

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Besar atau kecil suatu perusahaan akan membutuhkan sumber daya manusia yang akan merancang, menciptakan, mengorganisasikan, dan melaksanakan seluruh kegiatan operasional perusahaan. Optimalisasi terlaksananya kegiatan operasional perusahaan tidak terlepas dari ketepatan manajemen perusahaan dalam menentukan sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki kompetensi. Dalam memperoleh karyawan yang kompeten, manajemen perusahaan akan berupaya menemukan dan memilih karyawan berdasarkan pengalaman kerja, jenis kelamin, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki karyawan. Dari hal tersebut perusahaan akan mengharapkan bahwa karyawan yang telah dipilih mampu memberikan kinerja atau kontribusi yang terbaik untuk perusahaan.

Kinerja karyawan yang optimal akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan atau targetnya. Kinerja karyawan dapat meningkat dan menurun tergantung dari konsistensi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta kemampuannya untuk menghadapi ancaman dari dalam dan luar perusahaan yang dapat merugikan perusahaan. Sehingga karyawan yang bekerja di perusahaan akan dinilai melalui kualitas, kuantitas, kemandirian, dan efektivitas yang dimiliki masing-masing karyawan. Kualitas yang dimaksud adalah

kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara teliti agar terhindar dari kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Sedangkan kuantitas menunjukkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan jumlah yang lebih banyak dari biasanya yang bertujuan untuk mencapai target perusahaan. Selanjutnya, kemandirian harus dapat dimiliki oleh masing-masing karyawan, karena karyawan yang mandiri cenderung memiliki inisiatif yang tinggi terhadap pekerjaan dan pengambil keputusan yang tepat bagi perusahaan. Sehingga karyawan yang mandiri akan lebih percaya diri atas keahlian dan kemampuan yang dimilikinya dalam menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Kemudian, efektivitas akan menunjukkan kemampuan karyawan dalam menggunakan seluruh sumber daya dan fasilitas yang tersedia di perusahaan dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab agar mencapai target perusahaan secara optimal.

Optimalisasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak terlepas dari peran pemimpin yang ada di perusahaan dalam mengatur dan mendukung kegiatan operasional perusahaan agar berjalan dengan lancar. Setiap pemimpin dalam suatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, seperti gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan kharismatis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan transformasional. Keempat gaya kepemimpinan tersebut memiliki maksud dan tujuan yang sama untuk mencapai target perusahaan, serta berupaya untuk memajukan perusahaan dengan meminimalisir kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dianggap akan memberikan tekanan bagi setiap karyawan dalam

perusahaan, karena gaya kepemimpinan otoriter akan memusatkan seluruh bentuk keputusan dan kebijakan dirinya sendiri, sehingga seluruh karyawan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan arahan pemimpin tersebut. Kemudian, gaya kepemimpinan kharismatis cenderung memiliki pribadi yang mudah untuk disukai oleh orang disekitarnya. Dalam peran sebagai seorang pemimpin akan menetapkan seluruh visi dan misi perusahaan secara jelas dan memiliki keyakinan yang kuat memajukan perusahaan. Tetapi gaya kepemimpinan kharismatis dapat berjalan optimal bila pemimpin memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam diri dan mempengaruhi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Selanjutnya, gaya kepemimpinan demokratis akan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan dalam menyampaikan aspirasi atau masukan dan saran yang berhubungan dengan kebijakan dan strategi yang harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk menghadapi segala peluang dan ancaman yang berasal dari dalam dan luar perusahaan, hal tersebut dapat tercipta karena pemimpin mampu memberikan tugas dan tanggung jawab yang jelas kepada setiap karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Kemudian, gaya kepemimpinan transformasional suatu tindakan yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan dengan memberikan masukan dan saran bila mengalami kendala atau masalah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab karyawan. Gaya kepemimpinan tersebut akan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, sehingga karyawan akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam dirinya bagi kemajuan perusahaan.

