

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT BANK NTT**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat**

**Sarjana Manajemen (S1)**

**Pada Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun Oleh:**

**Maria Gracia Putri Epu**

**NPM: 14 03 21235**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**YOGYAKARTA,**

**2020**

**Skripsi**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT BANK NTT**



**Disusun Oleh:**

**Maria Gracia Putri Epu**

**NPM: 14 03 21235**

**Telah dibaca dan disetujui oleh:**

**Pembimbing**

**Drs. D. Koeshartono, MM.**

**Tanggal, 14 Februari 2020**



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

### **SURAT KETERANGAN**

**No. 211/J/I**

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 6 Maret 2020 dengan susunan pengujian sebagai berikut:

- |                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| 1. Th. Agung M Harsiwi, SE., M.Si | Ketua Penguji |
| 2. Drs. Koeshartono, MM           | Anggota       |
| 3. Th. Diah Widiastuti, SE., M.Si | Anggota       |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Maria Gracia Putri Epu  
NPM : 140321235

Dinyatakan

**Lulus Dengan Revisi**

Pada saat ini skripsi Maria Gracia Putri Epu telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia pengujian.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

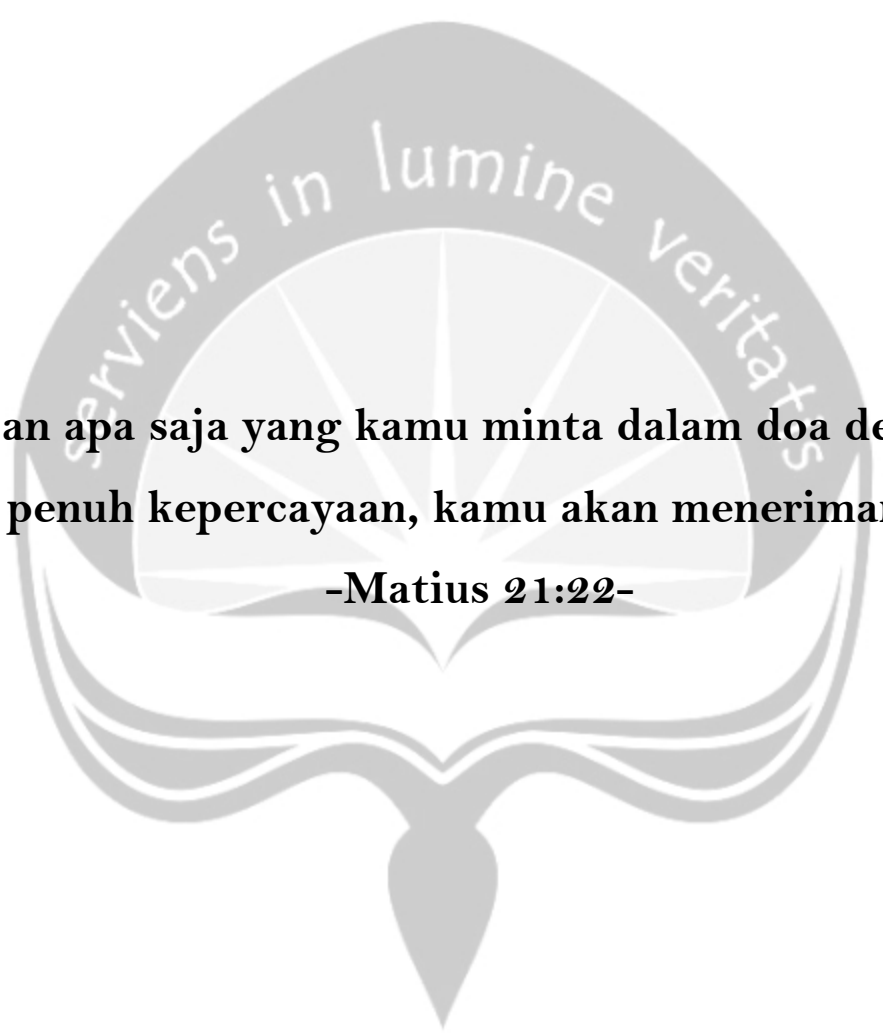
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT BANK NTT**

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 14 Februari 2020  
Yang menyatakan,

**Maria Gracia Putri Epu**

Berdoalah Sesering Mungkin Karena Doa  
Mengubahkan Segala-galanya.



**Dan apa saja yang kamu minta dalam doa dengan  
penuh kepercayaan, kamu akan menerimanya  
-Matius 21:22-**

IN THE NAME OF THE FATHER, AND THE SON, AND  
THE HOLY SPIRIT, AMEN.

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan rahmat-Nya yang senantiasa menyertai dan membimbing penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar tanpa adanya hambatan sedikitpun. Penulisan skripsi ini menjadi salah satu syarat akademis untuk menyelesaikan studi S1 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan syukur untuk setiap orang yang selalu mensupport penulis dengan memberikan semangat melalui perkataan dan doa bagi yang berada dekat maupun jauh. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis akan memberikan ucapan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria yang senantiasa memberikan berkat-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
3. Bapak Drs. D. Koeshartono, MM. selaku dosen pembimbing penyusunan skripsi yang bersedia dengan sabar memberikan bimbingan dan saran kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Yohanes Landu Praing, SE, MM selaku Kepala Divisi *Perencanaan dan Corporate Secretary* PT Bank NTT yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.

5. Semua karyawan dari PT Bank NTT yang telah bersedia membantu dalam pengisian kuesioner skripsi ini.
6. Kedua orang tua serta kakak saya Hera dan adik saya Alvin. Terima kasih atas doa dan semangatnya yang diberikan kepada penulis selama ini.
7. Pendengar terbaik saat penulis mulai mengeluh tentang skripsi, Gustavo. Terima kasih atas setiap doa dan semangat yang diberikan kepada penulis selama ini.
8. Sahabat-sahabatku selama di Jogja dan teman seperjuangan skripsi: Tasya, Nanda, Evin, Ayu, Putra, Nia, Keke. Terima kasih atas doa dan semangatnya yang diberikan kepada penulis selama ini.
9. Teman-teman KKN 74 Klayar: Diana, Gitta, Tri, Josua, Sendy, Warih, Pamela, dan Lucky. Terima kasih telah menjadi keluarga keduaku selama satu bulan dalam berbagai cerita, berbagi keluh kesah dan berbagi pengalaman hidup selama KKN.

10. Pihak-pihak yang turut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya, penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih.



Yogyakarta, 14 Februari 2020

Penulis

Maria Gracia Putri Epu



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Manfaat Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	8

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.2. Kinerja Karyawan .....	15
1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	16
2.3. Gaya Kepemimpinan.....	19
1. Tipe Gaya Kepemimpinan .....	20
2. Dimensi Gaya Kepemimpinan .....	23
2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	24
2.5. Penelitian Terdahulu .....	24
2.6. Kerangka Penelitian .....	26
2.7. Hipotesis Penelitian.....	29

## **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	32
3.2. Populasi dan Sampel .....	33
3.3. Metode Pengambilan Sampel.....	34
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	35
3.5. Metode Pengukuran Data .....	35
3.6. Pengujian Instrumen Penelitian.....	36
1. Uji Validitas.....	36
2. Uji Reliabilitas .....	37

3.7. Metode Analisis Data.....	38
1. Karakteristik Profil Responden .....	38
2. Persepsi Karyawan tentang Gaya Kepemimpinan dan Tingkatan Kinerja Karyawan .....	39
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	39

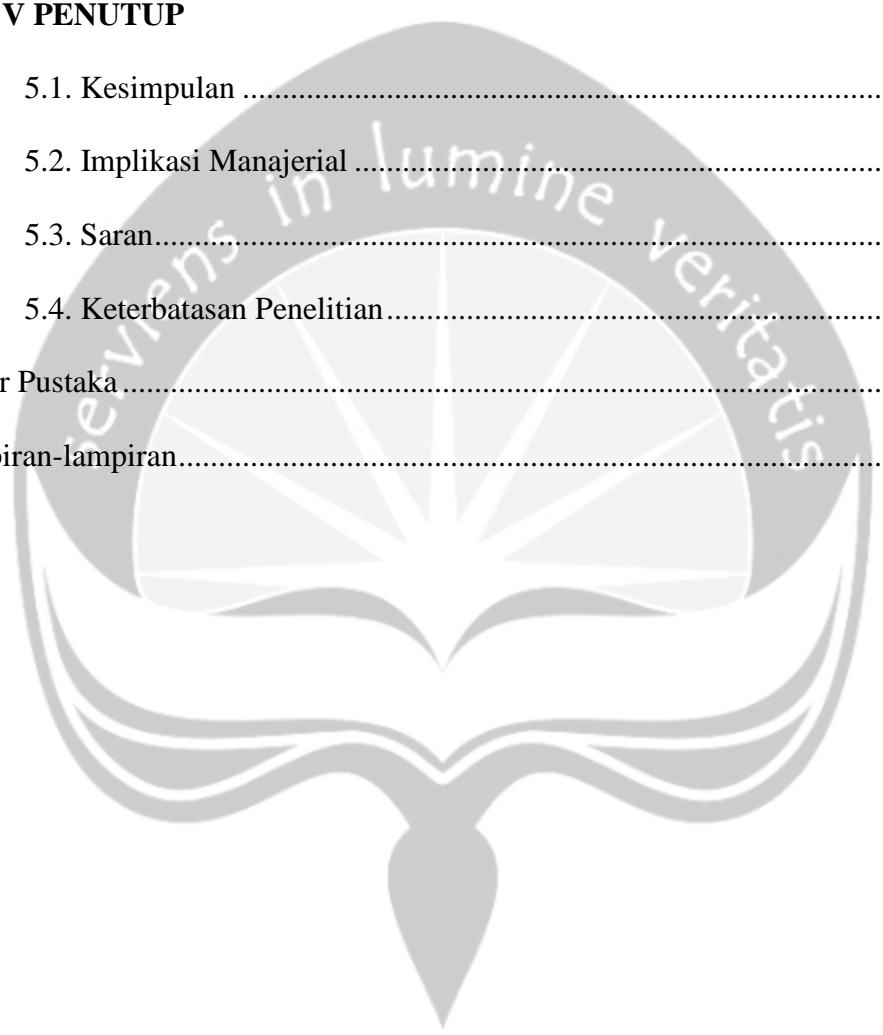
#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

4.1. Pengujian Instrumen.....	43
1. Uji Validitas.....	44
2. Uji Reliabilitas .....	45
4.2. Karakteristik Profil Responden.....	46
4.3. Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan .....	48
4.4. Tingkatan Kinerja Karyawan pada PT Bank NTT .....	50
4.5. Pengaruh Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan.....	50
4.6. Pembahasan.....	54
1. Pengaruh Kepemimpinan Direktif terhadap Kinerja Karyawan .....	54
2. Pengaruh Kepemimpinan Suportif terhadap Kinerja Karyawan.....	55

3. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan.....	56
---	----

## **BAB V PENUTUP**

5.1. Kesimpulan .....	58
5.2. Implikasi Manajerial .....	59
5.3. Saran.....	60
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	61
Daftar Pustaka.....	63
Lampiran-lampiran.....	68



