

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. TELKOM KANDATEL
JAKARTA SELATAN**

SKRIPSI

Nama : Yunita Anggraeni
NIM : 43105010165



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. TELKOM KANDATEL
JAKARTA SELATAN**

SKRIPSI
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA EKONOMI
Program Studi Manajemen – Strata 1

Nama : Yunita Anggraeni
NIM : 43105010165



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yunita Anggraeni

NIM : 43105010165

Program Studi : Manajemen S – 1

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenakan sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 11 November 2009

Yunita Anggraeni
43105010165

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Yunita Anggraeni
NIM : 43105010165
Program Studi : Manajemen S – 1
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja
Karyawan pada PT. TELKOM Kandatel Jakarta
Selatan
Tanggal Lulus Ujian : 11 November 2009

Disahkan Oleh :
Pembimbing Skripsi

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
(Sahibul Munir, Ir., SE., M.Si)
Tanggal :

Dekan,

Ketua Jurusan Manajemen – S1

(Dra. Yuli Harwani R., MM)
Tanggal :

(Arief Bowo Prayoga K., SE., MM)
Tanggal :

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

pada PT. TELKOM Kandatel

Jakarta Selatan

Dipersiapkan dan Disusun oleh:

Yunita Anggraeni

43105010165

Telah dipertahankan di depan dewan Penguji pada tanggal 11 November 2009

Susuna Dewan Penguji

Ketua Penguji

(Tri Wahyono, SE., MM)

Anggota Dewan Penguji

(Priyono, SE., ME)

Anggota Dewan Penguji

(Daru Asih, SE., M.Si)

KATA PENGANTAR

Bismillahi rahman nii rahiim,

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang memberikan rahmat dan hidayat serta karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam selalu terlimpah kepada junjungan kita nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Penulis merasa telah diberikan kekuatan dan ketabahan yang luar biasa dalam menyelesaikannya.

Penulisan skripsi ini diajukan guna memenuhi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Mercu Buana.

Adapun dalam penyusunan materi skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan adanya kekurangan yang disebabkan masih kurangnya kemampuan, pengalaman serta pengetahuan penulis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun atas penulisan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis mengucapkan rasa syukur dan terima kasih yang dengan setulus hati kepada :

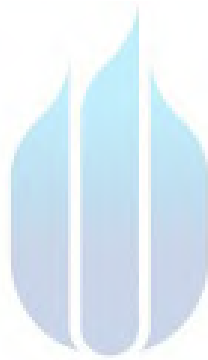
1. Bapak Dr. Ir. H. Suharyadi, MS. Selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Ibu Dra. Yuli Harwani, MM., selaku Dekan Universitas Mercu Buana.
3. Bapak Arif Bowo Prayoga, SE, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen.

4. Bapak Sahibul Munir, Ir., SE., M.Si selaku pembimbing materi penulisan Skripsi yang telah meluangkan waktu.
5. Bapak Ino dan Seluruh staf pengajar jurusan Manajemen Universitas Mercu Buana yang senantiasa memberikan dukungan dan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
6. Kedua Orang Tuaku, Mamah dan Papah yang selalu memberikan dorongan dan semangat agar putrinya dapat menyelesaikan skripsi ini dan memperoleh gelar Sarjana, juga tak pernah lelah memberikan doanya yang selalu mengiringi dan terima kasih atas segala pengertiannya.
7. Adik-adikku tercinta Ache, Arul, dan Adellia putri terima kasih atas motivasi dan semangatnya doain ya.
8. Nenek dan keluarga serta seluruh keluarga besar Terima kasih atas doa dan semangatnya.
9. Teman-teman satu pembimbing Heny, Singgih, Angga, Lia Terima kasih atas semangat serta doanya.
10. Aliyah, Desy, Puji, terima kasih atas semangat dan doanya. Dan terima kasih selama ini sudah mau membantu dan mendengarkan curhatan dan keluhanku.
11. Teman-temanku Wita, Edo, Anissa, Ranthi, Ode dan semua yang memberikan semangat serta doa agar penyelesaian skripsi ini.
12. Semua anak-anak Manajemen SDM dan Angkatan 2005 semangat ya dan semoga kita sukses.
13. Seluruh temen-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga ALLAH SWT memberikan balasan yang setimpal atas segala bantuan, kebaikan dan ketulusan yang diberikan selama ini. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya, serta pihak-pihak lain yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 11 November 2009



Yunita Anggraeni
43105010165

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Pembatasan Masalah.....	3
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia	6
2.2 Pengertian Kepemimpinan.....	10
2.2.1 Syarat-syarat Kepemimpinan	13

2.2.2 Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	13
2.2.3 Asas-asas Kepemimpinan	14
2.2.4 Prinsip-prinsip Kepemimpinan	15
2.2.5 Tipe Kepemimpinan (Gaya kepemimpinan).....	16
2.3 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	18
2.3.1 Tujuan Kinerja	19
2.3.2 Kegunaan Penilaian Kinerja.....	21
2.3.3 Dasar Penilaian dan Unsur yang Dinilai	22
2.3.4 Faktor-faktor yang menghambat dalam penilaian kinerja.....	25
2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	27
BAB III METEDOLOGI PENELITIAN	30
3.1 Gambaran Umum.....	30
3.1.1 Lokasi Penelitian.....	30
3.1.2 Sejarah Singkat Perusahaan.....	30
3.1.3 Strukur Organisasi.....	34
3.2 Desain Penelitian.....	37
3.3 Hipotesis.....	37
3.4 Responden Penelitian	38
3.5 Variabel dan Pengukurannya	38
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	39
3.6.1 Kepemimpinan	39
3.6.2 Kinerja Karyawan	40

3.7 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.8 Metode Analisis Data.....	41
BAB IV Analisis dan Pembahasan.....	44
4.1 Analisis Data	44
4.2 Analisa Kuesioner Kepemimpinan	47
4.3 Analisa Kuesioner Kinerja karyawan.....	59
4.4 Analisa Kuisoner Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan	72
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	77
5.1 Simpulan	77
5.2 Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
Lampiran 1: Perhitungan Variabel X Kepemimpinan	82
Lampiran 2: Perhitungan Variabel Y Kinerja.....	83
Lampiran 3: Perhitungan Kuesioner Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	84
Lampiran 4: Rekapitulasi Analisis Kuesioner Kepemimpinan	85
Lampiran 5: Rekapitulasi Analisis Kinerja Karyawan	86
Lampiran 6: Analisis Regresi Kepemimpinan dan Kinerja karyawan	87
Lampiran 7: Kuesioner Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	88
Lampiran 8: Daftar Riwayat Hidup	92
Lampiran 9: Surat Penelitian	93

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1.1 Jumlah Responden dibedakan Menurut Jenis Kelamin	45
Tabel 4.1.2 Jumlah Responden dibedakan Menurut Golongan Usia	45
Tabel 4.1.3 Jumlah Responden dibedakan Menurut Pendidikan	46
Tabel 4.1.4 Jumlah Responden dibedakan Menurut Lama Bekerja.....	47
Tabel 4.2.1 Pimpinan menginformasikan apa yang di harapkan perusahaan.....	48
Tabel 4.2.2 Pimpinan mendorong staf untuk mematuhi standar prosedur kerja.....	49
Tabel 4.2.3 Pimpinan meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan.....	50
Tabel 4.2.4 Pimpinan memberitahu fungsi atau perannya diperusahaan agar dapat dipahami para karyawan.....	51
Tabel 4.2.5 Pimpinan mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal	52
Tabel 4.2.6 Pimpinan sering mempertimbangkan perasaan pribadi ketika hendak bertindak	53
Tabel 4.2.7 Pimpinan menjaga hubungan kerja yang ramah dengan bawahan	54
Tabel 4.2.8 Pimpinan terlalu memberi perhatian terhadap cara kerja bawahan	55

Tabel 4.2.9	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan.....	56
Tabel 4.2.10	Pimpinan memberi kesempatan promosi kepada karyawan	57
Tabel 4.3.1	Karyawan bekerja dengan baik secara kuantitas dan kualitas	60
Tabel 4.3.2	Semua tugas yang diberikan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab	61
Tabel 4.3.3	Karyawan mengerjakan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif	62
Tabel 4.3.4	Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku	63
Tabel 4.3.5	Karyawan selalu hadir tepat waktu	64
Tabel 4.3.6	Karyawan memperlihatkan perilaku yang baik.....	65
Tabel 4.3.7	Karyawan kurang kreatifitas dalam penyelesaian pekerjaan	66
Tabel 4.3.8	Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dalam pekerjaan	67
Tabel 4.3.9	Karyawan memiliki sikap terbuka sewaktu menghadapi masalah.....	68
Tabel 4.3.10	Karyawan membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah.....	69
Tabel 4.4.1	Variabel Entered/Removed(b)	72
Tabel 4.4.2	Coefficients(a).....	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.4 Daerah penentuan H_0 pada uji signifikansi korelasi.....	74



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Hasil Perhitungan Variabel X Kepemimpinan.....	82
Lampiran 2: Hasil Perhitungan Variabel Y Kinerja	83
Lampiran 3: Hasil Perhitungan Kuesioner Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	84
Lampiran 4: Rekapitulasi Analisis Kuesioner Kepemimpinan	85
Lampiran 5: Rekapitulasi Analisis Kinerja Karyawan	86
Lampiran 6: Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan dan Kinerja karyawan	87
Lampiran 7: Kuesioner Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	88
Lampiran 8: Daftar Riwayat Hidup	92
Lampiran 9: Surat Penelitian	93

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan dan sejauh mana kemampuan suatu perusahaan dalam mengelola karyawannya. Adapun indikator dari variabel kepemimpinan yang akan diteliti adalah Informasi, Standar prosedur kerja, Memberitahu peran pemimpin, Pekerjaan dijalankan sesuai jadwal, pertimbangan, Hubungan kerja, Perhatian, Kesempatan. Adapun indikator dari variabel kinerja adalah Prestasi kerja, Tanggung jawab, Sikap kooperatif, Kehadiran, Kepribadian, Tingkat kreatifitas, Kepribadian, Kejujuran.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana, pengujian dilakukan hipotensi t (uji t). Pengelolaan data menggunakan program *SPSS 15.0 for windows*.

Dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen sebesar 32,4%. Hal ini berarti kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain diluar kepemimpinan.

Kata kunci : *Prestasi kerja, Tanggung jawab, Sikap kooperatif, Kehadiran, Kepribadian, tingkat Kreatifitas, Kepribadian, kejujuran.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dapat diketahui bahwa salah satu faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih baik dan lebih masuk akal.

Kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi sebagian besar tergantung pada kualitas pemimpinnya. Didalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri dalam proses mempengaruhi, mengarahkan bawahannya sehingga dapat bersama-sama mencapai tujuan perusahaan. Perubahan kepemimpinan di dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi moral, motivasi, dan inovasi karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja dan akhirnya akan berdampak pada prestasi kerja karyawan. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika didukung oleh lingkungan dan suasana kerja yang mendukung, suasana kerja yang nyaman dapat tercipta apabila pemimpin dapat memahami karakter bawahannya dengan baik.

Kepemimpinan yang dapat mendorong kinerja karyawan yaitu kepemimpinan yang sesuai dengan berbagai pihak termaksud sesuai dengan kebutuhan dunia bisnis di zaman yang dinamis dan global sekarang ini.

kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih baik. Kesalahan dalam memimpin akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam setiap karya bersama dibutuhkan kepemimpinan dan pemimpin untuk dapat mengefisiensikan setiap langkah dan kegiatan. Seorang pemimpin harus bersedia mengakui bakat-bakat, kapasitas, inisiatif, partisipasi, dan kemauan dari para pengikutnya untuk berinisiatif bekerjasama secara kooperatif, dan seorang pemimpinpun harus mampu menjamin kesejahteraan batin karyawan serta dapat mempertinggi produktifitas dan efektifitas kerja. Sesuai dengan karakter manusia, orientasi seseorang dalam memimpin akan berakibat pada cara memimpinnya yang berbeda.

PT. TELKOM Jakarta Selatan dipimpin oleh seorang General Manager dan didampingi oleh Deputy General Manager yang secara kesatuan bertanggung jawab atas pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengintegrasian seluruh kegiatan unit-unit kerja dibawahnya sehingga diperoleh sinergi yang maksimal dalam pencapaian misi, tujuan, dan rencana KANDATEL. General Manager menangani tugas-tugas yang bersifat strategik dan berorientasi keluar maupun kedalam, sedangkan Deputy General Manager bertanggung jawab sebagai pimpinan penyelenggara operasi.

Berdasarkan hal tersebut diatas yang menjadi landasan penulis untuk mengangkat masalah ini menjadi pokok bahasan secara khusus **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan.”** Karena penulis mengamati betapa pentingnya

sikap kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk menunjang kelangsungan hidup perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang masalah, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penulisan ini yakni : **Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi FPS pada PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan ?**

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk mendapatkan hasil yang optimal dari penulisan ini, maka penulis membatasi penelitian skripsi ini hanya pada pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Divisi FPS (Fixed Phone Sales) PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan.

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui tingkat Kepemimpinan pada karyawan Divisi FPS PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan?
- 2) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan Divisi FPS PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan?

- 3) Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi FPS PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan?

Sedangkan kegunaan dari dilakukan penelitian ini adalah :

- 1) Bagi penulis, penulisan ini untuk melihat dan menguji kemampuan penulis menghadapi dan menganalisa masalah yang ada.
- 2) Bagi perusahaan, hasil dari penulisan ini dapat digunakan sebagai referensi dan bahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahui bagaimanakah pelaksanaan kepemimpinan yang dapat meningkatkan efektifitas kerja karyawan.
- 3) Bagi pembaca, penulisan ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi dan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Menurut Hasibuan (2003:11) ; *“Manajemen Sumber Daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”*

Berkenaan dengan pengelolaan suatu perusahaan, yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah sama dengan manajemen personalia. Menurut Flippo dalam Hasibuan (2003:10) Manajemen personalia adalah :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Simamora (2004:4), *“Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.”*

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di samping menjalankan fungsi manajemen, seorang manajer juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional. Dengan perkataan lain seorang manajer juga mempunyai fungsi operasional. Oleh sebab itu fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua, yakni :

1) Fungsi-fungsi manajerial, yang mencakup :

a) Perencanaan (*planning*)

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

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat

untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif dan efisien.

c) Pengarahan (*directing*)

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

d) Pengendalian (*controlling*)

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

b. Fungsi-fungsi operasional, yang mencakup :

a) Pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*)

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

b) Pengembangan (*development*)

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

c) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

d) Pengintegrasian (*integration*)

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

e) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan karyawan harus

mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari manajemen. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi atau *turn over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Stres kerja dapat mempengaruhi fungsi pemeliharaan karena berhubungan dengan perilaku dan sikap karyawan dalam bekerja.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. (Hasibuan 2003:21-23)

2.2 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki keterampilan teknis, khususnya dalam suatu bidang atau lebih sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi. Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi tersebut, namun kepemimpinan itu sendiri masih merupakan suatu konsep yang sulit untuk diterapkan.

Kepemimpinan adalah sebuah nilai yang dimiliki oleh semua orang, dengan demikian kepemimpinan mempunyai dua makna yaitu:

1. Makna yang bersangkutan diterima dilingkungan sebagai seorang pemimpin, baik formal maupun informal.
2. Sebuah karakter yang pasti dimiliki setiap manusia sebagai ciptaan Tuhan. Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman kerja saja, tetapi pada persiapan secara berencana dan memiliki kemampuan untuk menggerakkan banyak orang untuk melakukan karya bersama, dan dapat pula membangkitkan kekuatan rasional dan kekuatan emosional yang positif. Kepemimpinan yang efektif merupakan posisi kunci dalam suatu organisasi karena seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerja sama antara manusia dan kelompok.

Menurut Hasibuan (2003:170) Dalam buku Manajemen Sumber Sumber daya manusia : *“Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.”*

Menurut Howard Hoyt yang dikutip oleh Kartini Kartono (2006:57) dalam bukunya Pemimpin dan kepemimpinan, *“Kepemimpinan adalah Seni mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.”*

Menurut Robert House yang dikutip oleh Susilo Supardo dkk (2005:15) dalam bukunya *“Kepemimpinan dan dasar-dasar pengembangannya”*.

“Efektifitas seorang pemimpin didasarkan atas kemampuannya didalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para anggota kelompok, dengan menggunakan rancangan insentif untuk ganjaran bagi mereka gagal dalam mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Steven Covey yang dikutip oleh susilo M.Hum dan dkk dalam bukunya Kepemimpinan dan dasar-dasar pengembangannya (2006:28); *“Kepemimpinan adalah paradigma atau filsafah manajemen yang menempatkan prinsip-prinsip universal dan nyata ke dalam pusat organisasi.”*

Dari berbagai definisi tersebut ditunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur :

- a. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain bawahan atau kelompok.
- b. Kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Sebab Munculnya Pemimpin, menurut Kartini Kartono (2006 : 33).

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin adalah:

- a. Teori genetis menyatakan sebagai berikut :
 - 1) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
 - 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
 - 3) Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan deterministik.
- b. Teori Sosial (lawan teori genetis) menyatakan sebagai berikut:
 - 1) Pemimpin itu harus disiapkan, harus dididik, dan dibentuk tidak terlahirkan begitu saja,
 - 2) Setiap orang bisa jadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.
- c. Teori Ekologis atau sintesis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan / ekologisnya.

2.2.1 Syarat-syarat kepemimpinan

Menurut Kartni Kartono (2006 : 36) adalah :

- a. Kekuasaan yaitu: kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin, guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh kepada pemimpin, dan bersedia melakukan kegiatan tertentu.
- c. Kemampuan yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan keterampilan sejenis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.2.2 Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; memberikan kejutan atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan. Fungsi dari Kepemimpinan tersebut menurut Kartini Kartono (2006:61) adalah :

- a. Memprakarsai struktur organisasi.
- b. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya dapat beroperasi secara efektif.
- c. Merumuskan tujuan institusional atau organisasi dan menentukan sarana serta cara-cara yang efesiensi untuk mencapai tujuan.

- d. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi.
- e. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan dan penyempurnaan dalam organisasi.

2.2.3 Asas-asas Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2006:94) adalah :

- a. Kemanusiaan : mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan yaitu pembimbingan Manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu.
- b. Efisien : efisien teknis maupun sosial.
- c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Seorang pemimpin didalam menjalankan kepemimpinannya harus memiliki etiket seorang pemimpin, etiket pemimpin sangat dipengaruhi oleh tinggi rendahnya pendidikan, tingkat kebudayaan sebagai konteks sosial yang mewadahi pribadi pemimpin. Khususnya mutlak perlu pemimpin itu mengenal dan menerapkan etiket terhadap anggota kelompoknya guna menjamin relasi saling menghormati dan saling menghargai. etiket itu sendiri juga didukung oleh nilai-nilai :

- a. Nilai-nilai kesejahteraan dan kebaikan.
- b. Nilai kepentingan umum.
- c. Nilai kejujuran, kebaikan dan keterbukaan.

- d. Nilai diskresi (sederhana, penuh pikir, mampu membedakan apa yang patut dikatakan dan apa yang dirahasiakan)
- e. Nilai kesopanan, bisa menghargai orang lain dan diri sendiri.

2.2.4 Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Menurut Steven R Covey yang dikutip oleh Bernardine Wirjana dan Susilo Supardo dalam bukunya Kepemimpinan (2006:28). Prinsip-prinsip didalam kepemimpinan terbagi beberapa tingkat :

- a. Tingkat Personal : Prinsip fundamental pada tingkat ini adalah terpercaya artinya bahwa seorang pemimpin harus dapat dipercaya.
- b. Tingkat Antar Perseorangan : Dasar prinsip ini adalah bahwa orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut harus saling mempercayai.
- c. Tingkat Manajerial : Pada tingkat ini pemberdayaan adalah kunci. Bila kedua prinsip tersebut diatas tidak berjalan maka pemberdayaan tidak dapat berhasil sebagai prinsip utama tingkat manajerial. Sebaiknya anggota-anggota harus dikendalikan.
- d. Tingkat Organisasional : Penjajaran adalah prinsip yang harus ada yang berarti bahwa masing-masing orang dalam organisasi bekerja menuju tercapainya tujuan dengan sistem nilai yang sama.

Kepemimpinan adalah fungsi-fungsi dari berbagai kekuatan :

- 1) Kekuatan dalam diri pemimpin (sistem nilai, pengalaman, kepercayaan).
- 2) Kekuatan-kekuatan dalam kelompok (kebutuhan akan kebebasan, kesiapan dalam mengambil tanggung jawab, toleransi terhadap

kerancuan, perhatian pada masalah, identifikasi pada tujuan, organisasi pengetahuan dan pengalaman, ekspektasi).

- 3) Kekuatan-kekuatan dalam situasi (macam organisasi, nilai-nilai dan tradisi organisasi, pengalaman kelompok yang lalu dan tekanan waktu).

2.2.5 Tipe-Tipe Kepemimpinan (Gaya Kepemimpinan)

Dengan menguasai teori-teori kepemimpinan, manajer akan dapat menentukan gaya kepemimpinannya secara tepat sesuai tuntutan situasi dan kondisi bawahannya. Dengan demikian seorang manajer yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif.

“Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu” (Heidjrachman & Suad 2001: 224).