Perusahaan dapat berkembang dan maju, karena peran dari seorang pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan yang jelas berlaku bagi seluruh karyawan. Pemimpin yang mampu menguasai seluruh pola pikir dan tingkah laku yang dimiliki karyawan cenderung akan mudah untuk mengatur dan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan tersebut jika dapat diterima oleh karyawan, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak baik bagi perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dapat selaras dan sesuai dengan karyawan, maka seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi secara baik terhadap karyawan dan bekerja sama untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pelaksanaan penelitian ini di perusahaan ASPEKINDO (Asosiasi Pengusaha Konstruksi Nasional) yang menjalankan bidang arsitektur, bidang sipil, bidang mekanikal, dan bidang tata lingkungan. ASPEKINDO memiliki visi untuk mewujudkan anggota dan masyarakat jasa konstruksi yang tangguh, jujur, bertanggung jawab, profesional, efisien, serta berdaya saing yang kompetitif dalam pasar nasional dan internasional. Salah satu tujuan adanya ASPEKINDO adalah berperan dan ikut serta untuk meningkatkan pembangunan nasional. Seluruh visi dan tujuan tersebut dapat tercapai bila memiliki seorang pemimpin dalam mengkoordinasikan seluruh anggota agar bekerja secara optimal, sehingga untuk mengetahui gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di ASPEKINDO telah berjalan optimal maka menjadi landasan bagi penulis untuk melakukan penelitian

pada perusahaan tersebut, dengan memilih judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di ASPEKINDO)”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan oleh penulis, maka rumusan dalam penelitian ini adalah: Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di ASPEKINDO?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian harus memiliki keselarasan dengan rumusan masalah yang telah ada, sehingga tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di ASPEKINDO.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak di bawah ini, sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi penulis untuk meningkatkan kemampuan berpikir dan menambah pengetahuan terkait sumber daya manusia yang secara khusus mengkaji tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi perusahaan untuk membantu dalam menentukan kebijakan, strategi, dan pengambil keputusan tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, serta akan menunjukkan pandangan masing-masing karyawan terhadap pimpinannya.

3. Bagi Akademis

Penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi akademis sebagai bahan rujukan untuk mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Seorang pemimpin dianggap harus mampu mengkoordinasikan seluruh karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, karena jika seorang pemimpin tegas dan jelas dalam menyampaikan kebijakan, strategi, dan target perusahaan maka karyawan akan semakin mudah untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal dan berupaya memberikan kontribusi terbaik dalam dirinya. Berikut ini pengertian gaya kepemimpinan menurut ahli, sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah suatu perilaku individu pada setiap aktivitasnya di dalam memberikan pengaruh, informasi dan pengambilan keputusan kepada pengikut atau bawahannya agar bersedia dengan sukarela dan antusias melakukan pekerjaannya di dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Dalam mengukur kepemimpinan ini digunakan indikator-indikator: keteladanan, kewibawaan, kecakapan, penyampaian informasi dari pimpinan baik langsung atau tidak langsung, dan pengambilan keputusan dengan/tanpa pengaruh dari pimpinan¹.

Gaya Kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat

¹ Panjaitan, Hotman. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Paramedis dan Dampaknya Pada Mutu Pelayanan di RSUD Pasuruan*. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. 2010., hal 6

pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dapat menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung mengenai keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Sehingga, mengandung arti bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya².

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku atau tindakan pemimpin dalam menentukan suatu kebijakan, mengambil keputusan, dan kemampuan untuk mengkoordinasikan karyawan (bawahan) untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Tujuan Gaya Kepemimpinan

Tujuan gaya kepemimpinan terdiri dari 3 (tiga) elemen pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu inisiatif, menyelidiki, dan dukungan Selanjutnya 3 (tiga) elemen yang lainnya seperti, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan kritik yang memiliki hubungan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam perusahaan untuk dapat mencapai hasil yang benar dan tepat.