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.4	Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas ( $n = 50$ ).....	44
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas ( $n = 50$ ).....	45
Tabel 4.3	Karakteristik Profil Responden.....	46
Tabel 4.4	Nilai <i>Mean</i> Variabel Kepemimpinan Direktif.....	48
Tabel 4.5	Nilai <i>Mean</i> Variabel Kepemimpinan Suportif.....	49
Tabel 4.6	Nilai <i>Mean</i> Variabel Kepemimpinan Partisipatif.....	49
Tabel 4.7	Nilai <i>Mean</i> Variabel Kinerja Karyawan.....	50
Tabel 4.8	Hasil Uji Regresi.....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Penelitian .....	29
------------	---------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	68
Lampiran 2	Data Kuesioner .....	75
Lampiran 3	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	82
Lampiran 4	Uji Regresi Linier Berganda.....	92
Lampiran 5	Analisis Nilai <i>Mean</i> Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Partisipatif Dan Kinerja Karyawan .....	94
Lampiran 6	Surat Keterangan Penelitian .....	97

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK NTT**

**Disusun Oleh:**

**MARIA GRACIA PUTRI EPU**

**NPM: 14 03 21235**

**Pembimbing:**

**Drs. D. Koeshartono, MM.**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank NTT. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah di uji validitas dan reliabilitasnya dengan pengukuran skala Likert 5 poin. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT Bank NTT dengan jumlah responden sebanyak 50 responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan alat uji SPSS 24. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, kinerja karyawan**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi tertentu (Almasri, 2016). Di era persaingan global yang ketat ini, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting memainkan peran utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi, kredibilitas, serta penciptaan kepercayaan publik (Kalangi, 2015). Oleh karena hal tersebut, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, dan ini dibuktikan dengan kinerja karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap kemajuan perusahaan. Karena bagaimanapun juga keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Sehingga setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai (Damayanti, et, all 2018).

Kinerja pada dasarnya dapat diartikan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005). Mathis dan Jackson dalam Mandasari

(2015) menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Apabila hasil kinerja karyawan ini tidak optimal, maka hal ini akan menyebabkan kinerja organisasi yang tidak optimal pula. Begitupun sebaliknya, jika kinerja karyawan meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula (Ataunur dan Ariyanto, 2015).

Perusahaan dengan kinerja karyawan yang baik dapat dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan, yang juga menjadikannya lebih unggul dari para pesaing. Hal ini didasarkan dari pernyataan Tohardi yang menyebutkan bahwa karyawan dapat menjadi keunggulan perusahaan karena memiliki sifat kompetitif dan komparatif, yang cenderung sulit ditiru oleh kompetitor, sehingga kinerja karyawan yang tinggi diperkirakan dapat dijadikan sebagai amunisi perusahaan (Sari dan Susilo, 2018). Terdapat banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian (Saputra, 2014). Dalam memimpin, seorang pemimpin memiliki gaya masing-masing yang dipengaruhi oleh karakter, pendidikan dan lingkungan (Hanafi,

2018). Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hierarki organisasi. Ia harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi (Anoraga dalam Saputra, 2014).

Bank NTT adalah satu-satunya bank daerah yang berguna untuk meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya di Nusa Tenggara Timur. Bank NTT berpusat di kota Kupang. Bank NTT didirikan pada tahun 1962 dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah NTT. PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur disingkat PT Bank NTT (selanjutnya disebut “Perseroan”) didirikan berdasarkan ide para sesepuh Provinsi Nusa Tenggara Timur antara lain yaitu W. J. Lalamentik (Gubernur Pertama Nusa Tenggara Timur), Frans Seda, D. Paikun dan J.L. Indradewa. Pada PT Bank NTT ini, kinerja karyawan yang optimal sangatlah diperlukan, karena dengan kinerja karyawan yang optimal tentunya tujuan perusahaan akan mudah dicapai. Sehingga pada akhirnya nanti perusahaan akan dapat bertahan di dalam persaingan global.

Dengan persaingan dan perkembangan dalam industri perbankan yang semakin ketat ini menuntut pemimpin semakin gesit dalam berperan aktif dalam memantau dan mengawasi setiap kinerja dari setiap karyawan secara menyeluruh sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Adapun perkembangan yang cukup maju ini, tentunya tidak juga terlepas dari adanya kinerja karyawan yang

baik, karena bagaimana pun juga kinerja karyawan merupakan ujung tombak kemajuan sebuah perusahaan. Berbagai bentuk pencapaian PT Bank NTT di bawah kepemimpinan pemimpinnya saat ini diantaranya yaitu pada tahun 2018 Bank NTT berhasil salurkan dana Kredit Usaha Rakyat (KUR) sebesar Rp 190 miliar, dimana pencapaian ini melampaui target sebesar Rp 160 miliar (Victory News, 2019).

Pencapaian lainnya yaitu PT Bank NTT dapat menembus pasar modal, yaitu dimana PT Bank NTT yang diwakili Direktur Pemasaran Kredit Bank NTT, Absalom Sine dan Direktur Pemasaran Dana, Harry Alexander Riwu Kaho beserta Tim Kerja Penerbitan Obligasi yang diwakili Ketua Tim, Zet R Lamu, Koordinator Legal Donny R Messah, resmi melakukan final signing untuk registrasi di OJK Pasar Modal Jakarta dalam rangka Penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Bank NTT tahap I Tahun 2018 (Victory News, 2018). Dengan pencapaian-pencapaian yang demikian, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan PT Bank NTT serta kinerja karyawannya saat ini sudah cukup baik, karena kedua-duanya mampu berkontribusi demi kemajuan perusahaan. Namun, pada penelitian ini peneliti hendak mengkaji lebih jauh lagi mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga nantinya akan diketahui lebih lanjut bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang sesungguhnya terhadap kinerja karyawan berdasarkan pada analisis yang akan peneliti lakukan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan pada gaya kepemimpinan atasan langsung?
2. Bagaimana tingkat kinerja karyawan PT Bank NTT kupang?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari direktif, suportif, dan partisipatif terhadap kinerja karyawan PT Bank NTT kupang?

## 1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan berfokus, serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, disusunlah batasan variabel yang akan diteliti sebagai berikut:

### 1. Gaya Kepemimpinan

Indikator yang digunakan untuk mencerminkan variabel gaya kepemimpinan (Syaiyid dalam Khairizah, et. al 2015), antara lain:

#### a. Kepemimpinan Direktif

Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan \ memantapkan peraturan-peraturan pokok.

#### b. Kepemimpinan Suportif

Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.

2. Kinerja Karyawan

Indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan menurut (Suwondo dan Sutanto dalam Lusri dan Siagian 2017) antara lain:

a. Hasil Kerja

Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan memenuhi target perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

b. Tingkat Inisiatif

Kemampuan mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah tersebut.

c. Kecekatan Mental

Kecekatan mental diukur melalui kemampuan karyawan dalam memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja lain.

d. Kedisiplinan waktu dan absensi

Merupakan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui persepsi karyawan pada gaya kepemimpinan atasan langsung
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan PT Bank NTT kupang
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari direktif, suportif, dan partisipatif terhadap kinerja karyawan PT Bank NTT kupang

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian yang sejenis dengan penelitian ini.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tolak ukur bagi pihak manajemen PT. Bank NTT dalam mengukur sejauh mana kinerja karyawannya yang diukur melalui gaya kepemimpinans.

Sehingga nantinya, pihak manajemen PT. Bank NTT akan dapat mengeluarkan kebijakan terbaiknya terkait dengan cara-cara meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan serta peningkatan kinerja karyawan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BABI PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, kerangka pikir penelitian, dan hipotesis.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai objek penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, pengujian instrument penelitian, dan analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

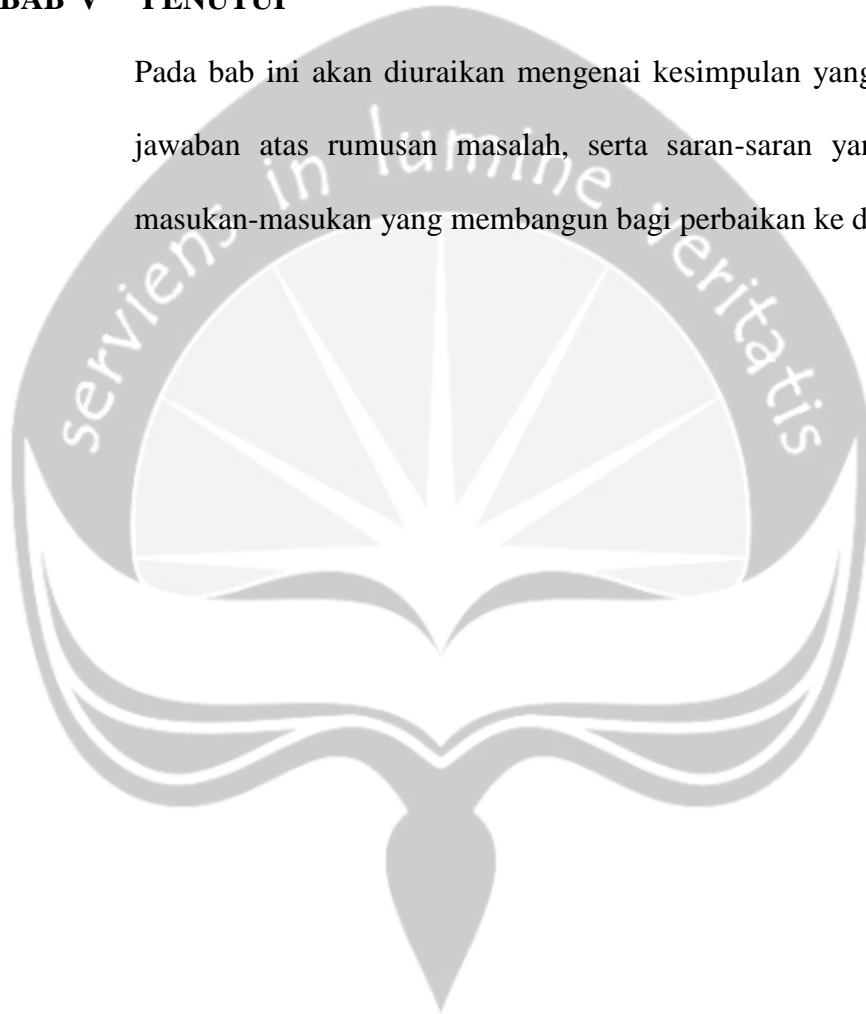
Pada bab ini akan diuraikan mengenai hasil analisis data serta pengolahan data berdasarkan jawaban responden yang berasal dari



kuesioner yang didapat. Bab ini diakhiri dengan pembahasan yang mengkaitkan temuan penelitian dengan penelitian terdahulu.

## **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban atas rumusan masalah, serta saran-saran yang berisikan masukan-masukan yang membangun bagi perbaikan ke depannya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini tinjauan pustaka saya akan membahas mengenai kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, penelitian terdahulu, kerangka pikir penelitian, dan hipotesis.