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2003:172) dibagi menjadi beberapa jenis yaitu :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipasif

Kepemimpinan partisipasif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kepemimpinan Situasional

Fokus pendekatan kepemimpinan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan kepemimpinan situasional adalah pada perilaku pemimpin dan anggota atau pengikut dalam kelompok situasi yang variatif.

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satupun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

2.3 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Untuk menghadapi dan memenuhi tuntutan atau perubahan dalam lingkungan suatu organisasi maka diperlukan kinerja karyawan yang optimal. Kinerja itu sendiri merupakan suatu fungsi dan motivasi serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Menurut Sturman, (2001:610) yang dikutip Hendrawan Supratikno dkk dalam bukunya Manajemen kinerja. *“kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi dan aspek apa yang dievaluasi.”*

Sedangkan menurut Rivai (2005:309) yang dimaksud dengan kinerja adalah : *“perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.”*

Dari definisi diatas kinerja menurut Randall S. Schuler (2000:3) adalah: *“kinerja sistem formal dan terstruktur ; mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termaksud ketidak hadiran”*. Pada dasarnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Sementara penilaian kerja menurut Rivai (2005:309) : *“Penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas*

yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.”

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian atas hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya pada suatu organisasi agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Salah satu yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian adalah kecakapan, kemampuan karyawan, kerjasama, motivasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Kinerja merupakan hasil kerja yang konkret yang dapat diamati dan di ukur.

2.3.1 Tujuan Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja didasari oleh dua alasan pokok yaitu menurut Rivai (2005:311) yaitu :

- a. Manajer memerlukan untuk mengevaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa yang lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dimasa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat untuk membantu karyawan dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan.

Selain itu tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah :

- a. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Untuk mengambil keputusan administrative.
- c. Untuk pengembangan SDM.
- d. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- e. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan pimpinan melalui diskusi tentang kemajuan kinerja karyawan.
- f. Untuk mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, para penyelia, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian-kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan. Selain itu penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme untuk mengendalikan karyawan.

Sebagai karyawan tentunya menginginkan adanya umpan balik mengenai prestasi mereka sebagai suatu tuntutan untuk perilaku dikemudian hari, tuntutan ini terutama diinginkan oleh karyawan yang sedang berusaha memahami tugas dan melaksanakan kewajibannya dilingkungan kerja mereka. Sementara para manajer memerlukan penilaian prestasi kerja untuk menentukan apa yang harus dilakukan. Kinerja karyawan akan dibandingkan dengan standart-standart yang telah ditentukan sehingga dengan demikian mereka dapat menuntut hasil-hasil yang mereka inginkan serta mengambil tindakan-tindakan kolektif terhadap kinerja yang kurang.

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian karyawan dan peringkat sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang dapat melakukan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.3.2 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja menurut Rivai (2003:315) adalah:

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai prespektif pengembangan perusahaan :

- a. Posisi tawar : Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau dengan karyawan.
- b. Perbaikan kinerja : Sebagai umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- c. Penyesuaian kompensasi : Untuk membantu didalam pengambilan keputusan dalam penyesuaian kenaikan kompesasi.
- d. Keputusan penempatan : Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, pemindahan, kenaikan atau penurunan pangkat.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier : Sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan yang dapat meyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan perusahaan.

- f. Difisiensi proses penempatan : Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan didepartemen atau perusahaan.
- g. Kesempatan kerja yang adil : Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- h. Mengatasi tantangan eksternal : Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan seperti keluarga, keuangan, kesehatan. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan maka kinerja karyawan akan menjadi rendah.
- i. Umpan balik ke SDM : Kinerja baik atau jelek diseluruh perusahaan, mengidentifikasi seberapa baik departemen SDM berfungsi.

2.3.3 Dasar Penilaian dan Unsur yang dinilai

Menurut Hasibuan (2003:93) ;

a. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

Penilaian pelaksanaan uraian pekerjaan itu apa baik atau buruk, apa selesai atau tidak, dan apa dikerjakan secara efektif atau tidak. Tolok ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang

ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah model untuk diperbandingkan, suatu alat untuk membandingkan antara satu hal dengan hal yang lain.

Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar dapat dibedakan atas dua :

- 1) Tangible standar yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar ini di bagi atas :
 - a) Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas: standar kuantitas, standar kualitas, dan standar waktu. Misalnya kilogram, meter, baik atau buruk, jam, hari, dan bulan.
 - b) Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas: standar biaya, standar penghasilan, dan standar investasi.
- 2) Intangible standar adalah sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misalnya, standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

b. Unsur yang dinilai

1) Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya atau bekerja secara efektif.

8) Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakata

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

10) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggug jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.3.4 Faktor-faktor yang menghambat dalam penilaian kinerja

Menurut Rivai (2005:317) ;

Manajer sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja karyawan, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi karena sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai

bentuk bias yang umum terjadi adalah :

- a. Kendala hukum/legal : Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan harus sah dan dapat dipercaya. Oleh karena itu setiap keputusan hendaknya objektif dan sesuai dengan hukum.
- b. *Hallo effect* : *Hallo effect* terjadi ketika pendapat pribadi mempengaruhi pengukuran kinerja yang baik dalam arti positif maupun negatif. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap kinerja karyawan.
- c. Kesalahan kecenderungan terpusat : Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif.
- d. Bias terlalu lunak dan terlalu keras : kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*stickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya bila standar-standar prestasi tidak jelas.
- e. Bisa karena penyimpangan lintas budaya : Setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada kultur . ketika seorang penilai harus menilai karyawannya yang berbeda kultur, mereka mungkin menerapkan budayanya terhadap karyawan tersebut.

- f. Prangsaka pribadi : Sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian karyawannya.

2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam dinamika kehidupan perusahaan yang berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya yang lain yang ada dalam perusahaan.

Salah satu faktor yang paling menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi adalah bagaimana peranan seorang pemimpin didalam mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan tersebut. Seorang karyawan tidak bisa menghasilkan kinerja yang baik tanpa suatu pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, maka diperlukanlah seorang pemimpin untuk dapat mengarahkan tugas-tugas tersebut secara efektif.

Di dalam menghadapi dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja yang tinggi dan pada saat yang bersamaan, karyawanpun membutuhkan umpan balik yang positif atas hasil kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu diperlukan pula seorang pemimpin yang mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap yang lebih terbuka dan etika yang baik, pandai menjunjung tinggi martabat diri dan harga diri namun tidak sombong, selalu bersikap rendah hati.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan kebebasan kepada karyawan dalam hal pengembangan bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut walaupun tidak melepaskan tanggung jawabnya terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat bekerja lebih baik, termotivasi, lebih percaya diri dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Pemimpin yang efisien adalah pemimpin yang mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap terbuka, dan dengan itikat baik yang lebih besar dari pada seorang pemimpin.

Kekuatan dan keunggulan sifat-sifat pemimpin itu pada akhirnya merupakan perangsang yang bisa memunculkan reaksi-reaksi bawahan secara kolektif. Selanjutnya akan dimunculkan kepatuhan, loyalitas, kerjasama, dan respek dari para bawahan kepada pemimpinnya yang dapat berpengaruh pada hasil kinerja karyawan tersebut.

Seorang pemimpin yang efektif harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, serta dapat menyesuaikan kepemimpinannya tersebut dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya, jadi tidak tergantung pada suatu pendekatan untuk semua situasi.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh penting untuk mencapai tujuan sebagaimana pendapat Stephen (2006:432) kepemimpinan adalah: *“Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.”*

Jadi kemampuan kepemimpinan seorang dalam memimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau kelompok yang dipimpin, dengan bila pengaruh yang diharapkan positif diharapkan dapat memberikan peningkatan kinerja dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.



BAB III

METEDOLOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengadakan penelitian di Divisi FPS (*Fixed Phone Sales*) pada PT. Telkom Kandatel Indonesia yang berlokasi di jalan Sisingamangaraja Kav 4-6 Jakarta Selatan. Perusahaan ini bergerak di bidang Jasa Telekomunikasi.

3.1.2 Sejarah Singkat Perusahaan

pada awalnya PT.TELKOM merupakan suatu badan usaha yang diselenggarakan oleh swasta dengan nama post-en Telegraafdeleennast dan didirikan berdasarkan staatsbland No.52 tahun 1884. kemudian pada tahun 1906 semua perusahaan telekomunikasi diambil alih oleh pemerintah hindia belanda, berdasarkan staatsbland No.395 tahun 1906 inilah berdiri post telegrafoondiest atau disebut PPT Dienst.

Jawatan PPT Dienst ini berlangsung sampai dikeluarkannya peraturan pemerintah pengganti undang-undang (perpu) No.19 tahun 1960 oleh pemerintah Republik Indonesia, tentang persyaratan suatu perusahaan disebut perusahaan negara (PN) dan PPT Dienst dianggap telah memenuhi syarat untuk menjadi Perusahaan Negara. Kemudian berdasarkan peraturan pemerintah No. 240 tahun 1961, tentang pendirian Perusahaan Negara Post

dan Telekomunikasi disebutkan bahwa Perusahaan Negara sebagaimana disebutkan bahwa dalam pasal 21 B dilebur kedalam perusahaan pos dan telekomunikasi. Berdasarkan peraturan pemerintah No.29 tahun 1965, maka berdirinya perusahaan pos dan giro (PN Pos dan Giro), dan juga berdirinya Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN. Telekomunikasi).

Bentuk Perusahaan Telekomunikasi yang semula berbentuk Perusahaan Negara selanjutnya dikembangkan menjadi Perusahaan Umum (Perum). Telekomunikasi melalui peraturan pemerintah No. 36 tahun 1974. Dalam peraturan tersebut dinyatakan pula Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa Telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Tentang hubungan telekomunikasi luar negeri pada saat itu juga diselenggarakan oleh PT. Indonesia Satelit Corporation (Indosat), yang masih berstatus perusahaan asing, yakni dari American cable and Radio Corporation, suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundangan negara bagian Delaware, Amerika Serikat.

Seluruh Saham PT.Indosat dengan modal asing pada akhir tahun 1980 dibeli oleh Negara Republik Indonesia dari American Cable and Radio Corporation. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang perubahan No. 53 tahun 1980. Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel), ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan Telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara Telekomunikasi untuk umum dan internasional.

