



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PADA HASUKI TRAVEL DI KOTA  
MAKASSAR**

Diajukan Oleh :

**Andi Juliansah  
45 11012 156**



**SKRIPSI**  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS "45" MAKASSAR**

**2013**

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PADA HASUKI TRAVEL DI KOTA  
MAKASSAR**

**Diajukan Oleh :**

**Andi Juliansah  
45 11012 156**



**SKRIPSI  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS "45" MAKASSAR**

**2013**

## HALAMAN PEGESAHAN

**Judul** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Hasuki Travel di Kota Makassar

**Nama Mahasiswa** : ANDI JULIANSYAH

**Nomor Pokok** : 45 11012 159

**Program Studi** : Manajemen

**Kekhususan** : Manajemen Sumber Daya Manusia

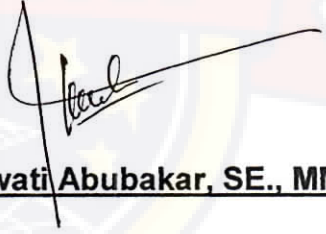


Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Ramli Manrapi, SE., M.Si

  
Hj. Herminawati Abubakar, SE., MM

Mengetahui dan Mengesahkan

Sebagai salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas "45" Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45"

Ketua Program Studi Manajemen

  
Muhlis Ruslan, SE., M.Si

  
Hj. Herminawati Abubakar, SE., MM

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia – Nya. Sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini Penulis susun sebagai salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Program Manajemen Fakultas Ekonomi pada Universitas 45.

Penulis sangat menyadari, skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan mengingat kemampuan Penulis yang sangat terbatas. Untuk itu saran yang sifatnya membangun dalam penyempurnaan skripsi akan Penulis terima dengan senang hati.

Pada kesempatan ini pula tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak DR. HC. H. Andi Sose, sebagai Ketua Yayasan Universitas 45 Makassar yang telah menyediakan fasilitas dan menyelenggarakan Pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen.
2. Bapak Muhlis Ruslan, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45".
3. Ibu Hj. Herminawati Abubakar, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas "45".
4. Bapak Ramli Manrapi, SE. M.Si dan Ibu Hj. Herminawati Abubakar, SE., MM., selaku Pembimbing I dan Pembimbing II, yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis.

5. Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen pada Universitas 45 Makassar, yang selama ini telah ikhlas memberikan tambahan bekal ilmu dan wawasan yang sangat berguna bagi perjalanan karier saya selanjutnya.
6. Pimpinan Perusahaan Hasuki Travel di Makassar, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian ini.
7. Staf Pegawai pada Universitas 45, yang telah membantu proses administrasi selama perkuliahan.
8. Kepada Seluruh teman Mahasiswa Universitas 45 Makassar yang telah sama-sama menikmati suka dan duka selama waktu perkuliahan.
9. Kepada Ayahanda Hasbullah T. dan Ibunda Andisia, serta istriku Sulastry Amita, Amk dan Ananda Muh. Anyansah Hamka yang selalu memberikan dorongan baik materiil maupun spirituil, kepada penulis selama ini.
10. Dan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis baik semasa masih waktu perkuliahan sampai penulisan tesis ini, yang penulis tidak mampu sebutkan namanya satu-persatu.

Penulis berharap semoga kebaikan dari semua Pihak yang telah diberikan kepada Penulis memperoleh Rahmat, Hidayah dan Karunia dari Allah SWT.