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

Menurut Dessler (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi (Hasibuan, 2013):

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

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

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

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

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai 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.

e. Pengadaan

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

f. Pengembangan

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.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan 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 MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Adapun peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2013):

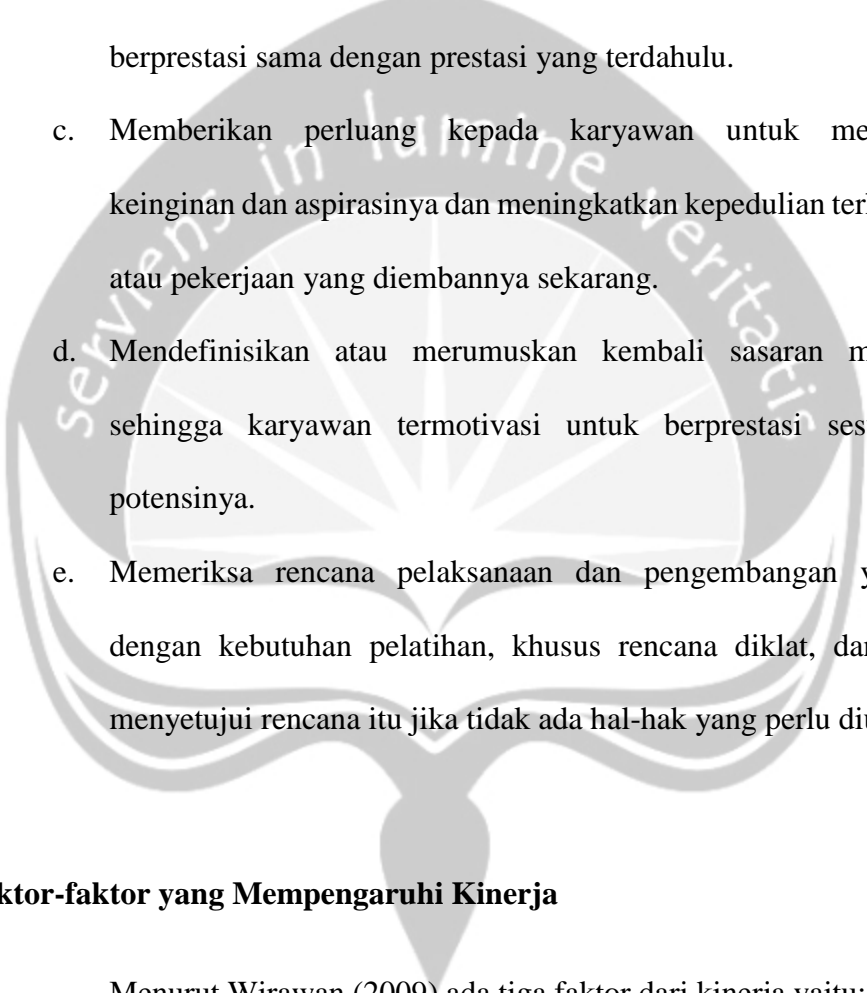
- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## 2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil implementasi rencana kerja yang dibuat oleh institusi yang dilaksanakan oleh pemimpin dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014). Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005).

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2011). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009).

Secara spesifik tujuan dari pengukuran/penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2013):

- 
- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
  - b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
  - c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
  - d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
  - e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

### **1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Wirawan (2009) ada tiga faktor dari kinerja yaitu:

- a. Faktor internal pegawai

Faktor internal pegawai yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta



keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etis kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

b. Faktor lingkungan internal organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Menurut Sutrisno (2009) pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek, yaitu:

- a. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

- c. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Adapun indikator kinerja yang digunakan pada penelitian ini adalah mengacu pada teori penilaian kinerja yang menurut Suwondo dan Sutanto dalam Lusri dan Siagian (2017), yaitu:

1. Hasil Kerja/Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan memenuhi target perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
2. Tingkat inisiatif dalam bekerja, antara lain kemampuan mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah tersebut.
3. Kecekatan mental, kecekatan mental diukur melalui kemampuan karyawan dalam memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja lain.

4. Kedisiplinan waktu dan absensi, merupakan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja.

### **2.3 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2004) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya menurut House dalam Gary Yukl (2009) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Adapun menurut Stogdill dalam Stonner (2003) kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok.

Menurut Tjiptono (2001) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan menurut Miftah Thoha (2013) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Selanjutnya menurut

Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

## **1. Tipe Gaya Kepemimpinan**

Sutikno (2014) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut dengan tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut:

### **a. Tipe Otokratik**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c. Tipe Paternalistik

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

d. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh

pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

e. Tipe Militeristik

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

f. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-

demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

g. Tipe Demokratik

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

## 2. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Adapun indikator gaya kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini adalah mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Syaiful dalam Khairizah, et, al (2015), yaitu:

a. Kepemimpinan Direktif

Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.

b. Kepemimpinan Suportif

Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.

## 2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Para penelitian Robbins (2007), menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang diangkat diantaranya sebagai berikut:



Penelitian pertama yang dilakukan oleh Khairizah, et, al (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama semua variabel (X) mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara sendiri-sendiri pada kinerja karyawan, sedangkan pemimpin suportif dan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Perpustakaan UB.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Gunawan (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Food Putra Putri Jaya Jakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdiri atas gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif dan gaya berorientasi pada prestasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi 64,3%. Gaya kepemimpinan suportif memberi kepercayaan antara pemimpin dengan karyawan dan selalu mendukung pola kerja yang baik memiliki tingkat persepsi yang sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik akan dapat mendorong pencapaian kinerja perusahaan yang optimal.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Bakara dan Sukiswo (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Travellers Suites Medan”. Hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Travellers Suites Medan.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Jamaludin (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa didapatkan model regresi  $Y = 18,28 + 0,43 X$ , dengan koefisien determinasi sebesar 31,36 %. Dari hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t dihasilkan t hitung sebesar  $2,866 > t$  tabel 2,101. Dengan demikian hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Siswanto dan Hamid (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia)”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.6 Kerangka Penelitian

Kinerja pada dasarnya dapat diartikan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005). Mathis dan Jackson dalam Mandasari (2015) menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Apabila hasil kinerja karyawan ini tidak optimal, maka hal ini akan menyebabkan kinerja organisasi yang tidak optimal pula. Begitupun sebaliknya, jika kinerja karyawan meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula (Ataunur dan Ariyanto, 2015). Terdapat banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan.

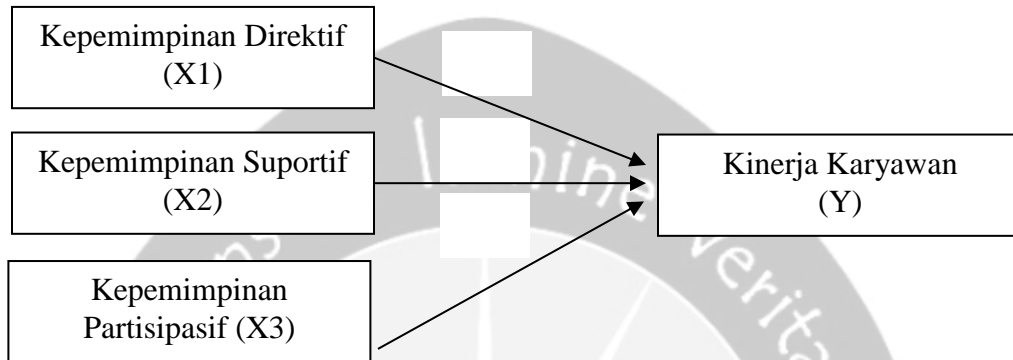
Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian (Saputra, 2014). Dalam memimpin, seorang pemimpin memiliki gaya masing-masing yang dipengaruhi oleh

karakter, pendidikan dan lingkungan (Hanafi, 2018). Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hierarki organisasi. Ia harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi (Anoraga dalam Saputra, 2014).

Adapun indikator gaya kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini adalah mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Syaiyid dalam Khairizah, et, al (2015), yaitu:

- a. **Kepemimpinan Direktif**  
Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.
- b. **Kepemimpinan Suportif**  
Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.
- c. **Kepemimpinan Partisipatif**  
Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka bagan kerangka pikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Bagan Kerangka Pikir Penelitian

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Khairizah, et, al (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara mandiri, artinya ketika pimpinan memberikan perintah yang tegas pada bawahan agar melakukan tugasnya. Begitupun dengan penelitian Gunawan (2015) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan direktif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan pemimpin yang memberi arahan memiliki dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank NTT.

Khairizah, et, al (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa secara mandiri kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan, yang berarti jika pemimpin memberikan banyak dukungan baik materi maupun moril untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Sedangkan Gunawan (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa fakta lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan suportif lebih disukai oleh karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan suportif juga menumbuhkan kepercayaan terhadap karyawan dan mendorong karyawan agar dapat lebih mengeluarkan kreativitas dalam bekerja. Gaya kepemimpinan suportif ini memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan pemimpin yang turut ikut serta dalam tim memiliki dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H2 : Kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank NTT.

Khairizah, et, al (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan, yang artinya pemimpin memberikan peluang pada bawahan untuk membuat keputusan. Sedangkan Gunawan (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif menjadi salah satu kedua yang disukai karyawan. Faktor ini menunjukkan empati antara pimpinan dengan karyawan yang bekerja bahu membahu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Hal ini menumbuhkan rasa ikatan moral dan menumbuhkan suasana *team work* yang semakin solid. Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan pemimpin yang dapat berfungsi sebagai teman memiliki dampak padapeningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H3 : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank NTT.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, pengujian instrumen penelitian, dan analisis data.

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat pada penelitian ini adalah PT. Bank NTT. PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur disingkat PT Bank NTT (selanjutnya disebut “Perseroan”) didirikan berdasarkan ide para sesepuh Provinsi Nusa Tenggara Timur antara lain yaitu W. J. Lalamentik (Gubernur Pertama Nusa Tenggara Timur), Frans Seda, D. Paikun dan J.L. Inradewa.

Perseroan didirikan dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur berdasarkan Akta Pendirian Nomor:12 tanggal 18 Oktober 1961, dibuat di hadapan Casper Melchior Keluanan Amalo, Wakil Notaris Sementara di Kupang. Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur mulai melakukan kegiatannya sebagai bank pada tanggal 17 Juli 1962 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan dan Bank Sentral No: BUM 9-13/II tanggal 5 Februari 1962 tentang Pemberian Izin Usaha kepada PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur, dengan kedudukan tempat usaha di Kupang Ibukota Provinsi Nusa Tenggara Timur.



Waktu pelaksanaan penelitian ini adalah dari bulan November 2019 - Sampai Februari 2020.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2011) Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank NTT dengan jumlah populasi 92.