Memasuki repelita V, pemerintah menilai perlu melakukan percepatan pembangunan Telekomunikasi, karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya. Selain hal tersebut penyelenggara Telekomunikasi membutuhkan manajemen yang lebih profesional, oleh karena itu perlu menyesuaikan bentuk perusahaan. Untuk itu berdasarkan peraturan pemerintah No. 25 tahun 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (Perum) dialihkan menjadi perusahaan Perseroan (Persero), sebagaimana dimaksud didalam undang-undang No.9 tahun 1969. Sejak itu berdirilah Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (InfoComm) serta menyediakan jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (Full Service and network provider) yang terbesar di Indonesia. TELKOM (yang selanjutnya disebut juga perseroan atau perusahaan) menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (fixed wire line), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (fixed wireless), jasa telepon bergerak (celluler), data dan internet dan network & interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Sampai dengan 31 Desember 2007 jumlah pelanggan TELKOM sebanyak 63,0 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,7 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 6,4 juta pelanggan dan 47,9 juta pelanggan jasa telepon bergerak. Pertumbuhan jumlah pelanggan TELKOM ditahun 2007 sebanyak 29.9%.

Sejalan dengan Visi TELKOM untuk menjadi perusahaan InfoComm terkemuka dikawasan regional serta mewujudkan TELKOM Goal 3010 maka berbagai upaya telah dilakukan TELKOM untuk tetap unggul dan leading pada seluruh produk dan layanan. Hasil upaya tersebut tercermin dari market share produk dan layanan yang unggul diantara para pemain telekomunikasi. Selama tahun 2007 TELKOM telah menerima beberapa penghargaan baik dari dalam maupun luar negeri, diantaranya Indonesia's Best For Shareholders' Rights and Equitable Treatment dari majalah ASIAMONEY, Top Brand Award 2000-2007 dari Frontier Consulting Group, Zero Accident Award dari Mentri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, The Best CDMA Provider, Call Center Award 2007, IMAC Award 2007 dari Frontier Consulting Group, 2007 Marketing Award, Anugerah Business Review 2007, Juara Umum Anugerah Media Humas Nasional 2007, ICSA 2007, Best Social Reporting ISRA 2007, Fabulous 50, Best IT Project dari SAP, Value Creator Award 2007 dan Investor Award 2007.

Saham TELKOM per 31 Desember 2007 dimiliki oleh pemerintah Indonesia (51,82 %) dan pemegang saham publik (48,18 %). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), New York (NYSE), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange, tanpa tercatat. Harga saham TELKOM di BEI pada akhir desember 2007 meningkat 0,5 % menjadi Rp 10.150 dari Rp 10.100 pada periode yang sama tahun 2006. nilai kapitalisasi pasar saham TELKOM pada akhir tahun 2007 mencapai Rp 204.624 miliar atau 10,3 % dari kapitalisasi pasar BEI. Dengan pencapaian

dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, saat ini TELKOM menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

3.1.3 Struktur Organisasi

Dalam menunjang kegiatan perusahaan, PT. TELKOM KANDATEL Jakarta Selatan memiliki struktur organisasi sebagai berikut :

- a. KANDATEL Jakarta Selatan di pimpin oleh seorang General Manager dan didampingi oleh Deputy General Manager yang secara kesatuan bertanggung jawab atas pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengintegrasian seluruh kegiatan unit-unit kerja dibawahnya sehingga diperoleh sinergi yang maksimal dalam pencapaian misi, tujuan, dan rencana KANDATEL. General manager menangani tugas-tugas yang bersifat strategis dan berorientasi keluar maupun kedalam, sedangkan Deputy General Manager bertanggung jawab sebagai pimpinan penyelenggara operasi.

- b. Manager Layanan Pelanggan

Bertanggung jawab atas pengolahan, penyelenggaraan pelayanan kepada pelanggan payment management (penagihan dan piutang usaha beserta usaha-usaha pencairan dan administrasinya), komplain, pengolahan fisik, infrastruktur dan kelengkapan service point dan pelayanan komunikasi, pelayanan pelanggan bisnis melalui account Manager , Pengolahan data

langganan sehingga dalam upaya tersebut mampu semaksimal mungkin memberikan pelayanan kepada pelanggan dan dapat meningkatkan performansi pembayaran dan mengurangi piutang usaha, serta lancarnya penyelenggara pelayanan service point.

c. Manager Layanan Penjualan

Bertanggung jawab atas pengelolaan, penyelenggaraan, dan pengendalian proses pelayanan penjualan kepada pelanggan, dengan melakukan upaya pengelolaan efektif terhadap program penjualan, pemasaran, survey pasar, perencanaan produk dan pemenuhannya penjualan melalui service point dan PUSYATEL (pusat pelayanan telekomunikasi), pasang baru dan aktivasi/operasi, pelanggan aktivasi put in to service serta dengan menetapkan SLA dan SLG, sehingga dengan upaya tersebut mampu semaksimal mungkin mengantisipasi tingkat permintaan, dan mampu meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan pada berbagai segmen.

d. Manager Layanan Jaringan

Bertanggung jawab atas pengelolaan, penyelenggaraan, dan pengendalian proses pelayanan jaringan kepada pelanggan, dengan melakukan upaya pengelolaan yang efektif terhadap penyediaan jaringan kepada pelanggan, program operasi jaringan, dan penyediaan jasa logistik, sehingga dengan upaya tersebut mampu semaksimal mungkin memperluas daerah operasi jaringan, dan mampu meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan.

e. Manager Layanan Umum

Bertanggung jawab atas pengelolaan, penyelenggaraan, dan pengendalian proses layanan umum kepada pelanggan, dengan melakukan upaya yang efektif terhadap administrasi dan dukungan operasional dalam pelayanan umum, program telepon umum dan wartel.

3.1.4 Bidang Usaha

Jasa Telekomunikasi yang disediakan PT. TELKOM dibagi kedalam dua kelompok, yaitu jasa telekomunikasi dasar dan jasa telekomunikasi bukan dasar. Pengelompokan ini belum dilaksanakan secara tegas, mengingat teknologi Telekomunikasi dan informasi berkembang dengan pesat. Bisnis utama PT. TELKOM sampai saat ini adalah menyediakan PSTN (pusat switct telephone network), dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN. Jenis jasa telekomunikasi yang telah beroperasi sejak tahun 1995 adalah :

- a. Jasa telepon dalam negeri
- b. Jasa interlokal kepada penyelenggara telekomunikasi lain
- c. Jasa telepon bergerak selular
- d. Jasa satelit
- e. Jasa telekomunikasi lainnya.

Jasa telepon dalam negeri merupakan kegiatan usaha PT. TELKOM yang memberikan pendapatan terbesar, komponen pendapatan jasa ini meliputi biaya pasang, biaya abodemen (langanan) bulanan, dan biaya

permohonan telepon untuk panggilan local dan jarak jauh. Dari catatan 2001 ternyata kontribusi pendapat terbesar dari pemakaian telepon. Pelayanan jasa telepon dalam negeri ini juga termasuk penyediaan telepon umum baik local maupun koin dan jasa warung telekomunikasi.

Disamping memperoleh pendapat dari pelanggan untuk jasa telepon dalam negeri. PT. TELKOM juga memperoleh pendapatan interkoneksi dan penyelenggaraan telekomunikasi internasional dan STBS (sistem telepon bergerak seluler).

Pendapatan interkoneksi diantaranya diperoleh dari PT. INDOSAT dan Satelindo, selain pendapatan interkoneksi, PT. TELKOM juga berpartisipasi dalam penyelenggaraan STBS melalui usaha patungan ataupun dengan usaha bagi hasil.

3.2 Desain Penelitian

Dalam penulisan ini menggunakan metode penelitian kausal yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel (independent variable) terhadap variabel tertentu (dependent variable). Dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.

3.3 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori, maka rumusan hipotesis dalam penelitian skripsi ini adalah: “Diduga kepemimpinan berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi FPS (*Fixed Phone Sales*) PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan sebanyak 30 karyawan.

3.4 Responden Penelitian

Karyawan PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada bagian Divisi FPS (*Fixed Phone Sales*) yang berjumlah 30 orang. Seluruh karyawan tersebut merupakan populasi yang menjadi populasi dari obyek penelitian.

3.5 Variabel Dan pengukurannya

Variabel merupakan sebuah konsep yang mempunyai variasi nilai. Agar konsep dapat diteliti secara empiris, maka dioperasikan dengan mengubah menjadi variable, yang berarti sesuatu yang mempunyai variasi nilai caranya adalah dengan memilih dimensi tertentu konsep yang mempunyai variasi nilai.

Dalam penulisan skripsi ini akan dijelaskan variabel yang akan diteliti variabel tersebut adalah :

1. Variabel bebas (Independent variabel) atau variabel X dalam hal ini adalah Kepemimpinan
2. Variabel tidak bebas (Dependent variabel) atau variabel Y dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

Skala pengukuran yang dipakai adalah ordinal. Skala ordinal adalah skala pengukuran dari tingkat yang paling rendah ketingkat yang paling

tinggi atau sebaliknya dengan interval yang tidak harus sama. Sedangkan pemberian skor dengan menggunakan skala likert yaitu dengan cara memberikan skor pada masing-masing jawaban yang tersedia.

Jawaban Sangat Setuju	diberikan nilai 5
Jawaban Setuju	diberikan nilai 4
Jawaban Kurang Setuju	diberikan nilai 3
Jawaban Tidak Setuju	diberikan nilai 2
Jawaban Sangat Tidak Setuju	diberikan nilai 1

3.6 Definisi Operasioanal Variabel

Penjelasan dari pengertian teoritis variabel sehingga suatu variabel dapat diamati dan diukur dalam penulisan skripsi ini adalah kepemimpinan dan kinerja karyawan :

Variabel	Indikator	Skala
A) Kepemimpinan (variabel X) adalah Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi, (Malayu S.P. Hasibuan, 2003)	a) Informasi b) Standar Prosedur Kerja c) Memberi Tahu Peran Pemimpin d) Pekerjaan Dijalankan Sesuai Jadwal e) Pertimbangan f) Hubungan Kerja g) Perhatian h) Kesempatan	Ordinal

B) Kinerja karyawan (variabel Y) adalah Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. (Rivai, 2005)	a) Prestasi kerja b) Tanggung jawab c) Sikap kooperatif d) Kehadiran e) Kepribadian f) Tingkat kreatifitas g) Kepribadian h) Kejujuran	Ordinal
---	---	---------

3.7 Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data merupakan suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji pengetahuan yang dilakukan dengan metode-metode ilmiah. Dalam penyusunan skripsi ini, metode yang digunakan meliputi:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan untuk mengungkap teori-teori sebagai landasan pendukung skripsi, agar skripsi ini tidak menyimpang dari teori-teori yang ada. Penelitian kepustakaan ini dilakukan dengan cara membaca buku-buku serta literature-literatur lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang didapat secara langsung dilapangan guna mendapatkan data yang akurat. Dalam hal ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder.

a. Data Primer berupa :

adalah data yang diperoleh dengan cara memberikan lembar kuisioner sesuai pembahasan skripsi kepada karyawan pada Divisi FPS PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan, yang dijadikan sebagai responden penelitian.

b. Data Sekunder berupa :

Data yang sudah jadi seperti sejarah perusahaan dan struktur organisasi

3.8 Metode Analisis Data

Setelah terkumpulnya data-data maka dilakukan sebuah analisis dengan cara:

a. Metode Analisis Regresi Sederhana

Yang digunakan untuk mengetahui seberapa pengaruh antara variabel X yaitu kepemimpinan terhadap variabel Y yaitu Kinerja karyawan, variabel bebas (X) variabel lain, bahkan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat, sedangkan variabel terikat (Y) adalah variabel yang besarnya tergantung pada nilai variabel bebas. Dengan fungsi linear, besarnya pengaruh yang sebenarnya dan variabel (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dinyatakan dengan persamaan regresi berikut ini:

$$Y = a + b X$$

Dimana untuk a dan b dapat dicari dengan rumus:

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

Dan

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

Keterangan:

X = Kepemimpinan

Y = Kinerja Karyawan

a = Bilangan (intercept) konstanta

b = Koefisien regresi yang ditaksir

n = Jumlah responden

b. Pengujian Hipotesis

$H_0 : \beta = 0$, Artinya Kepemimpinan tidak mempengaruhi terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta \neq 0$, Artinya Kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan

Hipotesis diuji dengan uji t dengan tingkat kepercayaan atau keyakinan adalah sebesar 95% sehingga α yang digunakan adalah 0,05. Dengan menggunakan uji dua arah (two tailed) maka $(n-k; \alpha/2)$. Jadi 30-2; $\alpha = 0.05/2 = 0.025$.