1. Inisiatif
2. Menyelidiki
3. Dukungan
4. Pemecahan Masalah
5. Pengambilan Keputusan
6. Kritik

² Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2009., hal 42

Ke enam tujuan gaya kepemimpinan di atas, maka dapat diuraikan secara lebih jelas sebagai berikut:

1. **Inisiatif**
Pemimpin akan mengambil inisiatif jika ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu yang dikerjakan.
2. **Menyelidiki**
Pemimpin membutuhkan komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga, ia perlu mempelajari latar belakang dari suatu masalah, prosedur-prosedur yang harus ditempuh, dan tentang orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dibidangnya.
3. **Dukungan**
Suatu aspek memberi dorongan dan dukungan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang karena sering timbul keraguan atau kesulitan mengambil keputusan di antar para eksekutif dalam oraganisasi atau karena adanya ide yang baik tetapi yang bersangkutan kurang mampu untuk mempertahankannya.
4. **Pemecahan Masalah**
Apabila masalah atau konflik dalam perusahaan, maka sudah menjadi kewajiban pemimpin untuk menyelesaikannya. Ia perlu mencari sumber dari konflik tersebut, dan menyelesaikannya dengan musyawarah untuk mufakat.
5. **Pengambilan Keputusan**
Keputusan yang dibuat hendaknya keputusan yang baik, tidak mengecewakan, tidak membuat frustrasi, yaitu keputusan yang dapat memberi keuntungan bagi banyak orang.
6. **Kritik**
Suatu proses mengevaluasi, menilai dan jika sesuatu yang telah diperbuat itu baik adanya maka tindakan serupa untuk masa-masa mendatang mungkin sebaiknya tetap dijalankan³.

2.1.3 Bentuk-bentuk Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan berbeda-beda, karena perilaku dan pola pikir pemimpin yang dapat menentukan terlaksannya kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan lancar atau tidak dengan tujuan yang sama

³ Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: PT. Grasindo. 2006., hal 204

yaitu untuk mencapai tujuan perusahaan. Di bawah ini akan diuraikan tujuh bentuk-bentuk gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Bentuk Otokratik
2. Bentuk Kendali Bebas
3. Bentuk Paternalistik
4. Bentuk Kharismatik
5. Bentuk Militeristik
6. Bentuk Militeristik
7. Bentuk Pseudo-demokratik
8. Bentuk Demokratik.

Ke tujuh bentuk-bentuk gaya kepemimpinan di atas, maka dapat diuraikan secara lebih jelas sebagai berikut:

1. Bentuk Otokratik
Menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.
2. Bentuk Kendali Bebas
Kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Bentuk Paternalistik

Pandangan seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian atas kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Bentuk Kharismatik

Pimpinan kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma, diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar.

5. Bentuk Militeristik

Bentuk militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Bentuk Pseudo-demokratik

Bentuk kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

7. Bentuk Demokratik

Bentuk pemimpin demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai

pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif⁴.

2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Ada 6 (enam) indikator gaya kepemimpinan, seperti kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memberikan motivasi, kemampuan dalam komunikasi, kemampuan dalam mengendalikan karyawan, tanggung jawab, kemampuan dalam mengendalikan emosi. Ke enam indikator tersebut dapat dijelaskan, yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan
2. Kemampuan memberikan motivasi
3. Kemampuan dalam komunikasi
4. Kemampuan dalam mengendalikan bawahan (karyawan)
5. Tanggung jawab
6. Kemampuan dalam mengendalikan emosional.

Ke enam bentuk-bentuk gaya kepemimpinan di atas, maka dapat diuraikan secara lebih jelas sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan
Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan memberikan motivasi
Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

⁴ Sutikno, Sobry M. *Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica. 2014., hal 35

3. Kemampuan dalam komunikasi
Kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan dalam mengendalikan bawahan (karyawan)
Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. Tanggung jawab
Pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
6. Kemampuan dalam mengendalikan emosional
Hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup manusia. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan⁵.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pencapaian perusahaan berasal dari karyawan yang menghasilkan kinerja terbaiknya untuk memajukan perusahaan dengan melalui kemampuan dan keahlian dalam mencapai target yang telah diberikan perusahaan. Karyawan yang bekerja sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan pengalaman yang dimiliki tentunya akan menghasilkan pekerjaan yang optimal. Sebaliknya, jika karyawan memiliki keahlian dan kemampuan yang relatif sedikit akan sulit beradaptasi dan terkoordinir secara baik dengan rekan kerja maupun pimpinan, sehingga dapat

⁵ Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2008., hal 34

mempengaruhi kinerja karyawan tersebut menjadi buruk. Adapun pengertian kinerja karyawan, sebagai berikut:

Kinerja merupakan “suatu kondisi harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu perusahaan dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan, serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional diambil”⁶.