Sampel adalah sebagian dari populasi itu Sugiyono (2011). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50. Berdasarkan data yang didapatkan dari perusahaan, jumlah sampel akan dikalkulasikan berdasarkan rumus Slovin:

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

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

d : Tingkat kekeliruan (*Bound of error*) = 0,1

$$n = \frac{92}{1 + 92(0,1^2)}$$

$$n = \frac{92}{1 + 0,92}$$

$$n = \frac{92}{1,92}$$

$$n = 47,9 \rightarrow \text{dibulatkan } 50$$

### 3.3 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *non probability sampling*. Menurut Sugiyono (2015) pengertian *non probability sampling* adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Adapun pengambilan sampel menggunakan ciri yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2015) pengertian *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pengertian teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Pertimbangan disini adalah karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun, sehingga mereka akan dapat menilai secara proporsional bagaimana gaya kepemimpinan dari pimpinannya, selain itu mereka juga telah terlihat bagaimana kinerjanya selama bekerja di PT Bank NTT. Karena apabila karyawan bekerja baru hitungan bulan, apa yang mereka nilai tentang gaya kepemimpinan dari pimpinannya dikhawatirkan tidak proporsional, serta kinerja karyawan tersebut pun belum begitu terlihat.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diisi langsung oleh para responden. Menurut Sugiyono (2011) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur menggunakan kuesioner kepemimpinan dari Syaiyid dalam Khairizah, et, al (2015) dan kuesioner kinerja dari Suwondo dan Sutanto dalam Lusri dan Siagian (2017). Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet. Melalui teknik pengumpulan data ini, peneliti menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden, yaitu karyawan PT. Bank NTT.

### **3.5 Metode Pengukuran Data**

Metode pengukuran kuesioner pada penelitian ini diukur dengan menggunakan skala LIKERT. Menurut Sugiyono (2011) skala LIKERT digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Dengan skala LIKERT, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala LIKERT

mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Skor jawaban untuk penilaian skala LIKERT adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2011):

SS	= Sangat Setuju	diberi skor	5
S	= Setuju	diberi skor	4
R	= Ragu-ragu	diberi skor	3
TS	= Tidak Setuju	diberi skor	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	diberi skor	1

### 3.6 Pengujian Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak. Uji validitas pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan program SPSS versi 20.00, di mana analisis data dengan *Correlated-item Total Correlation* dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan korelasi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

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

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah responden yang diuji coba

$\sum_{xy}$  = Jumlah perkalian variabel x dan y

$\sum_x$  = Jumlah nilai variabel x

$\sum_y$  = Jumlah nilai variabel y

$\sum_x^2$  = Jumlah nilai variabel x kuadrat

$\sum_y^2$  = Jumlah nilai variabel y kuadrat

Butir pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid jika nilai  $r_{xy} \geq r$  tabel atau  $r$  hitung  $\geq r$  table. Dalam penelitian ini untuk mengujinya digunakan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

Jika nilai r hitung  $\geq r$  tabel, maka item valid

Jika nilai r hitung  $< r$  tabel, maka item tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (konsisten) digunakan untuk mengetahui konsisten tidaknya instrumen yang dipakai. Uji validitas pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan program SPSS. Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Pada awalnya tinggi rendahnya reliabilitas kuesioner tercermin oleh nilai *cronbach alpha*. Dimana nilai *cronbach alpha*  $>$  nilai  $r$  tabel dengan taraf kesalahan 5% dimana variabel dalam penelitian dapat dikatakan reliable jika memiliki nilai *cronbach alpha* minimal 0,7 (Riwidikdo, 2007). Rumus pengukuran reliabilitas adalah sebagai berikut:

$$A = \frac{K \cdot r}{1 + (K - 1) \cdot r}$$

Keterangan:

- A = Koefisien reliabilitas  
K = Jumlah item reliabilitas  
r = Rata-rata korelasi antar item  
1 = Bilangan konstanta

Suatu instrument dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6.

Reliabilitas uji coba  $\geq 0.60$  maka hasil uji coba memiliki reliabilitas yang positif.

Reliabilitas uji coba  $\leq 0.60$  maka hasil uji coba memiliki reliabilitas yang negatif

### **3.7 Metode Analisis Data**

#### **1. Karakteristik Profil Responden**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui karakteristik profil responden. Responden pada penelitian ini berjumlah 50 responden. Metode yang digunakan adalah dengan menganalisis jawaban responden atas pertanyaan mengenai data diri responden. Karakteristik profil responden pada penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, dan masa kerja karyawan. Penghitungan jumlah data dan persentase dilakukan dengan bantuan program Microsoft Excel 2007.

## 2. Persepsi Karyawan tentang Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Untuk mengukur tingkat penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan pada PT Bank NTT. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Pada analisis deskriptif tujuannya adalah untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data agar data tersebut menjadi mudah dipahami dan bermanfaat bagi pembaca.

Statistik deskriptif menjelaskan berbagai karakteristik data seperti jumlah (*sum*), rata-rata (*mean*), simpangan baku (*standard deviation*), rentang (*range*), nilai minimum, nilai maksimum dan sebagainya. Dalam analisis deskriptif data kuesioner dapat memperhatikan nilai rata-rata dari jawaban responden.

Adapun rumus mean adalah sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n} \text{ atau } \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

## 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank NTT, maka metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan analisis regresi berganda, uji-F dan uji-t. Berikut peneliti akan menjelaskan terkait beberapa metode yang akan digunakan

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Peneliti menggunakan alat bantu pengolahan data dan menggunakan komputer dengan software SPSS 16. Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen ( $x_1, x_2, x_3$ ), variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif) dengan variabel dependen (kinerja karyawan) apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami. Adapun rumus analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Dimana:

$Y$  : Nilai penduga bagi variable  $Y$

$b_0$  : Dugaan bagi parameter konstanta

$b_1, b_2, \dots, b_n$  : Dugaan bagi parameter konstanta

$X$  : Variabel bebas

Penggunaan analisis mampu menginterpretasikan dan menjelaskan hubungan linier antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Pengujian hipotesis dapat dilakukan apabila model regresi linier berganda sudah memenuhi syarat uji asumsi klasik Analisis dalam pengolah data ini akan menggunakan SPSS. Analisis data dilakukan dengan uji regresi berganda.



b. Uji-F

Menurut Singgih Santoso (2012), uji F dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel independen mampu menjelaskan keragaman atau tingkah laku variabel dependen. Uji F dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{MSR}{MSE}$$

Keterangan:

MSR : *Mean Square Regresion*

MSE : *Mean Square Residul*

Kriteria uji hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

Jika signifikan < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima

Jika signifikan > 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak

c. Uji t (Uji Parsial)

Menurut Singgih Santoso (2012), uji t digunakan untuk menguji apakah suatu nilai tertentu, yang diberikan sebagai pembanding, berbeda secara nyata ataukah tidak, dengan rata-rata sebuah sampel. Cara pengambilan keputusan, berdasarkan signifikansi:

Uji T dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Dimana:

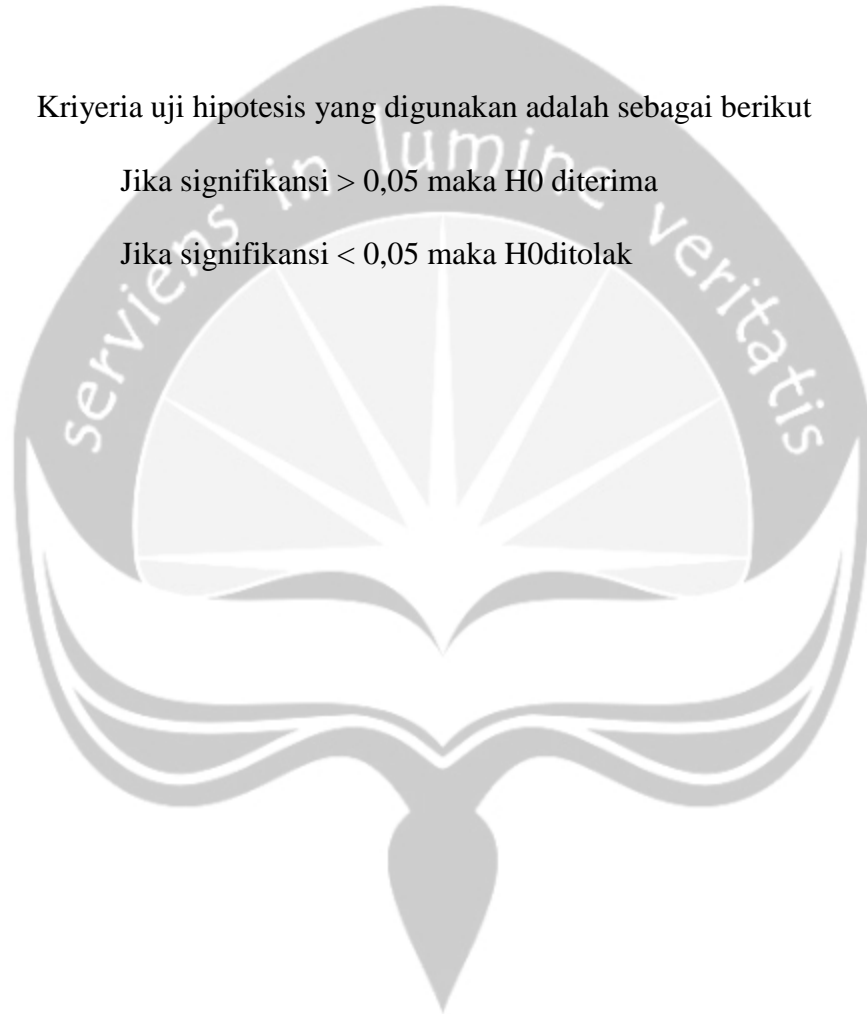
Ho ditolak jika  $t_{hitung} < -t_{\frac{1}{2}\alpha}$  atau  $t_{hitung} > t_{\frac{1}{2}\alpha}$

Ho diterima jika  $-t_{\frac{1}{2}\alpha} \leq t_{hitung} \leq t_{\frac{1}{2}\alpha}$

Kriteria uji hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut

Jika signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima

Jika signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab IV ini berjudul analisis data dan pembahasan yakni penulis menyajikan pengolahan data yang mengacu pada metode penelitian pada bab sebelumnya (bab III). Pada bab empat ini berisi analisis dan hasil dari: profil responden, pengujian instrumen, pengujian hipotesis dan dibagian akhir berisi pembahasan mengenai hasil yang didapat dari variabel-variabel yang diukur, serta mengenai pengaruh antar variabel sesuai dengan hasil pengolahan dan analisis data.

Pengumpulan data didapatkan dari kuesioner yang disebarakan kepada 50 responden dengan memenuhi jumlah sampel minimum yang telah ditentukan. Keseluruhan data respons tersebut lalu diolah menggunakan *software* SPSS 24 (*Statistical Package for Social Science* 24). Pengolahan data meliputi pengujian validitas dan reliabilitas seluruh responden, penelitian menggunakan alat analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank NTT.