Rumus mencari t_{hitung}

$$t_{hitung} = \frac{b - \beta}{S_b}$$

Keterangan:

S_b adalah kesalahan standar koefisien regresi yang dapat ditentukan dengan formulasi sebagai berikut:

$$S_b = \frac{Se}{\sqrt{\sum X^2 - (\sum X)^2 / n}}$$

$$S_b = \frac{\sqrt{\sum Y^2 - \alpha \sum Y - b \sum XY}}{n - 2}$$

Jadi nilai t hitung adalah :

$$t = \frac{b - 0}{S_b}$$

Nilai B = 0 karena pada perumusan hipotesa nol (Ho), nilai B = 0

Pengambilan keputusan

- a. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan batasan di bawah ini

Tolak Ho : $t_{hitung} > t_{tabel}$

$t_{hitung} < t_{tabel}$

Terima Ho : $t_{hitung} > t_{tabel}$

- b. Berdasarkan probabilitas :

Jika Probabilitas > 0.025 maka Ho diterima dan Ha ditolak

Jika Probabilitas < 0.025 maka Ho ditolak dan Ha diterima

BAB 1V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

Pada sub bab ini penulis akan mencoba untuk menganalisa data yang telah diperoleh dari hasil kuesioner yang telah diolah. Kuesioner dibagikan kepada 30 responden, laki-laki dan perempuan karyawan PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan secara acak. Dari 30 kuesioner yang dibagikan, semua kuesioner tersebut kembali.

Tabel berikut ini adalah tabel frekuensi yang memuat jawaban responden secara keseluruhan dari kuesioner yang telah disebar berdasarkan pernyataan mengenai kinerja karyawan.

a. Data Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden, maka responden harus mengisi data responden. Data responden memuat data-data mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Adapun jawaban mengenai data responden tersebut dapat dilihat pada 4.1.1 sampai dengan tabel 4.1.4 berikut ini:

Tabel 4.1.1
Jumlah Responden Dibedakan Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	19	63,3%
Perempuan	11	36,7%
Total	30	100%

Sumber : Hasil data kuesioner

Berdasarkan hasil perhitungan data tabel 4.1.1 diketahui bahwa responden terbagi atas dua golongan jenis kelamin, yaitu laki-laki sebanyak 19 responden (63,3%) dan perempuan 11 responden (36,7%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan lebih banyak karyawan laki-laki dibanding karyawan perempuan.

Tabel 4.1.2
Jumlah Responden Dibedakan Menurut Golongan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
< 25 tahun	7	23,3%
25 – 34 tahun	13	43,4%
35 – 45 tahun	7	23,3%
> 45 tahun	3	10%
Total	30	100%

Sumber : Hasil data kuesioner

Berdasarkan hasil perhitungan data dari tabel 4.1.2 terlihat bahwa diketahui pembagian responden berdasarkan usia terdiri atas : usia kurang dari 25 tahun sebanyak 7 responden (23,3%), usia 25-34 tahun sebanyak 13 responden (43,3%), usia 35-45 tahun sebanyak 7 responden (23,3%), usia lebih dari 45 tahun sebanyak 3 responden (10%), Hal ini menunjukkan bahwa responden terbanyak berusia 25-34 tahun.

Tabel 4.1.3
Jumlah Responden Dibedakan Menurut Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Presentasi (%)
SLTA	-	-
DIII	11	36,7%
S-1	14	46,7%
S-2	5	16,6%
Total	30	100%

Sumber : Hasil data kuesioner

Berdasarkan pada hasil perhitungan data dari tabel 4.1.3 diketahui bahwa pembagian responden berdasarkan pendidikan terakhir terbagi atas : DIII sebanyak 11 responden (36,7%), S1 sebanyak 14 responden (46,7%), S2 sebanyak 5 responden (16,6%) Dapat disimpulkan bahwa responden terbesar pendidikan terakhir adalah S1.

Tabel 4.1.4
Jumlah Responden Dibedakan Menurut Lama Bekerja

Lama bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
< 5 tahun	7	23,3%
5 – 14 tahun	13	43,3%
15 – 25 tahun	8	26,7%
> 25 tahun	2	6,7%
Total	30	100%

Sumber : Hasil data kuesioner

Berdasarkan pada hasil perhitungan data dari 4.1.4 diketahui bahwa pembagian responden berdasarkan lama bekerja atas: kurang dari 5 tahun sebanyak 7 responden (23,3%), 5 – 14 tahun sebanyak 13 responden (43,3%), 15 – 25 tahun sebanyak 8 responden (26,7%), lebih dari 25 tahun sebanyak 2 responden (6,7%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden terbesar adalah bekerjanya 5 – 14 tahun.

4.2 Analisis Kuesioner Kepemimpinan

Demi kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut harus melakukan aktifitas. Karenanya dibutuhkan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang dapat menjalankan semua aktifitas tersebut pada PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan, yang dimaksud dengan tenaga kerja adalah seseorang yang memberikan jasanya kepada perusahaan

berdasarkan perjanjian kerja dengan tujuan mendapatkan suatu imbalan tertentu.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan terhadap Kepemimpinan pada PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan, maka dapat dilihat dari hasil kuesioner sebagai berikut :

a. Informasi

Tabel 4.2.1
Pimpinan menginformasikan apa yang diharapkan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	1	3,3	3,3	10,0
	Kurang setuju	1	3,3	3,3	13,3
	Setuju	2	6,7	6,7	20,0
	Sangat Setuju	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.1 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 24 responden (80,0%), menyatakan setuju 2 responden (6,7%), menyatakan kurang setuju 1 responden (3,3%), tidak setuju 1 responden (3,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (6,7%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin menginformasikan apa yang diharapkan perusahaan.

b. Standar Prosedur Kerja

Tabel 4.2.2
Pimpinan mendorong staf untuk mematuhi standar prosedur kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	0	0,0	0,0	0,0
	Kurang setuju	1	3,3	3,3	6,7
	Setuju	1	3,3	3,3	10,0
	Sangat Setuju	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.2 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 27 responden (90%), menyatakan setuju 1 responden (3,3%), menyatakan kurang setuju 1 responden (3,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (3,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin mendorong staf untuk mematuhi standar prosedur kerja.

Tabel 4.2.3
Pimpinan meminta para karyawan mengikuti
standar-standar peraturan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	0	0,0	0,0	0,0
	Kurang setuju	1	3,3	3,3	6,7
	Setuju	1	3,3	3,3	10,0
	Sangat Setuju	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.5 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 27 responden (90,0%), menyatakan setuju 1 responden (3,3%), menyatakan kurang setuju 1 responden (3,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (3,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan.

c. Memberi tahu peran pemimpin

Tabel 4.2.4
Pimpinan memberi tahu fungsi atau peranannya di perusahaan
agar dapat dipahami para karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	2	6,7	6,7	10,0
	Kurang Setuju	2	6,7	6,7	16,7
	Setuju	2	6,7	6,7	23,3
	Sangat Setuju	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.4 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 23 responden (76,7%), menyatakan setuju 2 responden (6,7%), menyatakan kurang setuju 2 responden (6,7%), tidak setuju 2 responden (6,7%), dan menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (3,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin memberi tahu fungsi atau peranannya di perusahaan agar dapat dipahami para karyawan.

d. Pekerjaan dijalankan sesuai jadwal

Tabel 4.2.5
Pimpinan mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	2	6,7	6,7	10,0
	Kurang Setuju	1	3,3	3,3	13,3
	Setuju	5	16,7	16,7	30,0
	Sangat Setuju	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.6 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 21 responden (70,0%), menyatakan setuju 5 responden (16,7%), menyatakan kurang setuju 1 responden (3,3%), tidak setuju 2 responden (6,7%), dan menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (3,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal.

e. Pertimbangkan

Tabel 4.2.6
Pimpinan sering mempertimbangkan perasaan pribadi
ketika hendak bertindak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	4	13,3	13,3	16,7
	Kurang Setuju	0	0,0	0,0	0,0
	Setuju	0	0,0	0,0	0,0
	Sangat Setuju	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.7 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 25 responden (83,3%), tidak setuju 4 responden (13,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (3,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin sering mempertimbangkan perasaan pribadi ketika hendak bertindak.

f. Hubungan Kerja

Tabel 4.2.7
Pimpinan menjaga hubungan yang ramah dengan bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	10,0	10,0	10,0
	Tidak Setuju	2	6,7	6,7	16,7
	Kurang Setuju	0	0,0	0,0	0,0
	Setuju	0	0,0	0,0	0,0
	Sangat Setuju	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.8 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 25 responden (83,3%), tidak setuju 2 responden (6,7%), dan menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (10,0%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin menjaga hubungan yang ramah dengan bawahan.

g. Perhatian

Tabel 4.2.8
Pimpinan terlalu memberi perhatian tentang cara kerja bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	10,0	10,0	10,0
	Tidak Setuju	3	10,0	10,0	20,0
	Kurang Setuju	2	6,7	6,7	26,7
	Setuju	2	6,7	6,7	33,3
	Sangat Setuju	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.9 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 20 responden (66,7%), menyatakan setuju 2 responden (6,7%), menyatakan kurang setuju 2 responden (6,7%), tidak setuju 3 responden (10,0%), dan menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (10,0%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin terlalu memberi perhatian tentang cara kerja bawahan.

h. Kesempatan

Tabel 4.2.9
Pimpinan memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan
ide-ide atau gagasan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	3,3	3,3	3,3
Tidak Setuju	2	6,7	6,7	10,0
Kurang Setuju	2	6,7	6,7	16,7
Setuju	1	3,3	3,3	20,0
Sangat Setuju	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.3 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 24 responden (80,0%), menyatakan setuju 1 responden (3,3%), menyatakan kurang setuju 2 responden (6,7%), tidak setuju 2 responden (6,7%), dan menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (3,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju pemimpin memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan.