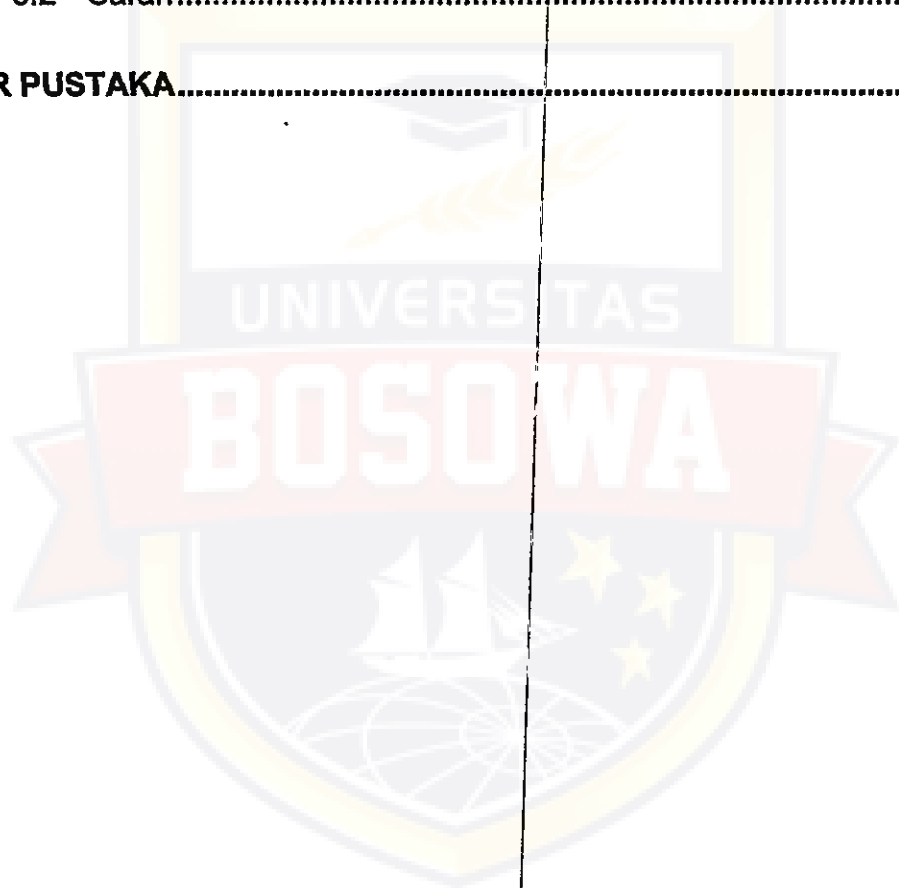
Makassar, Desember 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>5</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	5
2.2 Konsep Tipe Kepemimpinan .....	9
2.3 Pengertian Kinerja .....	28
2.4 Kerangka Pikir .....	45
2.5 Hipotesis Penelitian .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>49</b>
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	49
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	49
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	49
3.4 Metode Analisis Data.....	50
3.5 Definisi Variabel Operasional .....	52

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
4.1 Deskripsi Variabel Penelitian.....	53
4.2 Analisis Data.....	58
4.3 Pembahasan .....	65
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>72</b>
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>74</b>