#### 4.1. Pengujian Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Pengukuran validitas dilakukan menggunakan perbandingan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Nilai  $r_{tabel}$  diperoleh dengan rumus: derajat bebas (db) =  $n-3$  atau  $50 - 3 = 47$  yaitu sebesar 0,2816. Pengujian menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 5% atau 0,05. Pengujian dinyatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas ( $n = 50$ )**

Variabel	Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif	1	0,889	0,286	Valid
	2	0,842	0,286	Valid
	3	0,897	0,286	Valid
	4	0,694	0,286	Valid
Gaya Kepemimpinan Suportif	1	0,672	0,286	Valid
	2	0,787	0,286	Valid
	3	0,847	0,286	Valid
	4	0,826	0,286	Valid
	5	0,823	0,286	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	1	0,860	0,286	Valid
	2	0,841	0,286	Valid
	3	0,891	0,286	Valid
	4	0,897	0,286	Valid

Kinerja Karyawan	1	0,341	0,286	Valid
	2	0,478	0,286	Valid
	3	0,482	0,286	Valid
	4	0,737	0,286	Valid
	5	0,670	0,286	Valid
	6	0,696	0,286	Valid
	7	0,746	0,286	Valid
	8	0,827	0,286	Valid
	9	0,649	0,286	Valid
	10	0,665	0,286	Valid

Sumber: Pengolahan data primer (2019)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan software SPSS 24 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil uji validitas untuk semua item instrumen dalam penelitian ini memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga semua instrumen data penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam pengujian reliabilitas.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep. Adapun tinggi atau rendahnya reliabilitas ini ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut dengan koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas ini diukur dengan menggunakan cronbach alpha bagi setiap variabel. Adapun nilai dari koefisien reliabilitas agar suatu alat ukur/instrumen dinyatakan reliabel yaitu apabila nilainya adalah minimal 0,6.

**Tabel 4.2**

**Hasil Uji Reliabilitas ( $n = 50$ )**

<b>Variabel</b>	<b><i>N of Items</i></b>	<b><i>Koef. Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>Cronbach's Alpha Standard</i></b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan Direktif	4	0,836	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Suportif	5	0,850	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	4	0,892	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	10	0,833	0,60	Reliabel

*Sumber: Pengolahan data primer (2019)*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan software SPSS 24 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil uji reliabilitas untuk semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai koefien reliabilitas  $> 0,6$ , sehingga semua variabel data penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam pengujian statistik selanjutnya.

#### **4.2. Karakteristik Profil Responden**

Analisis karakteristik profil responden dilakukan untuk mengetahui sebaran karakteristik profil dari responden penelitian. Metode yang digunakan adalah dengan menganalisis jawaban responden atas pertanyaan mengenai data diri responden.

Karakteristik profil responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, dan masa kerja. Hasil analisis dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Profil Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Item Responden</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Jenis Kelamin	Pria	21	42%
	Wanita	29	58%
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Pendidikan Terakhir	SMA	3	6%
	Diploma	0	0%
	S1	41	82%
	S2	6	12%
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Usia	< 20 tahun	0	0%
	20 - 29 tahun	16	32%
	30 - 39 tahun	29	58%
	40 - 49 tahun	5	10%
	> 50 tahun	0	0%

**Lanjutan Tabel 4.3**

	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
Masa Kerja	< 15 tahun	42	84%
	15 - 20 tahun	6	12%
	> 20 tahun	2	4%
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.3 menunjukkan hasil analisis persentase karakteristik dari 50 responden. Dari hasil analisis di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebesar 58% atau 29 responden dan 42% sisanya berjenis kelamin wanita atau 21 responden. Dilihat dari pendidikan terakhir responden,

mayoritas responden sebanyak 41 orang (82%) mengenyam pendidikan terakhir pada tingkat S1, 6 orang responden atau 12% mengenyam pendidikan terakhir pada jenjang S2 dan sisanya 3 responden atau 6% mengenyam pendidikan terakhir pada jenjang SMA. Tidak ada atau 0% yang mengenyam pendidikan terakhir pada jenjang Di-D3.

Mayoritas usia responden yang berpartisipasi mengisi kuesioner adalah 30 sampai 39 tahun adalah sebesar 58%, yang berjumlah 29 responden. Kemudian usia 20 sampai 29 tahun adalah sebesar 32%, yang berjumlah 16 responden, dan sisanya yakni sebesar 12% atau berjumlah 5 responden berusia antara 30 sampai 39 tahun. Tidak ada atau 0% usia responden yang kurang dari 20 tahun dan diatas 50 tahun.

Jika dilihat dari masa kerja responden pada saat ini, mayoritas terdapat pada lama kerja < 15 tahun yakni sebanyak 42 responden (84%), selanjutnya 6 responden (12%) telah bekerja antara 15 - 20 tahun, dan sisanya 2 responden (4%) telah bekerja selama lebih dari 25 tahun.

#### **4.3. Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Direktif, Suportif Dan Partisipatif Pada PT. Bank NTT**

Peneliti melakukan analisis terhadap nilai *mean* dari tiap variabel untuk mengetahui tingkat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan pada PT. Bank NTT. Berikut adalah tabel klasifikasi nilai *mean* yang peneliti gunakan untuk mengukur penilaian karyawan terhadap variabel-variabel yang ada pada penelitian ini:



**Tabel 4.4**

**Nilai Mean Variabel Kepemimpinan Direktif**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KD.1	50	4,36	Tinggi
KD.2	50	4,22	Tinggi
KD.3	50	4,32	Tinggi
KD.4	50	4,26	Tinggi
Kepemimpinan Direktif	50	4,29	Tinggi

*Sumber: Pengolahan data primer (2019)*

Pada variabel kepemimpinan direktif diperoleh nilai *mean* sebesar 4,29. Angka ini menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap kepemimpinan direktif pada PT Bank NTT termasuk kategori tinggi.

**Tabel 4.5**

**Nilai Mean Variabel Kepemimpinan Suportif**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KS.1	50	4,2	Tinggi
KS.2	50	4,52	Tinggi
KS.3	50	4,42	Tinggi
KS.4	50	4,32	Tinggi
KS.5	50	4,22	Tinggi
Kepemimpinan Suportif	50	4,34	Tinggi

*Sumber: Pengolahan data primer (2019)*

Pada variabel kepemimpinan suportif diperoleh nilai *mean* sebesar 4,34. Angka ini menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap tingkat kepemimpinan suportif pada PT Bank NTT termasuk dalam kategori tinggi.

**Tabel 4.6**

**Nilai *Mean* Variabel Kepemimpinan Partisipatif**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KP.1	50	4,36	Tinggi
KP.2	50	4,14	Tinggi
KP.3	50	4,32	Tinggi
KP.4	50	4,40	Tinggi
Kepemimpinan Partisipatif	50	4,31	Tinggi

*Sumber: Pengolahan data primer (2019)*

Pada variabel kepemimpinan partisipatif diperoleh nilai *mean* sebesar 4,31. Angka ini menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap kepemimpinan partisipatif pada PT Bank NTT termasuk dalam kategori tinggi.

#### **4.4. Tingkatan Kinerja Karyawan pada PT Bank NTT**

Pada penelitian ini, tingkat kinerja karyawan diukur dengan analisis nilai *mean* yang dilakukan dengan bantuan Software MS. Excel. Berikut peneliti akan sajikan hasil penghitungan nilai *mean* dari variabel kinerja karyawan

**Tabel 4.7**

**Nilai Mean Variabel Kinerja Karyawan**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KK.1	50	4,22	Tinggi
KK.2	50	4,18	Tinggi
KK.3	50	4,06	Tinggi
KK.4	50	4,14	Tinggi
KK.5	50	4,22	Tinggi
KK.6	50	4,06	Tinggi
KK.7	50	4,28	Tinggi
KK.8	50	4,22	Tinggi
KK.9	50	4,36	Tinggi
KK.10	50	4,3	Tinggi
Kinerja karyawan	50	4,2	Tinggi

*Sumber: Pengolahan data primer (2019)*

Pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai *mean* sebesar 4,20. Angka ini menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap tingkat kinerja karyawan pada PT Bank NTT termasuk dalam kategori tinggi.

#### **4.5. Pengaruh Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank NTT. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20,981	4,550		4,611	0,000
Kepemimpinan Direktif	0,066	0,305	0,037	2,216	0,040
Kepemimpinan Suportif	0,283	0,308	0,168	2,918	0,036
Kepemimpinan Partisipatif	0,802	0,400	0,428	3,003	0,031
R	0,594				
R Square	0,353				
Adj. R Square	0,311				
F - hitung	8,361				
Sig	0				

Dari hasil regresi linier berganda pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) diperoleh sebesar 0,311. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2) dan kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,311 atau 31,1%, sedangkan sisanya sebesar 68,9% merupakan kontribusi dari faktor lainnya yang tidak diteliti oleh penulis.

Hasil uji analisis regresi linier berganda secara simultan atau uji-F statistik menunjukkan nilai F-hitung sebesar 8,361 dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,000. Berdasarkan nilai tersebut maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan suportif (X2) dan kepemimpinan partisipatif (X3) secara

bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Bank NTT.

Selanjutnya peneliti akan melakukan uji secara parsial uji-t statistik untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan nilai signifikansi ( $p\text{-value}$ )  $\leq 0,05$ .

#### 1. Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama adalah kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho:  $b_1 = 0$  ( $X_1$ ), artinya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan meregresi variabel kepemimpinan direktif sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan berdasarkan hasil uji-t pada tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa  $t\text{-hitung}$  sebesar 2,216 dengan nilai signifikansi  $0,040 < 0,05$  sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua adalah Kepemimpinan Suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho:  $b_2 = 0$  ( $X_2$ ), artinya Kepemimpinan Suportif tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha:  $b_2 \neq 0$  ( $X_2$ ), artinya Kepemimpinan Suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan meregresi variabel Kepemimpinan Suportif sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan berdasarkan hasil uji-t pada tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,918 dengan nilai signifikansi  $0,036 < 0,05$  sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya Kepemimpinan Suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga adalah Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho:  $b_3 = 0$  ( $X_3$ ), artinya Kepemimpinan Partisipatif tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha:  $b_3 \neq 0$  ( $X_3$ ), artinya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan meregresi variabel Kepemimpinan Partisipatif sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel

dependen. Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan berdasarkan hasil uji-t pada tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,003 dengan nilai signifikansi  $0,031 < 0,05$  sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **1. Pengaruh Kepemimpinan Direktif terhadap Kinerja karyawan**

Hasil penelitian yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank NTT. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Khairizah, et, al (2015) yang menyatakan bahwa pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara sendiri-sendiri pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori Kepemimpinan Direktif yang menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok akan dinilai baik oleh karyawan. Individu akan menilai Kepemimpinan Direktif ini melalui penjelasan-penjelasan tentang deskripsi bidang kerjanya sehingga karyawan mampu memenuhinya dengan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan terarah. Dengan kepemimpinan direktif ini karyawan dapat mengetahui detail tugas kerjanya dengan jelas, dapat menjalankan cara kerja yang jelas, dapat menerima instruksi atau perintah

yang jelas dan dengan diterapkan jenjang perintah maka karyawan mudah mengambil keputusan kerja berdasarkan perintah dalam satu garis hirarki. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Direktif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada deskripsi *job desk*. Hal ini berarti persepsi karyawan terhadap kepemimpinan direktif di perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada PT Bank NTT, karyawan sangat menerima tipe kepemimpinan yang direktif.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Suportif terhadap Kinerja karyawan**

Hasil penelitian yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan suportif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif ini memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan pemimpin yang turut ikut serta dalam tim memiliki dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan teori Kepemimpinan Suportif yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota. Gaya kepemimpinan suportif lebih disukai oleh karyawan dan gaya kepemimpinan suportif juga menumbuhkan kepercayaan terhadap karyawan dan mendorong karyawan agar dapat lebih mengeluarkan kreativitas dalam bekerja.