Kinerja adalah “apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut”⁷.

Kinerja merupakan “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral atau etika”⁸.

Kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja karyawan adalah suatu hasil mengenai tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan karyawan. Tugas dan tanggung jawab dapat selesai tidak hanya melalui dari hasil pekerjaan karyawan itu sendiri, melainkan adanya kerja sama yang terjalin dengan rekan kerja yang bertujuan untuk mencapai tujuan atau target perusahaan⁹.

⁶ Pradana, Rizky. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Indonesia Kota Semarang)*. Semarang: Univeristas Diponegoro. 2015., hal 14

⁷ Mathis, R.L. & Jackson, J.H. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat. 2006., hal 65

⁸ Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF. 2008., hal 2

⁹ Rivai, Veithzal. *Op.Cit.*, hal 604

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu pencapaian hasil pekerjaan individu atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

2.2.2 Tujuan Kinerja Karyawan

Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan memiliki tujuan kinerja dengan maksud untuk mencapai target perusahaan. Adapun empat tujuan kinerja karyawan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan
2. Pengembangan dari diri setiap individu dalam perusahaan
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi.

Ke empat tujuan kinerja karyawan di atas, maka dapat diuraikan secara lebih jelas sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan
Menilai kinerja setiap individu dalam perusahaan untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.
2. Pengembangan dari diri setiap individu dalam perusahaan
Pengembangan karyawan memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal dan pelatihan.
3. Pemeliharaan sistem
Berbagai sistem perusahaan memiliki sub-sistem yang saling berkaitan antara satu sub-sistem dengan sub-sistem lainnya, sehingga sistem tersebut harus dapat dipelihara dengan baik.
4. Dokumentasi
Dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal tersebut memiliki kaitan dengan pengambilan keputusan¹⁰.

¹⁰ Belarmino, Da Silva Pereira. *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Perawat di Hospital National Guido Valadares Timor Leste*. Tesis Manajemen, Universitas Padjajaran. 2013., hal 62

Selain itu, terdapat beberapa tujuan kinerja karyawan, yaitu:

1. Dapat meningkatkan etos kerja
2. Dapat meningkatkan motivasi kerja
3. Dapat mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini
4. Dapat mendorong pertanggungjawaban dari pegawai
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang
6. Dapat pembeda pegawai yang satu dengan yang lainnya
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, dan pelatihan
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
10. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai¹¹.

2.2.3 Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan biasanya sebagian besar dapat dipengaruhi oleh bagian internal perusahaan yang terdiri dari tiga belas faktor-faktor sebagai berikut:

1. Motivasi
2. Pendidikan
3. Disiplin kerja
4. Komunikasi
5. Sikap etika kerja
6. Gizi dan kesehatan
7. Tingkat penghasilan
8. Lingkungan kerja dan iklim kerja
9. Teknologi

¹¹ Rivai, Veithzal. *Op.Cit.*, hal 552

10. Sarana produksi
11. Jaminan sosial
12. Manajemen
13. Kesempatan berprestasi

Ke tiga belas faktor-faktor kinerja karyawan di atas, maka dapat diuraikan secara lebih jelas sebagai berikut:

1. Motivasi
Pimpinan perusahaan harus mengetahui motivasi kerja dari karyawannya. Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong bekerja lebih baik.
2. Pendidikan
Seseorang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik, hal demikian merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru dalam cara atau suatu sistem.
3. Disiplin kerja
Suatu sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
4. Komunikasi
Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan serta dengan sesama anggota karyawan lain dalam perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan karena komunikasi yang sesuai telah terjalin dan karyawan mengerti satu sama lain, sehingga dapat mencapai tujuan yang dimaksud. Komunikasi yang dilakukan dapat berupa komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal.
5. Sikap etika kerja
Suatu sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang didalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja.
6. Gizi dan kesehatan
Daya tahan tubuh seseorang dapat dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal ini mempengaruhi kesehatan karyawan, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Tingkat penghasilan
Suatu penghasilan yang cukup akan memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga kinerja karyawan akan meningkat.
8. Lingkungan kerja dan iklim kerja
Suatu lingkungan kerja dari karyawan termasuk hubungan antara karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan penerangan dan sebagainya. Hal tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja, karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan. Hal itu tentu mengganggu kerja karyawan.
9. Teknologi
Adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan membuat dukungan tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.
10. Sarana produksi
Suatu faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.
11. Jaminan sosial
Perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.
12. Manajemen
Manajemen yang baik maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian kinerja akan tercapai.
13. Kesempatan berprestasi
Seseorang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan memberikan kesempatan berprestasi, maka karyawan akan meningkatkan kinerja¹².

2.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam mengukur dan mengetahui kinerja karyawan yang ada dalam suatu perusahaan akan menunjukkan kemampuan, keahlian, dan pengalaman karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab di perusahaan. Indikator tersebut dapat diuraikan, yaitu:

1. Kualitas

¹² Anogara, Pandji. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rhineka Cipta. 2004., hal 178

2. Kuantitas
3. Efektivitas
4. Ketepatan waktu
5. Kemandirian
6. Komitmen kerja

Ke enam indikator kinerja karyawan di atas, maka dapat diuraikan secara lebih jelas sebagai berikut:

1. Kualitas
Pandangan karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas
Pandangan karyawan terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Efektivitas
Penggunaan sumber daya perusahaan (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, efektifitas kerja karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektifitas penyelesaian tugas yang dibebankan perusahaan.
4. Ketepatan waktu
Pandangan karyawan terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*.
5. Kemandirian
Suatu sikap dan mental yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, benar, dan bermanfaat; berusaha melakukan segala sesuatu dengan jujur dan benar atas dorongan dirinya sendiri dan kemampuan mengatur diri sendiri, sesuai dengan hak dan kewajibannya, sehingga dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya, serta bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang telah diambilnya melalui berbagai pertimbangan sebelumnya.
6. Komitmen Kerja
Suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap perusahaan¹³.

¹³ Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2009., hal 90

2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang mampu menguasai seluruh pola pikir dan tingkah laku yang dimiliki karyawan cenderung akan mudah untuk mengatur dan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan yang dapat selaras dan sesuai dengan karyawan, maka seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi secara baik terhadap karyawan dan bekerja sama untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, yang bertujuan menyelaraskan persepsi di antara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya¹⁴. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sebaiknya membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu dalam mempengaruhi kinerja karyawan¹⁵.

2.4 Kerangka Berpikir

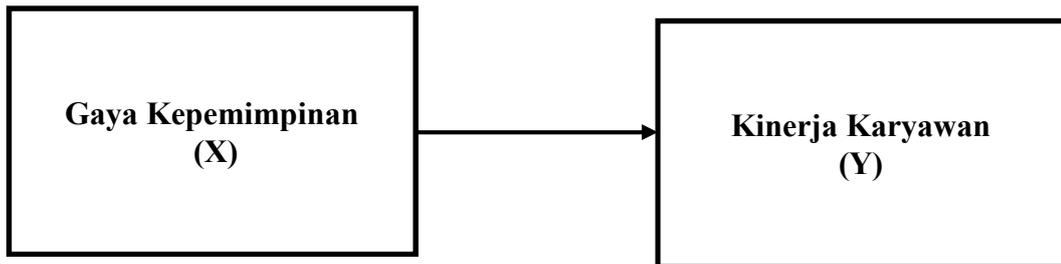
Dari hasil penjelasan teori mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja

¹⁴ DP, Mohd. Kurniawan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang*. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XV No 1, April 2018., hal 1

¹⁵ Khairizah, Astria, dkk. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 3, No. 7, 2015., hal 1

karyawan, serta penjelasan hasil penelitian terdahulu di atas, maka secara skematis model kerangka berpikir dalam penelitian ini pada Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Keterangan:

Gaya Kepemimpinan (X) = Variabel Independen (Variabel Bebas)

Kinerja Karyawan (Y) = Variabel Dependen (Variabel Terikat)

2.5 Hipotesis

Dalam menentukan jawaban sementara harus sesuai dengan rumusan masalah dan berkaitan dengan kerangka berpikir di atas. Oleh karena itu, hipotesis yang akan diajukan oleh penulis, sebagai berikut:

H_0 : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_a : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif merupakan penelitian yang digunakan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola pengaruh antara 2 (dua) variabel atau lebih. Penelitian ini dibangun berdasarkan teori yang memiliki fungsi menjelaskan, meramalkan, dan mengawasi suatu gejala¹⁶. Penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di ASPEKINDO (Asosiasi Pengusaha Konstruksi Nasional) yang beralamat di Jl. Sakit Lubis, GG. Damai, Medan. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2020 sampai dengan selesainya penelitian ini.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan ASPEKINDO yang berjumlah 35 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel dapat diartikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Jika suatu subyek

¹⁶ Rusiadi, dkk. *Metode Penelitian, Manajemen Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus, dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel*. Medan: USU Press. 2013., hal 14

kurang atau di bawah 100 orang, maka sebaiknya subyek tersebut diambil seluruhnya untuk menjadi responden penelitian yang biasa disebut sebagai penelitian populasi atau sampel jenuh¹⁷. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh sampel ini sebesar 35 karyawan di ASPEKINDO.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas dua, yaitu data primer dan data sekunder yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data Primer

Data yang dapat diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian dalam mencari fakta terkait masalah yang diteliti. Adapun yang termasuk dalam data primer, sebagai berikut:

a. Kuesioner

Terdiri dari pertanyaan-pertanyaan diberikan kepada responden yang berhubungan dengan indikator-indikator variabel penelitian.

b. Observasi

Penulis melakukan pengamatan secara langsung dengan mengamati situasi dan kondisi di lokasi penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber kedua. Adapun yang termasuk dalam data sekunder, sebagai berikut:

a. Studi dokumentasi

¹⁷ Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta. 2012., hal 116

Terdiri dari dokumen-dokumen yang tersedia di lokasi penelitian yang digunakan untuk mendukung penelitian ini.

b. Studi pustaka

Terdiri dari buku, karya ilmiah, pendapat atau pandangan para ahli yang memiliki relevansi tentang variabel penelitian.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.5.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari dua, yaitu variabel bebas (variabel independen) dan variabel terikat (variabel dependen). Kedua variabel tersebut dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel terikat secara positif atau negatif. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan.

2. Variabel Terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh bebas, serta variabel yang tidak dapat berdiri sendiri atau yang menjadi akibat dari variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

3.5.2 Definisi Operasional

Definisi operasional

terdiri dari variabel diteliti yang memudahkan untuk mengukur suatu variabel menggunakan indikator yang harus memiliki keterkaitan dengan variabel penelitian.

Tabel 3.1
Definisi Operasional

| Variabel Operasional | Definisi Operasional | Indikator | Skala |
|-----------------------|---|---|---------------|
| Gaya Kepemimpinan (X) | Karakteristik pimpinan yang ada dalam perusahaan dalam mengelola, mengawasi, dan mengkoordinasikan perilaku dan pekerjaan karyawan. | 1. Pengambilan keputusan 2. Motivasi 3. Komunikasi 4. Pengendalian terhadap karyawan 5. Tanggung jawab 6. Pengendalian emosional | <i>Likert</i> |
| Kinerja Karyawan (Y) | Hasil dari tugas dan tanggung jawab yang dilakukan karyawan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. | 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Efektivitas 4. Ketepatan waktu 5. Kemandirian 6. Komitmen kerja | <i>Likert</i> |

Sumber: Hasil Olahan (2020)

Skala *likert* digunakan untuk mengetahui persepsi dan sikap individu atau kelompok mengenai variabel penelitian. Berikut ini penentuan skor jawaban yang digunakan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan indikator atas masing-masing variabel di atas.