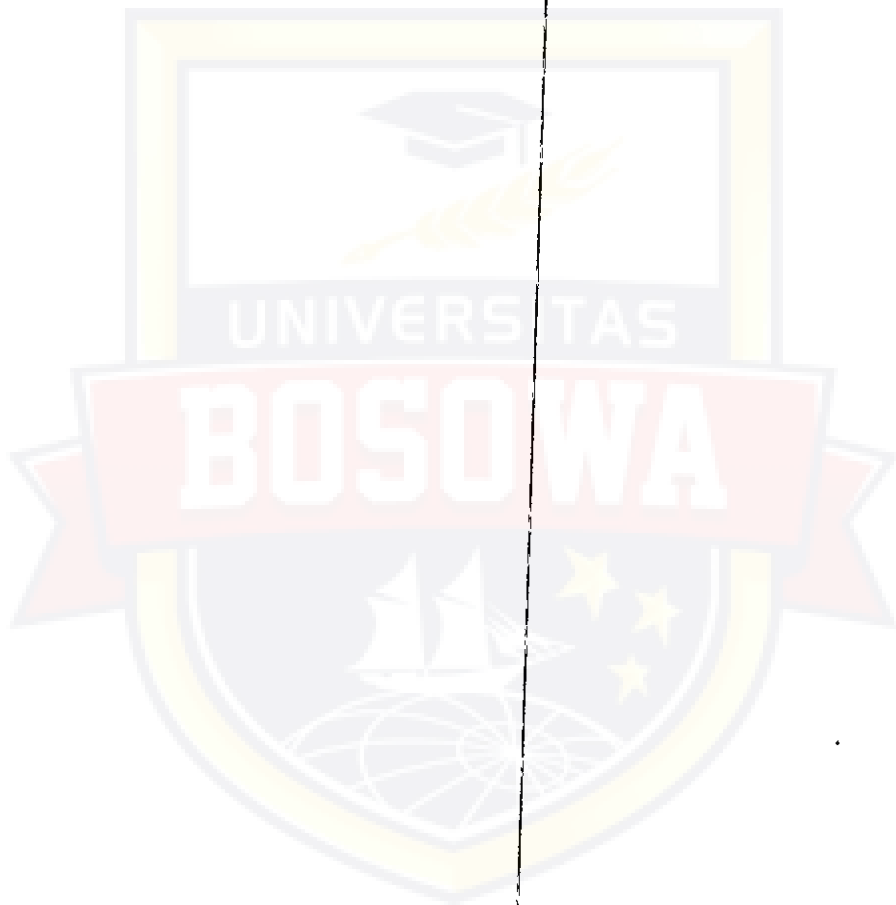
## DAFTAR ISI

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
1. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Demokratis.....	54
2. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Paternalistik .....	55
3. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kharismatik.....	55
4. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Otokratik .....	56
5. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Laizzes Paire .....	57
6. Distribusi Frekuensi Prestasi Kerja Karyawan .....	58
7. Peringkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat .....	64



## DAFTAR ISI

Nomor	Halaman
1. Kerangka Pikir.....	47



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Realisasi otonomi daerah, dimana seorang pemimpin dalam mengimplementasikan pola kepemimpinannya tidak hanya berorientasi pada tuntutan untuk memperoleh kewenangan yang sebesar-besarnya, tanpa menghiraukan makna otonomi daerah yang lahir dari suatu kebutuhan efisiensi dan efektivitas manajemen penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat di daerah Provinsi dan Kabupaten.

Sebagai pemimpin harus memiliki kapasitas yang relatif tinggi untuk memobilisasi semua sumber daya yang ada di wilayahnya dan harus menggerakkan semua karyawannya untuk terlibat secara maksimal, dan harus krestif mendorong kegiatan ekonomi dan bisnis di wilayahnya.

Kebijaksanaan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang 33 Tahun 2004 yang memberikan otonomi yang sangat luas kepada daerah khususnya Kabupaten dan Kota dalam rangka memantapkan harkat dan martabat masyarakat di daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka meningkatkan kualitas demokrasi di daerah, peningkatan efisiensi pelayanan publik di daerah, peningkatan percepatan pembangunan daerah, dan akhirnya diharapkan pula menciptakan tata pemerintahan yang baik (*Good Government*).

Kaitannya dengan pernyataan di atas, maka menurut Kaloh (2003 : 15) bahwa paradigma baru otonomi daerah tersebut haruslah diterjemahkan oleh kepala daerah sebagai upaya untuk mengatur kewenangan pemerintahan sehingga serasi dan fokus pada tuntutan masyarakat, karena otonomi daerah, bukanlah tujuan melainkan suatu instrument untuk mencapai tujuan.

Otoritas dan kewajiban yang diserahkan kepada daerah kabupaten/kota tersebut memerlukan penanganan yang baik, oleh karena itu diperlukan gaya kepemimpinan yang cocok dengan kondisi daerahnya. Sehingga tujuan pelaksanaan otonomi daerah dapat terwujud dengan baik dan sekaligus pembangunan di daerah dapat berjalan dengan efektif dan dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Bisa jadi bahwa sering kali kesuksesan dalam pelaksanaan pembangunan di daerah karena gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan harapan, sehingga upaya untuk menggerakkan potensi sumber daya seperti staf dan karyawan dapat berperan aktif dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan dapat mengalami kemajuan.