Karyawan akan menilai Kepemimpinan Suportif dari hasil kontribusi untuk karyawan berupa support sehingga memunculkan minat kerja karyawan yang tinggi, tindakan persuasif yang bersahabat, karyawan bebas untuk berpendapat dan menyampaikan keluhan serta pemimpin yang mampu menyelesaikan konflik pada karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada kontribusi untuk karyawan. Hal ini dimaksudkan bahwa jika karyawan merasa mendapat support dari pimpinan, maka mereka akan cenderung berkerja dengan baik karena telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan mereka.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja karyawan**

Hasil penelitian yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan pemimpin yang dapat berfungsi sebagai teman memiliki dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori Kepemimpinan Partisipatif yang menyatakan bahwa Pemimpin yang mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok sangat disukai bawahanya. Pemimpin yang partisipatif menunjukkan empati

antara pimpinan dengan karyawan yang bekerja bahu membahu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Hal ini menumbuhkan rasa ikatan moral dan menumbuhkan suasana *team work* yang semakin solid. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada empati pemimpin. Hal ini terkait dengan kombinasi antara kepercayaan karyawan terhadap atasannya dengan kebersamaan yang tampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Dengan pola kepemimpinan partisipatif maka akan terbentuk keharmonisan hubungan sosial dalam perusahaan maka terbentuklah kinerja karyawan yang kuat terhadap perusahaan. Pada PT Bank NTT karyawan merasakan empati pimpinan karena selalu bersama karyawan atau melibatkan karyawan baik dalam merumuskan tujuan kerja, menyusun tugas, berdiskusi tentang banyak hal berkaitan kinerja perusahaan dan selalu berkomunikasi aktif dengan karyawan.

Kepemimpinan partisipatif merupakan prediktor paling kuat bagi kinerja karyawan dibanding dengan Kepemimpinan Direktif dan Kepemimpinan suportif. Pada PT Bank NTT, dari hasil uji regresi ditemukan fakta bahwa Kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan bahwa pimpinan perusahaan mampu membaur dengan karyawan sehingga karyawan berempati terhadap pimpinannya dan berdampak pada kinerja karyawan yang positif dan tinggi

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Setelah dilakukan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, pada bab ini peneliti menutup penelitian dengan menarik kesimpulan dan serta memberikan saran dari hasil analisis yang telah dilakukan. Selain itu, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi saran bagi penelitian selanjutnya.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penelitian ini dapat mencapai kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian atau persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan pada PT Bank NTT Kupang yang terdiri dari direktif, suportif, dan partisipatif dalam kategori tinggi
2. Tingkat kinerja karyawan PT Bank NTT kupang termasuk dalam kategori tinggi
3. a. Kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank NTT.

- b. Kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank NTT.
- c. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank NTT.

## **5.2. Implikasi Manajerial**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian seorang pemimpin adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hierarki organisasi. Ia harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, masukkan yang dapat peneliti berikan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh pada penelitian ini dimana semua variabel mendapatkan penilaian pada kategori tinggi dari karyawan, diharapkan nantinya pemimpin akan dapat tetap mempertahankan gaya kepemimpinannya, sehingga variabel-variabel tersebut akan tetap dapat dipertahankan penilaiannya dalam kategori tinggi.

### 5.3. Saran

Dari hasil analisis dan kesimpulan yang telah dijelaskan di atas, beberapa saran yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagi Perusahaan

Setiap perusahaan pada dasarnya didirikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misinya. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, selanjutnya maka sangat perlu akan adanya fungsi manajemen yang baik. Hal ini dikarenakan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan tidak dapat terlepas dari kemampuan terbaik yang diberikan oleh para karyawannya. Oleh karena itu, maka sangat penting bagi karyawan untuk memiliki kinerja yang optimal dalam bekerja, karena dengan karyawan memiliki kinerja yang optimal tujuan dari perusahaan akan tercapai.

Adapun penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah gaya kepemimpinan, dimana penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan seorang pemimpin ini tentunya berbeda-beda, karena masing-masing karyawan memiliki persepsi sendiri-sendiri untuk menilai gaya kepemimpinan dari pimpinan tempatnya bekerja.

Selanjutnya, untuk dapat meminimalisir berbagai permasalahan yang mungkin timbul akibat dari perbedaan persepsi dalam menilai gaya

kepemimpinan, maka diperlukan adanya kesatuan berpikir, kesamaan kehendak, dan permufakatan tujuan pada karyawan PT Bank NTT Kupang. Karena jika seorang karyawan telah berpikir positif pada pimpinan tempatnya bekerja, maka karyawan tersebut tentunya akan selalu menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga karyawan tersebut patut untuk diberikan *reward* oleh perusahaan tempatnya bekerja.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya yang akan meneliti dengan topik sejenis, hendaknya perlu melakukan identifikasi faktor-faktor lain selain variabel-variabel dalam penelitian ini yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan semakin banyak faktor-faktor yang diidentifikasi, maka akan semakin baik pula untuk pengembangan penelitian yang sejenis.

## 5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan kepada karyawan PT Bank NTT Kupang. Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini masih terdapat beberapa kekurangan dan keterbatasan. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Alat ukur dalam penelitian ini menggunakan kuesioner karena keperluan penghematan waktu serta tenaga. Peneliti juga menyadari terdapat kemungkinan responden tidak mengisi kuesioner dengan kondisi yang sebenarnya atau hanya mengisi berdasarkan kondisi ideal yang diharapkan dan

bukan kondisi sebenarnya yang sedang terjadi. Hal inilah yang menyebabkan bias dalam pengisian pernyataan yang diberikan.

2. Penelitian ini terbatas hanya untuk mengetahui persepsi karyawan, tingkat kinerja karyawan, serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan bukan dengan mempertimbangkan karakteristik pribadi yang mungkin menjadi elemen penting dalam penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Almasri, M. Nazar. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian sosial keagamaan*, Volume 19, Nomor 2.
- Ataunur, Iman dan Ariyanto, Eny. 2015. Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, Volume 16, Nomor 2.
- Bakara, Lasri dan Sukiswo. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Travellers Suites Medan. *Jurnal Ilman*, Volume 3, Nomor 1.
- Damayanti, Riski., dkk. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *JEMBATAN – Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, Tahun XV, Nomor 2.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.



- Gunawan, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Food Putra Putri Jaya Jakarta. *Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (K NIT) 2015*.
- Hanafi, Andhi Sukma, Almy, Chairil dan Siregar, M. Tirtana. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, Volume 2, Nomor 1.
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jamaludin, Agus. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics*, Volume 3, Nomor 3.
- Kalangi, Roosje. 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Volume 2, Nomor 1.
- Khairizah, Astria, Noor, Irwan dan Suprpto, Agung. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Volume 3, Nomor 7.
- Lusri, Lidia dan Siagian, Hotlan. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *AGORA*, Volume 5, Nomor 1.

- Mandasari, Widha. 2015. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang). *Jurnal Manajemen UDINUS*.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riwidikdo. 2007. *Metodelogi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Bina Pustaka.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Klaten: PT Macanan Jaya.
- Santoso, Singgih. 2012. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saputra, Andri dan Natassia, Rizky. 2014. Pengaruh gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. *ECONOMICA, Journal of Economic and Economic Education*, Volume 2 Nomor 2.

- Sari, Oxy Rindiantika dan Susilo, Heru. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Volume 64, Nomor 1.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siswanto, Rendyka Dio dan Hamid, Djambur. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Volume 42, Nomor 1.
- Stoner, James A.F. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutikno, sobry M. 2014. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Tjiptono. 2001. *Manajemen Pemasaran dan Analisa Perilaku Konsumen*. Yogyakarta:

BPFE.

Victory News. 2019. *Bank NTT Lampau Target KUR 2018*. Dalam:

<https://www.victorynews.id/bank-ntt-lampau-target-kur-2018/>

Victory News. 2018. *Bank NTT Tembus Pasar Modal*. Dalam:

<https://www.victorynews.id/bank-ntt-tembus-pasar-modal/>

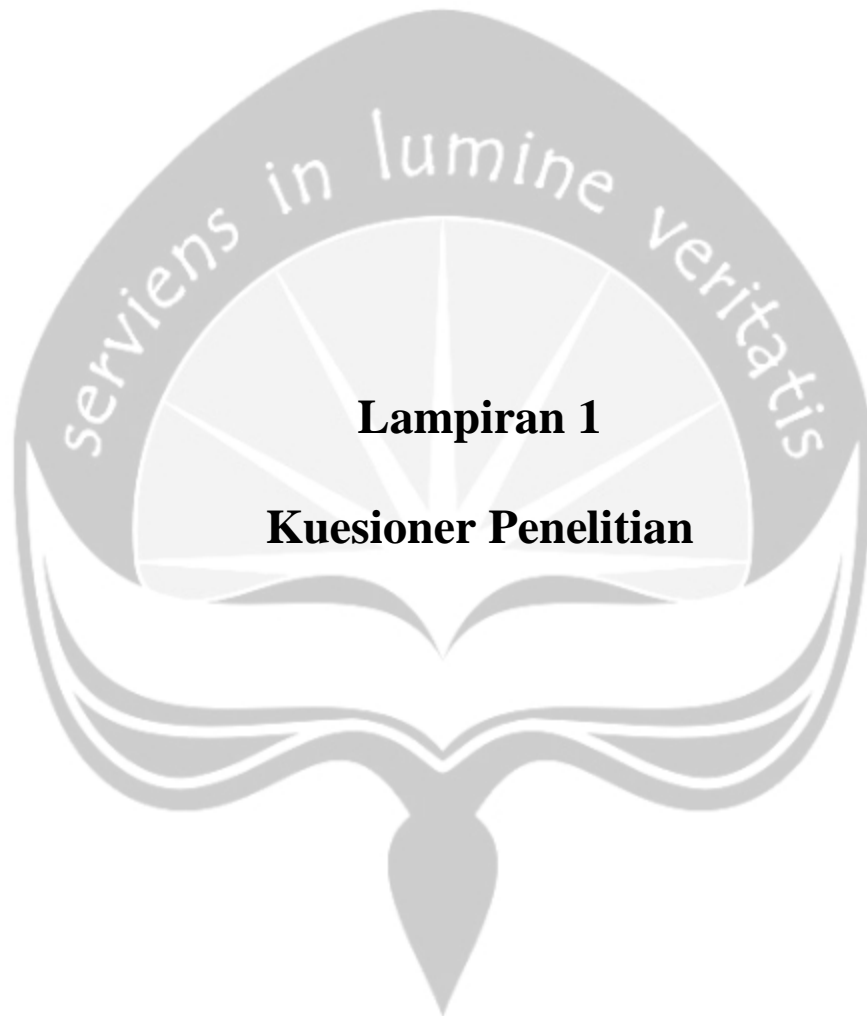
Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:

Salemba Empat.

Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto.

Jakarta: Indeks.





Kepada:

Yth, Karyawan PT. Bank NTT

Dengan hormat,

Bersama ini saya:

Nama : Maria Gracia Putri Epu

NPM : 140321235

Mahasiswi Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sedang menyusun skripsi dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank NTT.