Tabel 4.2.10
Pimpinan memberi kesempatan promosi kepada karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	16,7	16,7	16,7
	Tidak Setuju	2	6,7	6,7	23,3
	Kurang Setuju	4	13,3	13,3	36,7
	Setuju	3	10,0	10,0	46,7
	Sangat Setuju	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.2.10 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 16 responden (53,3%), menyatakan setuju 3 responden (10,0%), menyatakan kurang setuju 4 responden (13,3%), tidak setuju 2 responden (6,7%), dan menyatakan sangat tidak setuju 5 responden (16,7%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan responden menyatakan sangat setuju pemimpin memberi kesempatan promosi kepada karyawan.

Tabel 4.2.11
Jawaban Keseluruhan Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan

No.	Uraian	Jawaban	Jumlah	Presentase	Total %
1	Pimpinan menginformasikan apa yang diharapkan perusahaan	Sangat Tidak Setuju	2	6,7	
		Tidak Setuju	1	3,3	
		Kurang Setuju	1	3,3	
		Setuju	2	6,7	
		Sangat Setuju	24	80,0	100,0
2	Pimpinan mendorong staf untuk mematuhi standar prosedur kerja	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	
		Tidak Setuju	0	0,0	
		Kurang Setuju	1	3,3	
		Setuju	1	3,3	
		Sangat Setuju	27	90,0	100,0
3	Pimpinan meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	
		Tidak Setuju	0	0,0	
		Kurang Setuju	1	3,3	
		Setuju	1	3,3	
		Sangat Setuju	27	90,0	100,0
4	Pimpinan memberi tahu fungsi atau perannya di perusahaan agar dapat dipahami para karyawan	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	
		Tidak Setuju	2	6,7	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	2	6,7	
		Sangat Setuju	23	76,7	100,0
5	Pimpinan mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	
		Tidak Setuju	2	6,7	
		Kurang Setuju	1	3,3	
		Setuju	5	16,7	
		Sangat Setuju	21	70,0	100,0
6	Pimpinan sering mempertimbangkan perasaan pribadi ketika hendak bertindak	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	
		Tidak Setuju	4	13,3	
		Kurang Setuju	0	0,0	
		Setuju	0	0,0	
		Sangat Setuju	25	83,3	100,0
7	Pimpinan menjaga hubungan kerja yang ramah dengan bawahan	Sangat Tidak Setuju	3	10,0	
		Tidak Setuju	2	6,7	
		Kurang Setuju	0	0,0	
		Setuju	0	0,0	
		Sangat Setuju	25	83,3	100,0

8	Pimpinan terlalu memberi perhatian terhadap cara kerja bawahan	Sangat Tidak Setuju	3	10,0	
		Tidak Setuju	3	10,0	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	2	6,7	
		Sangat Setuju	20	66,7	100,0
9	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	
		Tidak Setuju	2	6,7	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	1	3,3	
		Sangat Setuju	24	80,0	100,0
10	Pimpinan memberi kesempatan promosi kepada karyawan	Sangat Tidak Setuju	5	16,7	
		Tidak Setuju	2	6,7	
		Kurang Setuju	4	13,3	
		Setuju	3	10,0	
		Sangat Setuju	16	53,3	100,0

Sumber : Hasil Kuesioner

4.3 Analisis Kuesioner Kinerja Karyawan

Dengan analisis ini akan dapat diketahui ada atau tidaknya pengaruh Kepemimpinan di dalam perusahaan tersebut, maka dari itu analisis dilaksanakan secara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut ini disajikan tabel hasil tentang tanggapan responden mengenai kinerja, yaitu :

a. Prestasi Kerja

Tabel 4.3.1
Karyawan bekerja dengan baik secara kuantitas dan kualitas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	13,3	13,3	13,3
	Tidak Setuju	3	10,0	10,0	23,3
	Kurang Setuju	1	3,3	3,3	26,7
	Setuju	2	6,7	6,7	33,3
	Sangat Setuju	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.1 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 20 responden (66,7%), menyatakan setuju 2 responden (6,7%), menyatakan kurang setuju 1 responden (3,3%), tidak setuju 3 responden (10,0%), dan menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (13,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju karyawan bekerja dengan baik secara kuantitas dan kualitas.

b. Tanggung Jawab

Tabel 4.3.2
Semua tugas yang diberikan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	1	3,3	3,3	10,0
	Kurang Setuju	1	3,3	3,3	13,3
	Setuju	1	3,3	3,3	16,7
	Sangat Setuju	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.2 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 25 responden (83,3%), menyatakan setuju 1 responden (3,3%), menyatakan kurang setuju 1 responden (3,3%), tidak setuju 1 responden (3,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 2 responden (6,7%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan setuju semua tugas yang diberikan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab.

c. Sikap Kooperatif

Tabel 4.3.3
Karyawan mengerjakan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	3	10,0	10,0	13,3
	Ragu-ragu	2	6,7	6,7	20,0
	Setuju	3	10,0	10,0	30,0
	Sangat Setuju	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.3 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 21 responden (70,0%), menyatakan setuju 3 responden (10,0%), menyatakan kurang setuju 2 responden (6,7%), tidak setuju 3 responden (10,0%), dan menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (3,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju karyawan mengerjakan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif.

Tabel 4.3.4
Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	16,7	16,7	16,7
	Tidak Setuju	2	6,7	6,7	23,3
	Kurang Setuju	2	6,7	6,7	30,0
	Setuju	2	6,7	6,7	36,7
	Sangat Setuju	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.4 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 19 responden (63,3%), menyatakan setuju 2 responden (6,7%), menyatakan kurang setuju 2 responden (6,7%), tidak setuju 2 responden (6,7%), dan menyatakan sangat tidak setuju 5 responden (16,7%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju tugas yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

d. Kehadiran ditempat

Tabel 4.3.5
Karyawan selalu hadir tepat waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	10,0	10,0	10,0
	Tidak Setuju	1	3,3	3,3	13,2
	Kurang Setuju	3	10,0	10,0	23,3
	Setuju	1	3,3	3,3	26,7
	Sangat Setuju	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.5 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 22 responden (73,3%), menyatakan setuju 1 responden (3,3%), menyatakan kurang setuju 3 responden (10,0%), tidak setuju 1 responden (3,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (10,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju karyawan selalu hadir tepat waktu.

e. Kepribadian

Tabel 4.3.6
Karyawan memperlihatkan perilaku yang baik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	16,7	16,7	16,7
	Tidak Setuju	4	13,3	13,3	30,0
	Kurang Setuju	2	6,7	6,7	36,7
	Setuju	4	13,3	13,3	50,0
	Sangat Setuju	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.6 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 15 responden (50,0%), menyatakan setuju 4 responden (13,3%), menyatakan kurang setuju 2 responden (6,7%), tidak setuju 4 responden (13,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 5 responden (16,7%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju karyawan memperlihatkan perilaku yang baik.

f. Tingkat Kreatifitas

Tabel 4.3.7
Karyawan kurang kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	4	13,3	13,3	13,3
Tidak Setuju	7	23,3	23,3	36,7
Ragu-ragu	2	6,7	6,7	43,3
Setuju	3	10,0	10,0	53,3
Sangat Setuju	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.7 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 14 responden (46,7%), menyatakan setuju 3 responden (10,0%), menyatakan kurang setuju 2 responden (6,7%), tidak setuju 7 responden (23,3%), dan menyatakan sangat tidak setuju 4 responden (13,3%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju karyawan kurang kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

g. Kepribadian

Tabel 4.3.8
Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dalam pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	13,3	13,3	13,3
	Tidak Setuju	3	10,0	10,0	23,3
	Kurang Setuju	3	10,0	10,0	33,3
	Setuju	2	6,7	6,7	40,0
	Sangat Setuju	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.8 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 18 responden (60,0%), menyatakan setuju 2 responden (6,7%), menyatakan kurang setuju 3 responden (10,0%), tidak setuju 3 responden (10,0%), dan menyatakan sangat tidak setuju 3 responden (10,0%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju karyawan lebih mementingkan diri sendiri dalam pekerjaan.

h. Kejujuran

Tabel 4.3.9
Karyawan memiliki sikap terbuka sewaktu menghadapi masalah

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	10,0	10,0	10,0
Tidak Setuju	5	16,7	16,7	26,7
Kurang Setuju	2	6,7	6,7	33,3
Setuju	5	16,7	16,7	50,0
Sangat Setuju	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.9 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 30 responden (50,0%), menyatakan setuju 5 responden (16,7%), menyatakan ragu-ragu 2 responden (6,7%), tidak setuju 5 responden (16,7%), dan menyatakan sangat tidak setuju 5 responden (16,7%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat setuju Karyawan memiliki sikap terbuka sewaktu menghadapi masalah.

Tabel 4.3.10
Karyawan membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan Masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	46,7	46,7	46,7
	Tidak Setuju	9	30,0	30,0	76,7
	Kurang Setuju	3	10,0	10,0	86,7
	Setuju	2	6,7	6,7	93,0
	Sangat Setuju	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sumber: Hasil data kuesioner

Dapat dilihat tabel 4.3.10 diatas bahwa yang menyatakan sangat setuju 2 responden (6,7%), menyatakan setuju 2 responden (6,7%), menyatakan kurang setuju 3 responden (10,0%), tidak setuju 9 responden (30,0%), dan menyatakan sangat tidak setuju 14 responden (46,7%). Berdasarkan jawaban responden diatas, hal tersebut menunjukan bahwa responden menyatakan sangat tidak setuju karyawan membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah.