Tabel 3.2
Penentuan Skor Jawaban Responden¹⁸

¹⁸ Ibid, hal 133

| Kriteria Jawaban | Skor |
|---------------------------|------|
| Sangat Setuju (SS) | 5 |
| Setuju (S) | 4 |
| Kurang Setuju (KS) | 3 |
| Tidak Setuju (TS) | 2 |
| Sangat Tidak setuju (STS) | 1 |

3.6 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Suatu ukuran yang menunjukkan kesahihan suatu instrument penelitian. Kriteria dalam uji validitas terbagi atas 2 (dua), sebagai berikut:

- a. Apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan dikatakan valid
- b. Apabila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan dikatakan tidak valid¹⁹

2. Uji Reliabilitas

Suatu ukuran untuk melihat instrumen penelitian adalah instrument yang dapat digunakan sebagai alat ukur²⁰. Kriteria dalam uji reliabilitas, sebagai berikut:

- a. Apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 , maka dikatakan reliabel
- b. Apabila nilai *Cronbach Alpha* < 0.60 , maka dikatakan tidak reliabel.

¹⁹ Mulyanto, Heru & Wulandari, Anna. *Penelitian Metode Dan Analisis*. Semarang: CV. Agung. 2010., hal 125

²⁰ Juliandi, Azuar. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*. Medan: M2000. 2013., hal 83

3.7 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas dan uji heterokedastisitas.

1. Uji Normalitas

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui model regresi antara variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi data normal atau tidak normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) uji, yaitu (*P-P Plot*) dan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Pada *P-P Plot* jika data mengikuti arah garis diagonal, maka sebaran data terdistribusi secara normal. Sedangkan, *Kolmogorov-Smirnov Test* memiliki kriteria sebagai berikut²¹:

- a. Apabila nilai signifikan $< \alpha$ (0.05), maka data terdistribusi secara normal
- b. Apabila nilai signifikan $> \alpha$ (0.05), maka data tidak terdistribusi secara normal.

2. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual ke suatu pengamatan yang lain. Jika varians residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Sebaliknya, jika varians berbeda maka disebut heterokedastisitas. Model regresi yang tepat tidak terjadi heterokedastisitas²².

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

²¹ Mulyanto, Heru & Wulandari, Anna. *Op.Cit.*, hal 168,170

²² Juliandi, Azuar. *Op.Cit.*, hal 176

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui dan menunjukkan hubungan linier satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang biasa disebut “X” dan variabel terikat yang biasa disebut “Y”. Berikut ini persamaan regresi linier berganda:

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan

X = Gaya Kepemimpinan

e = Standar Error

3.8.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini hanya menggunakan 2 (dua) uji, yaitu uji hipotesis parsial (uji t) dan koefisien determinasi.

1. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Pengujian yang dilakukan untuk menganalisis hipotesis parsial (variabel bebas terhadap variabel terikat), nilai yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah nilai

“t”, maka diketahui profitabilitasnya²³. Kriteria uji hipotesis parsial (uji t), sebagai berikut:

- a. Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka tidak terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat
- b. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian yang digunakan untuk mengetahui bagaimana variasi nilai variabel terikat yang dapat dipengaruhi oleh variabel bebas²⁴. Kriteria koefisien determinasi (R^2), sebagai berikut:

- a. Apabila nilai $R^2 = 0$, maka tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat
- b. Apabila nilai $R^2 > 1$, maka semakin kuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat
- c. Apabila nilai $R^2 < 0$, maka semakin kecil pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

²³ Ibid., hal 180

²⁴ Ibid., hal 181