Saya mohon dengan sangat bantuan bapak/ibu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersusun dalam kuesioner ini guna memperoleh data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi saya. Semua jawaban bapak/ibu, hanya saya pergunakan untuk kepentingan penulisan skripsi saya. Untuk itu, saya mohon kesediaannya untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini sesuai dengan keadaan bapak/ibu yang sebenarnya. Sebelumnya, saya ucapkan terima kasih atas kesediaan bapak/ibu yang telah meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner ini.

Hormat saya,

Maria Gracia Putri Epu

## KUESIONER

### IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama : .....
2. Jabatan : .....
3. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
4. Pendidikan Terakhir
  - a. SMA / Sederajat
  - b. Diploma / Sederajat
  - c. Sarjana (Strata 1)
  - d. Sarjana (Strata 2)
5. Usia :
  - a. < 20 tahun
  - b. 20 – 29 tahun
  - c. 30 – 39 tahun
  - d. 40 – 49 tahun
  - e. > 50 tahun
6. Masa Kerja :
  - a. < 15 tahun
  - b. 15 – 20 tahun
  - c. >25tahun

## PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Berilah tanda (√) pada salah satu kolom jawaban yang tersedia dan paling sesuai menurut Anda dengan keterangan sebagai berikut :

### Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

### I. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Atasan saya mendeskripsikan tugas dengan jelas.	SS	S	R	TS	STS
2	Atasan saya mendeskripsikan cara kerja dengan jelas.	SS	S	R	TS	STS
3	Atasan saya memberikan instruksi yang jelas.	SS	S	R	TS	STS
4	Atasan saya menerapkan jenjang perintah.	SS	S	R	TS	STS



## II. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN SUPORTIF

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Atasan saya mampu memunculkan minat terhadap karyawan.	SS	S	R	TS	STS
2	Atasan saya memiliki sifat bersahabat.	SS	S	R	TS	STS
3	Atasan saya memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat.	SS	S	R	TS	STS
4	Atasan saya memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan keluhan.	SS	S	R	TS	STS
5	Atasan saya mampu menyelesaikan konflik karyawan.	SS	S	R	TS	STS

## III. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Atasan saya merumuskan tujuan kerja bersama dengan karyawan.	SS	S	R	TS	STS
2	Atasan saya menyusun tugas bersama karyawan.	SS	S	R	TS	STS
3	Atasan saya turut berpartisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan.	SS	S	R	TS	STS
4	Atasan saya memberikan kesempatan untuk berdiskusi Bersama dengan karyawan	SS	S	R	TS	STS

#### IV. KUESIONER KINERJA HASIL KERJA

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti.	SS	S	R	TS	STS
2	Saya memperhatikan kualitas dalam pekerjaan saya.	SS	S	R	TS	STS
3	Saya selalu memenuhi target perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	SS	S	R	TS	STS

#### V. KUESIONER KINERJA INISIATIF

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi.	SS	S	R	TS	STS
2	Saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah.	SS	S	R	TS	STS

#### VI. KUESIONER KINERJA KECEKATAN MENTAL

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin.	SS	S	R	TS	STS
2	Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan	SS	S	R	TS	STS

## VII. KUESIONER KINERJA DISIPLIN WAKTU DAN ABSENSI

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya hadir secara rutin.	SS	S	R	TS	STS
2	Saya selalu datang dengan tepat waktu.	SS	S	R	TS	STS





### Data Responden Karyawan *PT BANK NTT*

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Item Responden</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Jenis Kelamin	Pria	85	63,4%
	Wanita	49	36,6%
	<b>Jumlah</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
Pendidikan Terakhir	SMP	0	0%
	SMA	73	54,5%
	Diploma	22	16,4%
	S1	34	25,4%
	S2	5	3,7%
	<b>Jumlah</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
Usia	< 25 tahun	6	4,5%
	25 - 35 tahun	41	30,6%
	36 - 45 tahun	55	41,0%
	46 - 55 tahun	30	22,4%
	> 55 tahun	2	1,5%
	<b>Jumlah</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
Masa Kerja	1 - 2 tahun	8	6,0%
	2 - 4 tahun	24	17,9%
	5 - 7 tahun	50	37,3%
	8 - 10 tahun	20	14,9%
	> 10 tahun	32	23,9%
	<b>Jumlah</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

### Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif

Responden	Pernyataan			
	KD1	KD2	KD3	KD4
1	4	4	4	4
2	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	5
6	4	4	4	5
7	4	4	3	4
8	5	4	4	5
9	4	4	3	3
10	5	5	5	5
11	5	5	5	3
12	4	4	5	5
13	4	4	4	4
14	5	4	5	5
15	4	3	4	4
16	4	5	5	4
17	5	5	5	5
18	4	4	4	4
19	4	4	4	4
20	4	5	5	4
21	5	4	4	4
22	4	5	5	5
23	5	5	5	5
24	5	5	5	5
25	5	2	4	4
26	4	4	4	2
27	4	4	4	4
28	4	5	5	5
29	5	5	5	5
30	5	3	3	4
31	4	4	4	4
32	4	5	5	5
33	5	5	5	5

34	4	4	4	4
35	4	4	4	4
36	4	4	4	5
37	4	2	4	4
38	4	4	4	4
39	5	5	5	4
40	5	5	5	4
41	5	5	5	4
42	4	4	4	4
43	4	4	4	4
44	4	4	4	4
45	5	5	5	5
46	4	4	4	4
47	4	4	4	4
48	4	4	4	4
49	4	4	4	4
50	5	5	5	5

**Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif**

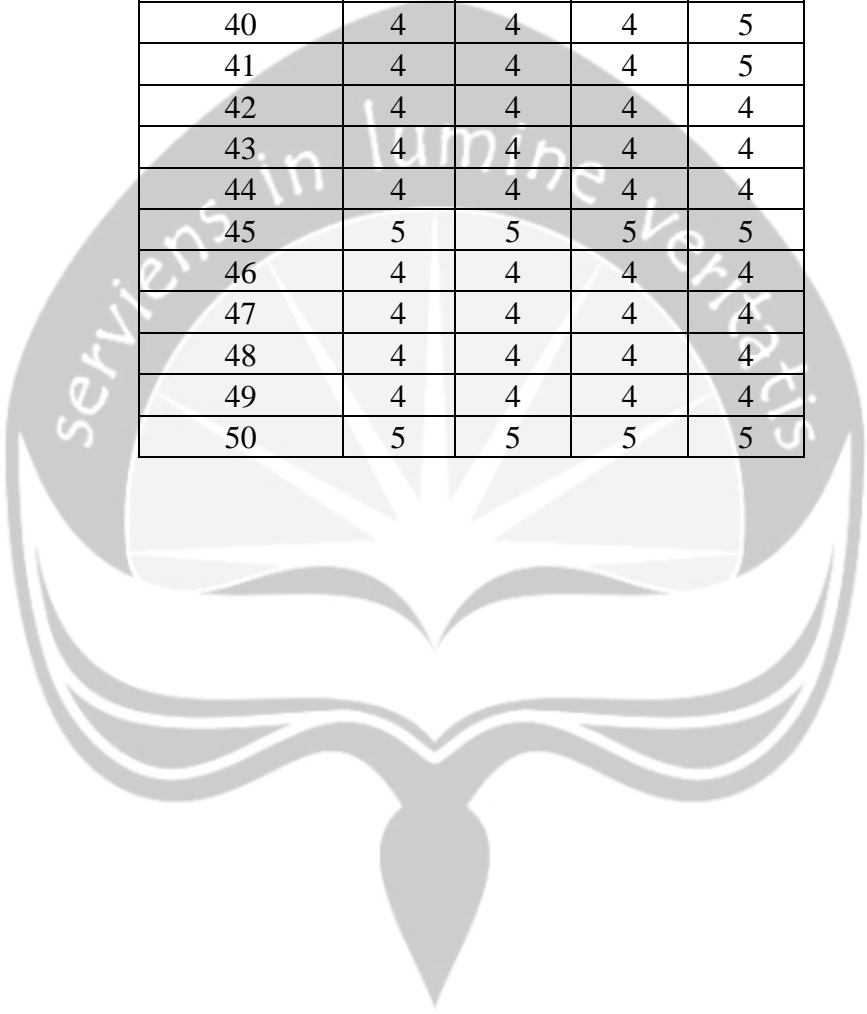
Responden	Pernyataan				
	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5
1	4	5	4	4	4
2	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
6	4	5	5	5	4
7	3	3	4	4	3
8	4	5	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5
11	5	5	5	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	3	5	4	4	4

15	4	4	5	4	5
16	5	5	5	5	5
17	4	5	5	5	5
18	4	4	4	3	3
19	4	5	5	5	4
20	5	5	5	4	4
21	4	4	5	5	5
22	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5
25	5	5	4	4	4
26	5	5	4	4	4
27	4	5	4	5	4
28	4	4	5	4	5
29	4	5	5	5	4
30	4	4	4	3	4
31	4	4	4	4	4
32	4	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5
34	4	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4
36	3	4	4	4	3
37	5	5	4	4	4
38	4	4	4	4	4
39	4	5	4	4	4
40	4	5	5	5	4
41	4	5	5	5	4
42	4	4	4	4	4
43	5	5	4	4	4
44	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5



### Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Responden	Pernyataan			
	KA1	KA2	KA3	KA4
1	3	4	4	4
2	4	4	4	4
3	4	2	4	4
4	4	4	5	5
5	4	4	4	4
6	4	4	4	4
7	4	3	4	4
8	5	4	5	5
9	3	3	4	3
10	5	5	5	5
11	5	5	5	5
12	4	4	4	4
13	4	4	4	4
14	5	4	4	4
15	5	4	4	5
16	5	4	5	5
17	5	5	5	5
18	4	3	3	4
19	5	4	5	5
20	5	5	5	5
21	5	4	4	4
22	4	4	4	4
23	5	5	5	5
24	5	5	5	5
25	4	4	4	4
26	4	4	4	4
27	4	4	4	4
28	5	4	5	5
29	5	5	5	5
30	4	4	4	4
31	4	4	4	4
32	4	4	5	5
33	5	5	5	5



34	5	5	5	5
35	4	4	4	4
36	4	4	4	4
37	4	4	4	4
38	4	4	4	4
39	4	5	4	5
40	4	4	4	5
41	4	4	4	5
42	4	4	4	4
43	4	4	4	4
44	4	4	4	4
45	5	5	5	5
46	4	4	4	4
47	4	4	4	4
48	4	4	4	4
49	4	4	4	4
50	5	5	5	5



**Validitas dan Reliabilitas:**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Correlations**

	VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3	VAR0000 4	VAR0000 5
VAR00001 Pearson Correlation	1	.715**	.806**	.487**	.889**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00002 Pearson Correlation	.715**	1	.711**	.325*	.842**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.021	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00003 Pearson Correlation	.806**	.711**	1	.486**	.897**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00004 Pearson Correlation	.487**	.325*	.486**	1	.694**
Sig. (2-tailed)	.000	.021	.000		.000
N	50	50	50	50	50
VAR00005 Pearson Correlation	.889**	.842**	.897**	.694**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