Otonomi Daerah tersebut berpengaruh juga terhadap organisasi pemerintah dan swasta yang bergerak di bidang bisnis dan non bisnis. Kepemimpinan organisasi juga harus menyesuaikan diri dengan otonomi daerah tersebut. Organisasi yang menjadi obyek penelitian adalah bisnis yang bergerak dalam bidang usaha jasa yaitu travel dan yang menjadi titik perhatian pada obyek ini adalah gaya kepemimpinan yang berpengaruh

terhadap prestasi kerja karyawan, yang berarti sorotan penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Prestasi kerja karyawan adalah sama dengan kinerja yaitu hasil dari proses kerja karyawan yang sesuai harapan (memuaskan). Jika tiap orang individu karyawan mempunyai kinerja yang baik (jika seluruh atau pada umumnya karyawan mempunyai prestasi kerja yang baik), maka organisasi juga berkinerja yang baik.

Kinerja (prestasi kerja) secara individu atau kelompok peningkatannya sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan seseorang dalam pengambilan keputusannya sangat dipengaruhi oleh kepribadiannya (personality). Walaupun berbeda-beda kepribadian tiap orang, tapi keputusannya bisa menyatu dalam bentuk loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi (perusahaan) hal ini dapat terjadi apabila Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Iman serta Taqwa (IMTAQ) berperan sebagaimana mestinya, dengan kata lain bahwa yang dapat mempersatukan perbedaan berbeda-beda adalah Iptek dan Imtaq yang dimiliki oleh sumber daya manusia bersangkutan.

Uraian dan fenomena tersebut diatas menarik untuk diteliti, sejalan dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Hasuki Travel di Kota Makassar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan (demokratis, paternalistik, kharismatik, otokratis dan laizzes paire) berpengaruh positif dan signifikan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Berbagai konsep dan teori melalui penelitian tentang Sumber Daya Manusia telah dikemukakan dalam uraian pendapat para ahli diantaranya. Siagian.S.P. (1998) yang menjelaskan bahwa baik modal maupun peralatan tidak akan mempunyai nilai dan peranan yang berarti bilamana tidak di dukung oleh kehadiran manusia sebagai penggerakannya / pengguna atau pelaksanaannya.

Relevansi peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat merujuk pada Instruksi Presiden Nomor: 1 Tahun 1995 Tentang Peningkatan kualitas pelayanan aparatur Pemerintah pada masyarakat, sehingga di perlukan adanya peningkatan kinerja bagi apratur pemerintahan.

Akhir-ahir ini tampak suatu fenomena administrative pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya yakni semakin besarnya perhatian terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia. Untuk memahami betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia ini dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan yang logis.

Siagian (1998 : 2) menyatakan bahwa pendekatan yang logis untuk digunakan antara lain : 1) Pendekatan Politik, 2) Pendekatan Ekonomi, 3) Pendekatan Hukum, 4) Pendekatan Sosial-Kultural, 5) Pendekatan Administratif, 6) Pendekatan Tehnologikal.

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen sumber daya manusia berangkat dari keyakinan di kalangan politisi-bahwa asset terpenting yang dimiliki oleh suatu Negara adalah sumber daya manusia. Berbagai Negara di dunia yang tidak memiliki sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya.

Pengertian Aparatur adalah orang yang mengabdikan kepada bangsa dan Negara yang memiliki fungsi melayani masyarakat luas dan melaksanakan pembangunan yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu seorang aparat harus memiliki kepribadian meliputi beriman dan takwa terhadap Tuhan yang Maha Esa, kepribadian Pancasila, dan sifat jasmani/rohani. Dalam GBHN 1993 (TAP MPR No.II/MPR/1993) digunakan terminology "Aparatur Negara" yaitu keseluruhan lembaga dan pejabat Negara serta pemerintahan Negara yang meliputi aparat kenegaraan dan aparat pemerintahan. GBHN (TAP MPR No.II/1998) menjelaskan bahwa pembangunan aparat Negara diarahkan pada peningkatan kualitas aparat Negara, fungsi kelembagaan Negara, lembaga pemerintahan serta ketatalaksanaan dengan meningkatkan kemampuan melaksanakan seluruh penyelenggaraan Negara termasuk penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang efektif, efisien, terpadu meningkatkan kualitas aparat Negara yang sejahtera, bersih, berwibawa, bermoral, beretika, bertanggungjawab, professional dan penuh dedikasi

pengabdian, meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan. Pengayoman dan perlindungan kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan mendinamisasi kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara. Dalam menjalankan tugasnya, seorang aparat diuntut untuk meningkatkan profesionalitasnya.