Tabel 4.3.11
Jawaban Keseluruhan Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

No.	Uraian	Jawaban	Jumlah	Presentase	Total %
1	Karyawan bekerja dengan baik secara kuantitas dan kualitas	Sangat Tidak Setuju	4	13,3	
		Tidak Setuju	3	10,0	
		Kurang Setuju	1	3,3	
		Setuju	2	6,7	
		Sangat Setuju	20	66,7	100,0
2	Semua tugas yang diberikan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab	Sangat Tidak Setuju	2	6,7	
		Tidak Setuju	1	3,3	
		Kurang Setuju	1	3,3	
		Setuju	1	3,3	
		Sangat Setuju	25	83,3	100,0
3	Karyawan mengerjakan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif	Sangat Tidak Setuju	1	3,3	
		Tidak Setuju	3	10,0	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	3	10,0	
		Sangat Setuju	21	70,0	100,0
4	Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku	Sangat Tidak Setuju	5	16,7	
		Tidak Setuju	2	6,7	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	2	6,7	
		Sangat Setuju	19	63,3	100,0
5	Karyawan selalu hadir tepat waktu	Sangat Tidak Setuju	3	10,0	
		Tidak Setuju	1	3,3	
		Kurang Setuju	3	10,0	
		Setuju	1	3,3	
		Sangat Setuju	22	73,3	100,0
6	Karyawan memperlihatkan perilaku yang baik	Sangat Tidak Setuju	5	16,7	
		Tidak Setuju	4	13,3	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	4	13,3	
		Sangat Setuju	15	50,0	100,0
7	Karyawan kurang kreatifitas dalam penyelesaian pekerjaan	Sangat Tidak Setuju	4	13,3	
		Tidak Setuju	7	23,3	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	3	10,0	
		Sangat Setuju	14	46,7	100,0

8	Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dalam pekerjaan	Sangat Tidak Setuju	4	13,3	
		Tidak Setuju	3	10,0	
		Kurang Setuju	3	10,0	
		Setuju	2	6,7	
		Sangat Setuju	18	60,0	100,0
9	Karyawan memiliki sikap terbuka sewaktu menghadapi masalah	Sangat Tidak Setuju	3	10,0	
		Tidak Setuju	5	16,7	
		Kurang Setuju	2	6,7	
		Setuju	5	16,7	
		Sangat Setuju	15	50,0	100,0
10	Karyawan membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah	Sangat Tidak Setuju	14	46,7	
		Tidak Setuju	9	30,0	
		Kurang Setuju	3	10,0	
		Setuju	2	6,7	
		Sangat Setuju	2	6,7	100,0

Sumber : Hasil Kuesioner

4.4 Analisis Kuesioner Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Setelah variabel dianalisis dengan rincian yaitu variabel Kepemimpinan sebagai variabel bebas (Independent Variable) sedangkan variabel kinerja sebagai variabel terikat (Dependent Variable). Kedua variabel tersebut diolah dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana pada program komputer SPSS 15. Analisis itu digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja).

Tabel 4.4.1
Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan (a)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Analisis regresi pada lampiran, tabel Variables Entered/Removed, menunjukkan bahwa semua variable digunakan dalam analisis regresi yaitu Kepemimpinan sebagai variable bebas (Independent Variabel) sedangkan kinerja sebagai variable terikat (Dependent Variabel).

Tabel 4.4.2
Out Put Koefisien Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,672	3,445		6,872	,000
Kepemimpinan	,324	,077	,620	4,181	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel Coeffisients menunjukkan :

a. = 23,672

b. = 0,324

dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b X$$

$$Y = 23,672 + 0,324X$$

Dari persamaan regresi dengan nilai konstanta sebesar 23,672 dan koefisien regresi positif sebesar 0,324, berarti Kepemimpinan akan meningkat Kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Pengambilan Keputusan

1. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel}

$$t_{hitung} : 4,181 \quad t_{tabel} : 2,048$$

$$4,181 > 2,048 : \text{maka } H_0 \text{ ditolak dan } H_a \text{ diterima}$$

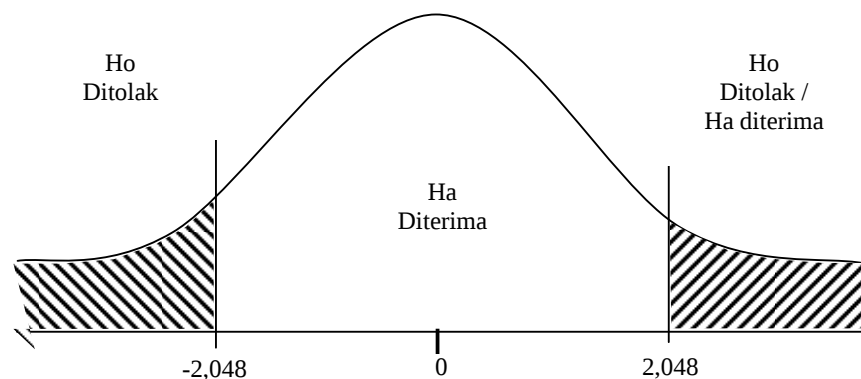
2. Berdasarkan probabilitas :

Pada kolom Signifikansi nilainya 0.000 berarti Kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil uji berdasarkan perbandingan dengan dan berdasarkan probabilitas maka keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi FPS pada PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan.

Gambar 4.4

Daerah Penentuan H_0 Pada Uji Signifikansi Korelasi



Rekapitulasi analisa Kuesioner Kepemimpinan

No	Kepemimpinan (X)	Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan menginformasikan apa yang diharapkan perusahaan	80,0%	6,7%	3,3%	3,3%	6,7%
2	Pimpinan mendorong staf untuk mematuhi standar prosedur kerja	90,0%	3,3%	3,3%	0,0%	3,3%
3	Pimpinan meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan	90,0%	3,3%	3,3%	0,0%	3,3%
4	Pimpinan memberi tahu fungsi atau perannya di perusahaan agar dapat dipahami para karyawan	76,7%	6,7%	6,7%	6,7%	3,3%
5	Pimpinan mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal	70,0%	16,7%	3,3%	6,7%	3,3%
6	Pimpinan sering mempertimbangkan perasaan pribadi ketika hendak bertindak	83,3%	0,0%	0,0%	13,3%	3,3%
7	Pimpinan menjaga hubungan kerja yang ramah dengan bawahan	83,3%	0,0%	0,0%	6,7%	10,0%
8	Pimpinan terlalu memberi perhatian terhadap cara kerja bawahan	66,7%	6,7%	6,7%	10,0%	10,0%
9	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan	80,0%	3,3%	6,7%	6,7%	3,3%
10	Pimpinan memberi kesempatan promosi kepada karyawan	53,3%	10,0%	13,3%	6,7%	16,7%
Rata-rata		77,3%	5,6%	3,3%	6,01%	6,3%

Rekapitulasi Analisis Kuesioner Kinerja Karyawan

No	Kinerja Karyawan (X)	Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Karyawan bekerja dengan baik secara kuantitas dan kualitas	66,7%	6,7%	3,3%	10,0%	13,3%
2	Semua tugas yang diberikan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab	83,3%	3,3%	3,3%	3,3%	6,7%
3	Karyawan mengerjakan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif	70,0%	10,0%	6,7%	10,0%	3,3%
4	Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku	63,3%	6,7%	6,7%	6,7%	16,7%
5	Karyawan selalu hadir tepat waktu	73,3%	3,3%	10,0%	3,3%	10,0%
6	Karyawan memperlihatkan perilaku yang baik	50,0%	13,3%	6,7%	13,3%	16,7%
7	Karyawan kurang kreatifitas dalam penyelesaian pekerjaan	46,7%	10,0%	6,7%	23,3%	13,3%
8	Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dalam pekerjaan	60,0%	6,7%	10,0%	10,0%	13,3%
9	Karyawan memiliki sikap terbuka sewaktu menghadapi masalah	50,0%	16,7%	6,7%	16,7%	10,0%
10	Karyawan membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah	6,7%	6,7%	10,0%	30,0%	46,7%
Rata-rata		57%	8,3%	7,01%	12,6%	15%

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap responden dengan penyebaran kuesioner dan pengumpulan data-data tertulis dari berbagai aspek sumber dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan dari uji t statistik antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,181 dan nilai t_{tabel} 2,048 ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,181 > 2,048$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan.
2. Dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi dari seluruh karyawan maka dapat mendorong seseorang untuk berkarya dan kreatif dalam melakukan pekerjaan. Maka, perusahaan tersebut dapat meningkat dengan cepat.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas penulis mencoba memberikan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi perkembangan kemajuan perusahaan antara lain sebagai berikut :

- 1) Hasil kesimpulan membuktikan bahwa Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi FPS pada PT. Telkom Kandatel Jakarta Selatan, hendaknya Kepemimpinan dapat ditingkatkan lagi guna meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.
- 2) Kinerja karyawan sudah baik dan harus tetap dipertahankan tapi perlu ditingkatkan lebih dalam memberi kinerja dan sikap yang sangat baik diperlukan bagi karyawan dari pimpinannya karena dengan kinerja karyawan bisa lebih giat, berprestasi serta berkualitas dalam melakukan pekerjaannya menjadi lebih baik.
- 3) Hendaknya pimpinan lebih meningkatkan toleransi dengan mempertimbangkan perasaan pribadi hendak bertindak tanpa mengurangi tanggung jawab kerja, lebih memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan, tanggap melihat kondisi pekerjaan bawahan serta selalu melakukan update terhadap informasi.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, H. Melayu. S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendrawan Supratikno, Jhon Joe thalau, Sigiarto dan Anton Wachidin Widjaya 2006. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kartini, Kartono, (2006). *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo persada.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari teori ke praktik/ Veithzal Rivai*. Ed. 1,-2, Penerbit: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Schuler, Randall S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-3. Cetakan ke-1*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singgih Santoso, (2007). *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 15*, Jakarta: PT Elex Media Komputerindo.
- Sri Mulyono, (2006). *Statistik Untuk Ekonomi & Bisnis, Edisi Ketiga*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Stephen P.Robbins, (2006). *“Perilaku Organisasi”*, Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indexs Kelompok Gramedia.
- Sugiyono, Prof.DR. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Bandung: Alfabet.
- Susilo Supardo.N.Hum dan Bernadine N. Wijarna. (2006). *Kepemimpinan Dasar-Dasar dan Pengembangan*, Yogyakarta: CV. Andi.