### Correlations

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009
VAR00006	Pearson Correlation	1	.548**	.368**	.263
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.065
	N	50	50	50	50
VAR00007	Pearson Correlation	.548**	1	.533**	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
VAR00008	Pearson Correlation	.368**	.533**	1	.764**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.000
	N	50	50	50	50
VAR00009	Pearson Correlation	.263	.591**	.764**	1
	Sig. (2-tailed)	.065	.000	.000	
	N	50	50	50	50
VAR00010	Pearson Correlation	.476**	.432**	.704**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000
	N	50	50	50	50
VAR00011	Pearson Correlation	.672**	.787**	.847**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50

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



		VAR00010	VAR00011
VAR00006	Pearson Correlation	.476**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	50	50
VAR00007	Pearson Correlation	.432**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	50	50
VAR00008	Pearson Correlation	.704**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	50	50
VAR00009	Pearson Correlation	.644**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	50	50
VAR00010	Pearson Correlation	1	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
VAR00011	Pearson Correlation	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	5

### Correlations

	VAR000 12	VAR000 13	VAR000 14	VAR000 15	VAR000 16
VAR00012 Pearson Correlation	1	.607**	.700**	.712**	.860**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00013 Pearson Correlation	.607**	1	.641**	.642**	.841**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00014 Pearson Correlation	.700**	.641**	1	.789**	.891**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00015 Pearson Correlation	.712**	.642**	.789**	1	.897**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	50	50	50	50	50
VAR00016 Pearson Correlation	.860**	.841**	.891**	.897**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	50	50	50	50	50

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	4

### Correlations

	VAR000 17	VAR000 18	VAR000 19	VAR000 20	VAR000 21
VAR00017 Pearson Correlation	1	.629**	.115	.033	.598**
Sig. (2-tailed)		.000	.426	.818	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00018 Pearson Correlation	.629**	1	.460**	.225	.817**
Sig. (2-tailed)	.000		.001	.117	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00019 Pearson Correlation	.115	.460**	1	.433**	.724**
Sig. (2-tailed)	.426	.001		.002	.000
N	50	50	50	50	50
VAR00020 Pearson Correlation	.033	.225	.433**	1	.647**
Sig. (2-tailed)	.818	.117	.002		.000
N	50	50	50	50	50
VAR00021 Pearson Correlation	.598**	.817**	.724**	.647**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	50	50	50	50	50

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.645	4





### Correlations

		VAR00022	VAR00023	VAR00024
VAR00022	Pearson Correlation	1	.505**	.888**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	50	50	50
VAR00023	Pearson Correlation	.505**	1	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	50	50	50
VAR00024	Pearson Correlation	.888**	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	50	50	50

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

RELIABILITY /VARIABLES=VAR00022 VAR00023 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.666	2

### Correlations

		VAR00025	VAR00026	VAR00027
VAR00025	Pearson Correlation	1	.662**	.891**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	50	50	50
VAR00026	Pearson Correlation	.662**	1	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	50	50	50
VAR00027	Pearson Correlation	.891**	.930**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	50	50	50

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	2

		VAR00028	VAR00029	VAR00030
VAR00028	Pearson Correlation	1	.792**	.943**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	50	50	50
VAR00029	Pearson Correlation	.792**	1	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	50	50	50
VAR00030	Pearson Correlation	.943**	.950**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	50	50	50

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	2

		VAR000 17	VAR000 18	VAR000 19	VAR000 20	VAR000 21	VAR000 22	VAR000 23	VAR000 24	VAR000 25	VAR000 26	VAR000 27
VAR0001 7	Pearson Correlation	1	.629**	.115	.033	.208	.032	.258	.113	.003	-.019	.341*
	Sig. (2-tailed)		.000	.426	.818	.148	.827	.070	.436	.985	.893	.015
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR0001 8	Pearson Correlation	.629**	1	.460**	.225	.268	.113	.329*	.238	-.072	.016	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.117	.059	.434	.020	.096	.621	.911	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR0001 9	Pearson Correlation	.115	.460**	1	.433**	.391**	.239	.174	.216	-.005	.124	.482**
	Sig. (2-tailed)	.426	.001		.002	.005	.094	.228	.131	.972	.392	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR0002 0	Pearson Correlation	.033	.225	.433**	1	.584**	.614**	.477**	.517**	.399**	.343*	.737**
	Sig. (2-tailed)	.818	.117	.002		.000	.000	.000	.000	.004	.015	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR0002 1	Pearson Correlation	.208	.268	.391**	.584**	1	.505**	.446**	.461**	.239	.204	.670**
	Sig. (2-tailed)	.148	.059	.005	.000		.000	.001	.001	.094	.155	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

VAR0002 2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,032 ,827 50	,113 ,434 50	,239 ,094 50	,614** ,000 50	,505** ,000 50	1 50	,451** ,001 50	,659** ,000 50	,407** ,003 50	,391** ,005 50	,696** ,000 50
VAR0002 3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,258 ,070 50	,329* ,020 50	,174 ,228 50	,477** ,000 50	,446** ,001 50	,451** ,001 50	1 50	,662** ,000 50	,453** ,001 50	,473** ,001 50	,746** ,000 50
VAR0002 4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,113 ,436 50	,238 ,096 50	,216 ,131 50	,517** ,000 50	,461** ,001 50	,659** ,000 50	,662** ,000 50	1 50	,632** ,000 50	,621** ,000 50	,827** ,000 50
VAR0002 5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,003 ,985 50	-,072 ,621 50	-,005 ,972 50	,399** ,004 50	,239 ,094 50	,407** ,003 50	,453** ,001 50	,632** ,000 50	1 50	,792** ,000 50	,649** ,000 50
VAR0002 6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,019 ,893 50	,016 ,911 50	,124 ,392 50	,343* ,015 50	,204 ,155 50	,391** ,005 50	,473** ,001 50	,621** ,000 50	,792** ,000 50	1 50	,665** ,000 50
VAR0002 7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,341* ,015 50	,478** ,000 50	,482** ,000 50	,737** ,000 50	,670** ,000 50	,696** ,000 50	,746** ,000 50	,827** ,000 50	,649** ,000 50	,665** ,000 50	1 50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	10





## Regression

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,594 <sup>a</sup>	,353	,311	2,94835

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	218,052	3	72,684	8,361	,000 <sup>a</sup>
	Residual	399,868	46	8,693		
	Total	617,920	49			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,981	4,550		4,611	,000
	Kepemimpinan Direktif	,066	,305	,037	2,216	,040
	Kepemimpinan Suportif	,283	,308	,168	2,918	,036
	Kepemimpinan Partisipatif	,802	,400	,428	3,003	,031

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



**Lampiran 5**  
**Analisis Nilai *Mean* Kepemimpinan Direktif,  
Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan  
Partisipatif dan  
Kinerja Karyawan**



**Nilai Mean Variabel Kepemimpinan Direktif**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KD.1	50	4,36	Tinggi
KD.2	50	4,22	Tinggi
KD.3	50	4,32	Tinggi
KD.4	50	4,26	Tinggi
Kepemimpinan Direktif	50	4,29	Tinggi

**Nilai Mean Variabel Kepemimpinan Suportif**

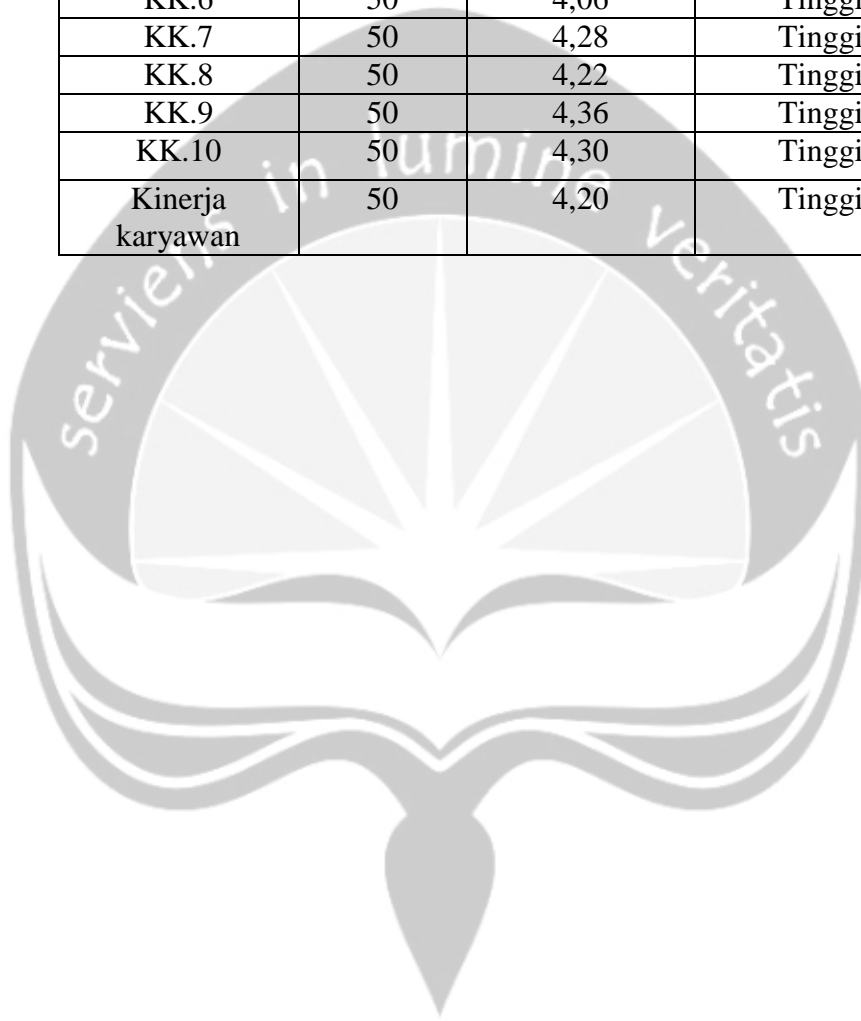
<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KS.1	50	4,2	Tinggi
KS.2	50	4,52	Tinggi
KS.3	50	4,42	Tinggi
KS.4	50	4,32	Tinggi
KS.5	50	4,22	Tinggi
Kepemimpinan Suportif	50	4,34	Tinggi

**Nilai Mean Variabel Kepemimpinan Partisipatif**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KP.1	50	4,36	Tinggi
KP.2	50	4,14	Tinggi
KP.3	50	4,32	Tinggi
KP.4	50	4,40	Tinggi
Kepemimpinan Partisipatif	50	4,31	Tinggi

**Nilai Mean Variabel Kinerja Karyawan**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
KK.1	50	4,22	Tinggi
KK.2	50	4,18	Tinggi
KK.3	50	4,06	Tinggi
KK.4	50	4,14	Tinggi
KK.5	50	4,22	Tinggi
KK.6	50	4,06	Tinggi
KK.7	50	4,28	Tinggi
KK.8	50	4,22	Tinggi
KK.9	50	4,36	Tinggi
KK.10	50	4,30	Tinggi
Kinerja karyawan	50	4,20	Tinggi



## **Lampiran 6**

### **Surat Keterangan Penelitian**