Tabrani Rusyan (1990) mendefinisikan profesionalisme aparat yaitu keahlian atau ketrampilan melakukan suatu pekerjaan yang bersifat sederhana yang hanya dapat dilaksanakan oleh mereka yang tidak dapat memperoleh pekerjaan tersebut. Profesionalisme aparat merupakan suatu keahlian atau kemampuan dan keterampilan aparat terhadap suatu pekerjaan tertentu sesuai dengan disiplin ilmu yang di tekuni atau yang di emban benar-benar di miliki dan dikuasai secara professional. Salah satu dari usaha pembinaan aparatur Negara ialah pengembangan dan peningkatan prestasi kerja (kinerja). Undang-Undang No.43 Tahun 1993 menguraikan pengertian aparat atau Pegawai Negri Sipil (PNS) yaitu mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang di tentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan di sertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pegawai Negri Sipil adalah unsur apratur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, perencanaan dan pembangunan.

Simamora (2004) menegaskan bahwa orientasi pelatihan dan pengembangan SDM sebagai berikut : "pelatihan dan pengembangan menyeratkan perubahan-perubahan dalam keahlian-keahlian, pengetahuan, sikap, atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program-program terencana dari perbaikan organisasi, dan penting bahwa program-program tersebut direncanakan seteliti mungkin".

Hasibuan (1995: 77) mengajukan tujuan pembinaan sebagai berikut ;

1. Produktivitas Kerja. Dengan pengembangan maka produktivitas kerja SDM akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas semakin baik, karena technical skill, human skill maupun managerial skill SDM yang semakin baik,
2. Efisiensi. Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi hausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang,, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. Kerusakan. Pengembangan SDM bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai sehingga frekuensi biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.



5. Pelayanan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang baik karena pemberian pelayanan yang baik merupakan penarik yang sangat baik.
6. Moral. Dengan Pengembangan, maka moral SDM akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaan sehingga mereka antusias untuk menyelesaikannya dengan baik.
7. Karir. Dengan Pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir SDM semakin besar, karena keahlian, ketrampilan dan prestasi pegawai lebih baik.
8. konseptual. Dengan pengembangan, manager semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena tehcnical skill, human skill dan managerial skill telah terbukti telah lebih baik.
9. Kepemimpinan. Dengan Pengembangan kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relation-nya lebih luas, motivasinya terarah sehingga pembinaan pegawai kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

## **2.2 Konsep Tipe Kepemimpinan**

### **1. Tipe Yang Otokratik**

Pemahaman tentang literatur yang membahas tipologi kepemimpinan segera menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik

yang negatif. Analisis yang rasional memang membenarkan pandangan yang demikian.

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Misalnya, dalam menginterpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi tunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan para bawahan itu kepadanya, pada hal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan kepada ketakutan, bukan kesetiaan. Egoanya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karenanya organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi tersebut.

Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya.

Sesuatu tindakan akan dinilai benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Berdasarkan nilai-nilai demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan "keakuan-nya" antara lain dalam bentuk :

- a. kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka,
- b. pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan,
- c. pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

Sikap memimpin demikian akan menampakkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain, terutama dengan para bawahannya dalam organisasi. Seperti telah disinggung di muka, karena baginya tujuan organisasi identik dengan

tujuan pribadinya, maka perilakunya akan sedemikian rupa sehingga orang lain akan memperoleh kesan bahwa pemimpin tersebut memandang organisasi sebagai milik pribadi pula yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hatinya. Dengan demikian ia tidak akan mau menerima saran dan pandangan dari para bawahannya. Apalagi kritik yang akan serta merta diartikannya sebagai usaha merongrong kekuasaan yang dimilikinya. Perilaku yang menonjolkan kekuasaan formal menjadi salah satu karakteristik utama dari seorang pemimpin yang otokratik.