T.Hani Handoko. (2003). *Manajemen, Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

_____, (2009). Question and Answer : Divisi Fixed Promotion Sales,
PT Telekomunikasi Kandatel Jakarta Selatan.



LAMPIRAN-LAMPIRAN



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LAMPIRAN 1: Hasil Perhitungan Variabel X Kepemimpinan

Hasil Perhitungan
Variabel X Kepemimpinan

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Total
1	2	4	4	2	4	3	4	5	4	4	36
2	3	3	2	4	4	5	5	4	4	4	38
3	4	2	4	3	4	5	3	3	4	2	34
4	4	4	5	5	2	2	4	5	2	4	37
5	4	3	5	4	5	3	5	5	5	3	42
6	5	4	4	2	3	5	4	4	4	4	39
7	4	2	5	5	2	4	4	4	2	2	34
8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
9	3	2	5	4	5	5	5	5	5	2	41
10	3	4	5	5	4	4	3	2	4	4	38
11	5	4	4	5	4	3	2	4	4	4	39
12	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	45
13	3	5	2	4	4	4	5	5	4	5	41
14	4	4	3	5	4	5	3	2	4	4	38
15	4	4	4	4	3	2	4	1	3	4	33
16	4	4	5	5	2	3	2	5	2	4	36
17	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	45
18	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	43
19	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	42
20	2	3	5	4	4	4	1	4	4	3	34
21	4	4	3	3	1	2	4	5	1	4	31
22	2	2	3	5	4	5	4	4	4	2	35
23	4	4	5	4	3	2	3	5	3	4	37
24	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	43
25	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	35
26	3	3	4	5	4	2	4	3	4	3	35
27	4	4	3	4	3	2	4	5	3	4	36
28	2	1	3	5	3	5	4	4	3	1	31
29	4	3	2	5	5	4	3	4	5	3	38
30	4	3	4	5	3	5	4	5	3	3	39

LAMPIRAN 2: Hasil Perhitungan Variabel Y Kinerja Karyawan

Hasil Perhitungan
Variabel Y Kinerja Karyawan

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Total
1	4	2	5	4	3	4	5	5	4	2	38
2	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	42
3	4	3	5	2	4	4	5	5	4	3	39
4	2	3	4	4	5	5	3	5	5	3	39
5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	42
6	5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	41
7	4	4	5	5	2	3	5	4	2	4	38
8	5	3	4	5	4	5	5	3	4	3	41
9	5	3	5	5	5	5	4	4	5	3	44
10	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	40
11	4	3	3	5	5	5	4	4	5	3	41
12	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	40
13	5	3	5	4	3	4	4	5	3	3	39
14	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	42
15	4	3	2	2	4	4	5	5	4	4	37
16	5	4	5	5	3	3	5	3	3	4	40
17	5	5	4	5	2	4	4	4	2	5	40
18	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	44
19	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	43
20	5	2	4	5	1	5	5	5	1	2	35
21	3	4	5	1	5	4	5	3	5	4	39
22	5	4	4	5	2	4	5	3	2	4	38
23	5	4	5	3	2	4	5	5	2	4	39
24	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3	44
25	5	3	4	4	4	4	1	5	4	3	37
26	4	4	5	4	5	5	3	2	5	4	41
27	5	4	5	3	2	4	5	5	2	4	39
28	4	2	5	4	5	1	4	5	5	2	37
29	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	40
30	5	3	5	4	4	5	5	4	4	3	42

LAMPIRAN 3 : Hasil Kuesioner Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan

Hasil Kuesioner Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan

No.	X	Y	X ²	Y ²	X.Y
1	36	38	1296	1444	1368
2	38	42	1444	1764	1596
3	34	39	1156	1521	1326
4	37	39	1369	1521	1443
5	42	42	1764	1764	1764
6	39	41	1521	1681	1599
7	34	38	1156	1444	1292
8	39	41	1521	1681	1599
9	41	44	1681	1936	1804
10	38	40	1444	1600	1520
11	39	41	1521	1681	1599
12	45	40	2025	1600	1800
13	41	39	1681	1521	1599
14	38	42	1444	1764	1596
15	33	37	1089	1369	1221
16	36	40	1296	1600	1440
17	45	40	2025	1600	1800
18	43	44	1849	1936	1892
19	42	43	1764	1849	1806
20	34	35	1156	1225	1190
21	31	39	961	1521	1209
22	35	38	1225	1444	1330
23	37	39	1369	1521	1443
24	43	44	1849	1936	1892
25	35	37	1225	1369	1295
26	35	41	1225	1681	1435
27	36	39	1296	1521	1404
28	31	37	961	1369	1147
29	38	40	1444	1600	1520
30	39	42	1521	1764	1638
Total	$\sum x = 1134$	$\sum y = 1201$	$\sum X^2 = 43278$	$\sum Y^2 = 41977$	$\sum xy = 45567$

LAMPIRAN 4: Rekapitulasi Analisis Kuesioner Kepemimpinan

Rekapitulasi analisa Kuesioner Kepemimpinan

No	Kepemimpinan (X)	Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan menginformasikan apa yang diharapkan perusahaan	80,0%	6,7%	3,3%	3,3%	6,7%
2	Pimpinan mendorong staf untuk mematuhi standar prosedur kerja	90,0%	3,3%	3,3%	0,0%	3,3%
3	Pimpinan meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan	90,0%	3,3%	3,3%	0,0%	3,3%
4	Pimpinan memberi tahu fungsi atau perannya di perusahaan agar dapat dipahami para karyawan	76,7%	6,7%	6,7%	6,7%	3,3%
5	Pimpinan mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal	70,0%	16,7%	3,3%	6,7%	3,3%
6	Pimpinan sering mempertimbangkan perasaan pribadi ketika hendak bertindak	83,3%	0,0%	0,0%	13,3%	3,3%
7	Pimpinan menjaga hubungan kerja yang ramah dengan bawahan	83,3%	0,0%	0,0%	6,7%	10,0%
8	Pimpinan terlalu memberi perhatian terhadap cara kerja bawahan	66,7%	6,7%	6,7%	10,0%	10,0%
9	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan	80,0%	3,3%	6,7%	6,7%	3,3%
10	Pimpinan memberi kesempatan promosi kepada karyawan	53,3%	10,0%	13,3%	6,7%	16,7%
Rata-rata		77,3%	5,6%	3,3%	6,01%	6,3%

LAMPIRAN 5: Rekapitulasi Analisis Kuesioner Kinerja Karyawan

Rekapitulasi Analisis Kuesioner Kinerja Karyawan

No	Kinerja Karyawan (X)	Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Karyawan bekerja dengan baik secara kuantitas dan kualitas	66,7%	6,7%	3,3%	10,0%	13,3%
2	Semua tugas yang diberikan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab	83,3%	3,3%	3,3%	3,3%	6,7%
3	Karyawan mengerjakan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif	70,0%	10,0%	6,7%	10,0%	3,3%
4	Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku	63,3%	6,7%	6,7%	6,7%	16,7%
5	Karyawan selalu hadir tepat waktu	73,3%	3,3%	10,0%	3,3%	10,0%
6	Karyawan memperlihatkan perilaku yang baik	50,0%	13,3%	6,7%	13,3%	16,7%
7	Karyawan kurang kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan	46,7%	10,0%	6,7%	23,3%	13,3%
8	Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dalam pekerjaan	60,0%	6,7%	10,0%	10,0%	13,3%
9	Karyawan memiliki sikap terbuka sewaktu menghadapi masalah	50,0%	16,7%	6,7%	16,7%	10,0%
10	Karyawan membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah	6,7%	6,7%	10,0%	30,0%	46,7%
Rata-rata		57%	8,3%	7,01%	12,6%	15%

LAMPIRAN 6: Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

REGRESSION**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 ^a	.384	.362	2.302

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.620	1	92.620	17.482	.000 ^a
	Residual	148.347	28	5.298		
	Total	240.967	29			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.672	3.445		6.872	.000
	Kepemimpinan	.324	.077	.620	4.181	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 7: Kuesioner Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara/i

Ditempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam penyusunan skripsi kesarjanaan pada fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.”

Berdasarkan ketentuan itulah saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/saudara/i untuk dapat meluangkan waktu menjawab pertanyaan-pertanyaan pada lembaran kuesioner terlampir guna melengkapi penelitian yang sedang saya lakukan. Dengan kerendahan hati mohon agar Bapak/Ibu/Saudara/i dapat mengisi seluruh pertanyaan.

Akhirnya atas segala bantuan, perhatian dan kesediaan bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Yunita Anggraeni

PETUNJUK PENGISIAN

1. Berilah tanda silang (X) pada data responden sesuai dengan identitas anda.
2. Berilah tanda check list (V) pada salah satu jawaban yang ada pilih yang sesuai dengan keadaan yang anda rasakan.
3. Terima kasih atas kerja sama yang telah anda berikan.

KUESIONER

I. Data Responden

1. Jenis Kelamin :

a. Laki-laki

b. Perempuan

2. Usia saat ini :

a. < 25 tahun

b. 25 – 34 Tahun

c. 35 – 45 Tahun

d. > 45 Tahun

3. Pendidikan Terakhir :

a. SLTA

b. Diploma (DIII)

c. S1

d. S2, S3

4. Masa kerja :

a. < 5 Tahun

b. 5 – 14 Tahun

c. 15 – 25 Tahun

d. > 25 Tahun

II. Berilah tanda silang pada kotak yang tersedia dibawah ini.

Keterangan jawaban

SS	:	Sangat Setuju	Score 5
S	:	Setuju	Score 4
KS	:	Kurang Setuju	Score 3
TS	:	Tidak Setuju	Score 2
STS	:	Sangat Tidak Setuju	Score 1

Indikator	SS	S	KS	TS	STS
	5	4	3	2	1
A. Kepemimpinan					
1. Pimpinan menginformasikan apa yang diharapkan perusahaan					
2. Pimpinan mendorong staf untuk mematuhi standar prosedur kerja					
3. Pimpinan meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan					
4. Pimpinan memberi tahu fungsi atau perannya di perusahaan agar dapat dipahami para karyawan					
5. Pimpinan mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal					
6. Pimpinan sering mempertimbangkan perasaan pribadi ketika hendak bertindak					
7. Pimpinan menjaga hubungan kerja yang ramah dengan bawahan					
8. Pimpinan terlalu memberi perhatian terhadap cara kerja bawahan					
9. Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan					
10. Pimpinan memberi kesempatan promosi kepada karyawan					

Keterangan jawaban

SS	:	Sangat Setuju	Score 5
S	:	Setuju	Score 4
KS	:	Kurang Setuju	Score 3
TS	:	Tidak Setuju	Score 2
STS	:	Sangat Tidak Setuju	Score 1

Indikator	SS	S	KS	TS	STS
	5	4	3	2	1
B. Kinerja Karyawan					
1. Karyawan bekerja dengan baik secara kuantitas dan kualitas					
2. Semua tugas yang diberikan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab					
3. Karyawan mengerjakan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif					
4. Tugas yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku					
5. Karyawan selalu hadir tepat waktu					
6. Karyawan memperlihatkan perilaku yang baik					
7. Karyawan kurang kreatifitas dalam penyelesaian pekerjaan					
8. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dalam pekerjaan					
9. Karyawan memiliki sikap terbuka sewaktu menghadapi masalah					
10. Karyawan membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah					

LAMPIRAN 8: Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Yunita Anggraeni

Tempat/ Tanggal lahir : Jakarta, 19 Juni 1987

Jenis kelamin : Perempuan

Kebangsaan : Indonesia

Status : Belum Menikah

Alamat : Jl. Sawah Lio III No.19 Rt.002/08
Kec. Tambora Jakarta Barat 11250

Agama : Islam

Riwayat Pendidikan : SDN 01 Pagi, Jakarta Barat. 1999
SMPN 63, Jakarta Barat. 2002
SMUN 17, Jakarta Barat. 2005
Universitas Mercu Buana, Jakarta. 2009

E-mail : neetaniez@yahoo.com