim atau rekan kerja dalam situasi pekerjaan yang berbeda					

Lampiran 2 Kuesioner Karyawan

KUESIONER KARYAWAN

Salam Sejahtera

Sehubungan dengan penelitian saya yang berjudul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PAKUAN KARYA MANDIRI”** maka saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang terkumpul akan disajikan secara umum (tidak secara individu) sebagai ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan dan akan dijamin kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner yang ada, saya ucapkan banyak terima kasih.

Salam Hormat

Bogor, April 2024

Hormat Saya,

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Pakuan

(Oktavianus Halawa)

IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda silang (x) pada kotak yang disediakan

- Nama : _____
- Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
- Usia : 21-30 Tahun 31-40 Tahun
 41-50 Tahun > 50 Tahun
- Pendidikan terakhir : SLTP SLTA
 D3 S1

PERTANYAAN

Keterangan:

- STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 KS : Kurang Setuju
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X)					
	Pengaruh kharismatik					
1	Pemimpin melaksanakan visi dan misi sesuai aturan agar memotivasi saya untuk bekerja lebih baik					
2	Pemimpin membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya					
3	Pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan penuh ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan					
	Pertimbangan individu					
4	Pemimpin memberikan perhatian pribadi saat saya membutuhkannya					
5	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda					
6	Pemimpin selalu memberi kesempatan dan saran kepada saya jika ada hambatan dalam pekerjaan					
	Motivasi inspirasional					
7	Pemimpin mengkomunikasikan gol dan ekspektasi yang tinggi agar menjadi acuan motivasi dalam bekerja					
8	Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang harus saya lakukan					
9	Pemimpin menyatakan tujuan-tujuan dengan kata sederhana apa yang dapat dan harus saya lakukan					
	Stimulus intelektual					
10	Pemimpin memfasilitasi ide-ide pemecahan masalah baru dari karyawan					
11	Pemimpin berpikir secara logis ketika menghadapi permasalahan baik hal kecil maupun besar sekalipun.					
12	Pemimpin dapat menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang					

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Correlations														
		Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5	Kp6	Kp7	Kp8	Kp9	Kp10	Kp11	Kp12	Kepemimpinan Transformatif
Kp1	Pearson Correlation	1	.852**	.753**	.691**	.801**	.603**	.541**	.543**	.680**	.711**	.475**	.413**	.829**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp2	Pearson Correlation	.852**	1	.818**	.778**	.716**	.510**	.533**	.444**	.738**	.598**	.611**	.556**	.847**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp3	Pearson Correlation	.753**	.818**	1	.815**	.677**	.659**	.641**	.689**	.705**	.680**	.433**	.443**	.855**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp4	Pearson Correlation	.691**	.778**	.815**	1	.744**	.624**	.795**	.710**	.651**	.540**	.451**	.508**	.852**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp5	Pearson Correlation	.801**	.716**	.677**	.744**	1	.742**	.688**	.688**	.678**	.646**	.488**	.525**	.858**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp6	Pearson Correlation	.603**	.510**	.659**	.624**	.742**	1	.768**	.664**	.718**	.720**	.460**	.447**	.809**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp7	Pearson Correlation	.541**	.533**	.641**	.795**	.688**	.768**	1	.732**	.614**	.636**	.353**	.517**	.795**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp8	Pearson Correlation	.543**	.444**	.689**	.710**	.688**	.664**	.732**	1	.647**	.608**	.366**	.432**	.762**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.004	0.001	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp9	Pearson Correlation	.680**	.738**	.705**	.651**	.678**	.718**	.614**	.647**	1	.818**	.702**	.678**	.894**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp10	Pearson Correlation	.711**	.598**	.680**	.540**	.646**	.720**	.636**	.608**	.818**	1	.446**	.483**	.809**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp11	Pearson Correlation	.475**	.611**	.433**	.451**	.488**	.460**	.353**	.366**	.702**	.446**	1	.801**	.692**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.005	0.004	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kp12	Pearson Correlation	.413**	.556**	.443**	.508**	.525**	.447**	.517**	.432**	.678**	.483**	.801**	1	.710**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Kepemimpinan Transformatif	Pearson Correlation	.829**	.847**	.855**	.852**	.858**	.809**	.795**	.762**	.894**	.809**	.692**	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

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

Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	12

Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	18

Lampiran 7 Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan Transformatif	.096	61	.200 [*]	.965	61	.075
Kinerja	.081	61	.200 [*]	.971	61	.162

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Lampiran 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.668	.662	5.457

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	44
5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	48
3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	36
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	53
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	45
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	55
5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	53
4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	45
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	44
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	37
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	34
4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	43
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	52
3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	46
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	36
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	53
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	34
4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	44
5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	48
3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	32
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	49
4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	38
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	52
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	53
5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	47
5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	50
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	44
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	42
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	49

Lampiran 12 Tabulasi Data Hasil Kuesioner Kinerja

K i 1	K i 2	K i 3	K i 4	K i 5	K i 6	K i 7	K i 8	K i 9	K i 10	K i 11	K i 12	K i 13	K i 14	K i 15	K i 16	K i 17	K i 18	Ki ner ja
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	63
3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	65
5	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	76
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	58
4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	74
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	63
3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	68
3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	50
4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	59
5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	79
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	53
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	68
4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	67
3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	57
2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	49
3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	4	4	2	4	3	3	4	57
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66
5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	79
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	67
3	3	5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	62
3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	50
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	66
5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	78
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	84
4	4	5	3	5	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	69
2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	4	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	47
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	69
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	4	51
4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	59
5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	79
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66
5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	79
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	67

4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	63
3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	65
5	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	76
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	58
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	53
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	68
4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	67
3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	57
4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	59
5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	79
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	53
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	69
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	50
4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	74
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	63
3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	4	68
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	66
5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	78
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	84
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	63
3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	65
4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	74