Dengan persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku demikian seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan yang:

- a. menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya,
- b. dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan,
- c. bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi,
- d. menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

Dari pembahasan singkat di atas kiranya jelas bahwa dalam kehidupan organisasional yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dengan berbagai bentuk kebutuhan, keinginan dan harapannya yang kesemuanya bermuara pada apa yang dewasa ini dikenal dengan istilah "peningkatan mutu hidup" seseorang sebagai

yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik akan menunjukkan beberapa faktor, seperti:

- a. kuatnya ikatan primordial,
- b. "extended family system,"
- c. kehidupan masyarakat yang komunalistik,
- d. peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
- e. masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional demikian ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Orang tua atau orang-orang yang dituakan dihormati terutama karena orang-orang demikian biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para anggota masyarakat lainnya, seperti anak-anak dalam satu rumah tangga dan para anggota masyarakat dalam satu lingkungan tertentu. Biasanya orang-orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru.

Dapat dipastikan bahwa tidak mudah memberikan jawaban yang tuntas terhadap pertanyaan tersebut. Meskipun demikian berbagai pelajaran penting kiranya dapat dipetik dengan berusaha menganalisis karakteristik seorang pemimpin yang paternalistik dengan lima instrumen analisis yang telah dikemukakan di muka, yaitu persepsi,



anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar" dan pernyataan-pernyataan lain yang sejenis. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan setara mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu, kecuali sang pemimpin dengan dominasi keberadaannya yang telah disinggung di muka.

Dianalisis lebih lanjut, nilai-nilai demikian mengejawantah dalam sikap seorang pimpinan dalam hubungannya dengan para anggota organisasi yang menjadi bawahannya. Sikap kebabakan memang menyebabkan hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal, ketimbang hubungan formal yang biasanya terdapat antara seorang pimpinan yang otokratik dengan para bawahannya. Hanya saja hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan itu belum mencapai tingkat kedewasaan sedemikian rupa sehingga mereka dapat dibiarkan bertindak sendiri. Tegasnya, ada pandangan yang mengatakan bahwa di mata seorang pemimpin yang paternalistik para bawahannya belum dewasa dalam cara bertindak dan berpikir sehingga memerlukan bimbingan dan tuntunan terus menerus.



Bukan hanya itu saja. Tidak jarang terjadi bahwa sebagai akibat dari adanya pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa, seorang pimpinan yang paternalistik dapat bersikap terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan.

Sikap demikian mau tidak mau tercermin dalam perilaku pemimpin yang bersangkutan. Yang dimaksud ialah, antara lain tindak-tanduk yang menggambarkan bahwa hanya pemimpin yang bersangkutanlah yang mengetahui segala sesuatu mengenai seluk-beluk kehidupan organisasional. Karena tindak tanduk demikian tidak mustahil bahwa dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pimpinan yang paternalistik, terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pimpinan yang bersangkutan sedangkan para bawahan tinggal melaksanakannya saja. Pimpinanlah tempat bertanya karena dia menganggap bahwa dia mempunyai jawaban terhadap semua jenis permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

Konsekuensi dari perilaku demikian ialah bahwa para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide dan saran. Berarti para bawahan tidak didorong untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Penekanan yang berlebihan terhadap kebersamaan tidak memungkinkan pertumbuhan dan pengembangan individu, sesuai dengan bakat dan potensi masing-masing, yang sesungguhnya sangat dibutuhkan dalam tata kehidupan organisasi modern.

kharismatik yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Usia pun tidak selalu dapat dijadikan ukuran. Sejarah telah membuktikan bahwa seorang yang berusia relatif muda pun mendapat julukan sebagai pemimpin yang kharismatik. Jumlah harta yang dimiliki pun nampaknya tidak bisa digunakan sebagai ukuran. Ada orang yang tergolong sebagai pemimpin yang kharismatik tetapi dari sudut kebendaan ia tergolong miskin.

Mungkin karena kekurangan pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan yang kharismatik, orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki "kekuatan ajaib" yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik.

Sesungguhnya sangat menarik untuk memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya yang paternalistik, tetap ia tidak kehilangan daya pikatnya. Daya tariknya pun tetap besar bila ia menggunakan gaya yang demokratik atau kharismatik.



banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe *laissez faire* dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya. Dengan sikap organisasional demikian, tidak ada alasan kuat untuk memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang tidak dewasa, tidak bertanggung jawab, tidak setia dan sebagainya. Karena itu, demikian pandangan pemimpin yang *laissez faire*, nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar.

Bertitik tolak dari nilai-nilai organisasional demikian, sikap seseorang pemimpin yang *laissez faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya adalah sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Prakarsanya dalam menyusun struktur tugas para bawahan dapat dikatakan minimum. Kepentingan dan kebutuhan para bawahan itu mendapat perhatian besar karena dengan terpeliharanya kepentingan dan terpenuhkannya berbagai kebutuhan para bawahan itu,

mereka akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

Dengan sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung mengarah kepada tindak tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja, hanya saja kehadirannya sebagai pimpinan diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi.

Dengan telah mencoba mengidentifikasi karakteristik utama seorang pemimpin yang *laissez faire* ditinjau dari kriteria persepsi, nilai, sikap dan perilaku di atas, mudah menduga bahwa gaya kepemimpinan yang digunakannya adalah sedemikian rupa sehingga:

- a. pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif,
- b. pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung,
- c. status quo organisasional tidak tertanggu,
- d. penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri,
- e. sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

## 5. Tipe Yang Demokratik

Baik di kalangan ilmuwan maupun di kalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik. Memang umum diakui bahwa pemimpin yang demokratik tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasional karena ada kalanya, dalam hal bertindak dan mengambil keputusan, bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Tetapi dengan berbagai kelemahannya, pemimpin yang demokratik tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya.

Pertama ditinjau dari segi persepsinya tentang kehadiran atau keberadaannya dan peranannya selaku pemimpin dalam kehidupan organisasional. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas.

Karena itu pendekatannya dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya adalah pendekatan yang holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratik biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan



berbagai sasaran organisasi. Akan tetapi dia mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan, yang sering bersifat spesialisik itu, tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berpikir dan cara bertindak yang berkotak-kotak.

Seorang pemimpin yang demokratik menyadari benar-benar bahwa akan timbul kecenderungan di kalangan para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan di kalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan satuan kerja di mana mereka berada sebagai peranan yang paling penting, paling strategik dan paling menentukan keberhasilan organisasi mencapai berbagai sasaran organisasional. Sampai pada tingkat tertentu persepsi demikian akan dibiarkannya bertumbuh, akan tetapi tidak berkembang sedemikian rupa sehingga menimbulkan persaingan yang tidak sehat dalam organisasi. Persaingan yang tidak sehat tidak akan dibiarkannya berkembang karena ia mengetahui bahwa dengan persaingan yang tidak sehat dalam organisasi pada gilirannya akan menimbulkan pemborosan dari sumber daya dan dana yang terbatas, dan dapat merusak suasana kebersamaan yang bagaimanapun harus dipertahankan dan ditumbuhsururkan dalam organisasi. Singkatnya, seorang pemimpin yang demokratik melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.

Tidak kecil peranan yang dimainkan oleh nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin yang demokratik dalam peningkatan usahanya

menjadi pemimpin yang efektif. Keseluruhan nilai-nilai yang dianut berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Pemimpin yang demokratik memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Satu rumus yang nampaknya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua persepsi, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang. Nilai demikian tidak dimiliki oleh pemimpin yang otokratik. Juga tidak selalu dimiliki oleh tipe pemimpin yang paternalistik. Tidak pula oleh seorang pemimpin tipe yang kharismatik. Mungkin saja tipe yang *laissez faire* memilikinya hanya saja nilai-nilai tersebut tidak selalu dibarengi oleh tindakan yang senada.

Mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia antara lain berarti bahwa kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat kebendaan, betapa pun pentingnya kebutuhan tersebut. Terdapat kebutuhan manusia yang bersifat politik, sosial budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi terpendam yang terdapat dalam dirinya. Dengan perkataan lain, terdapat kebutuhan fisik, mental, sosial dan spiritual. Pemuasan berbagai jenis kebutuhan itu akan menuntut perlakuan manusia sebagai makhluk individu dengan jati diri yang khas. Nilai-nilai kemanusiaan demikian membedakan pemimpin yang demokratik dari tipe-tipe pemimpin lainnya yang dikenal dewasa ini. Nilai-nilai demikian berarti bahwa seorang pemimpin yang

demokratik memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang tersusun rapi dengan misi yang jelas, fungsi utama yang dirumuskan secara rapi, kegiatan yang beraneka-ragam serta sarana dan prasarana yang tersedia pada analisa terakhir hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan manusia yang secara bersama hidup dalam naungan organisasi dengan arahan dan petunjuk dari seorang pimpinan.

Nilai-nilai organisasional seperti telah dikemukakan di atas tercermin dalam sikap seorang pemimpin yang demokratik dalam hubungannya dengan para bawahannya, baik mereka yang menduduki jabatan pimpinan yang lebih rendah maupun mereka yang menjadi "anggota biasa" dalam organisasi, yang tanggung jawabnya terbatas pada penyelenggaraan tugas-tugas yang operasional. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan, sejauh mungkin para bawahan diajak berperan serta. Ajakan itu tidak bersifat basa-basi (*lips service*) saja, melainkan didasarkan pada keyakinan yang mendalam bahwa keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menjamin bahwa para bawahan itu akan mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil, karena merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah keputusannya juga. Rasa tanggung jawab itu akan mengakibatkan sikap dan perilaku sedemikian rupa sehingga jadwal waktu terpenuhi, pemborosan dihindarkan, produktivitas ditingkatkan dan kepentingan

bersama ditempatkan pada plateau yang lebih tinggi dari kepentingan kelompok dari kepentingan pribadi, tanpa melupakan bahwa kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi itu tetap harus terjamin dan terpelihara dalam kerangka kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Dalam hal menindak para bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja yang disepakati bersama pendekatannya adalah yang bersifat korektif dan edukatif dan bukan yang bersifat punitif, meskipun cara yang punitif pun akan ditempuhnya apabila cara-cara lain ternyata sudah tidak ampuh lagi.

Perlu diperhatikan bahwa pendekatan yang manusiawi, cara bertindak yang mendidik bukanlah kelemahan, melainkan sebagai salah satu sumber kekuatan pemimpin yang demikian. Dikatakan sebagai salah satu sumber kekuatannya karena dengan sikap demikian ia menjadi seorang pemimpin yang disegani dan dihormati. Bukan pemimpin yang ditakuti.

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahannya. Bahkan seorang pemimpin yang demokratik tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika

terjadi kesalahan, pimpinan yang demokratik berada di samping bawahan yang berbuat kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggung jawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin yang demokratik yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaannya kepada para bawahan yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahu bawahan itu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat, atau bahkan juga mungkin promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratik akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

### **2.3 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu proses yang berkenaan dengan aktivitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, mengingat kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses untuk menghasilkan suatu keluaran (output), maka penilaian diperlukan sebagai dasar untuk memproduksi atau untuk pengembangan.

Dalam kinerja ada beberapa unsur dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Agar kinerja karyawan dalam sebuah organisasi



mencapai hasil yang sesuai dengan harapan, maka terlebih dahulu harus ditetapkan rencana kerja peningkatan kinerja atau *performance improvement plan* adalah sebuah proses kegiatan peningkatan kinerja, apalagi kalau kinerja tidak terwujud sesuai dengan yang direncanakan. Rencana peningkatan kinerja adalah merupakan bagian dari manajemen yang berorientasi pada hasil atau *Result Oriented Management (ROM)* yang senantiasa harus diperbaiki atau ditingkatkan jika manajer atau karyawan dalam sebuah organisasi ingin semakin sukses.

Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, semua mempunyai visi yang agak berbeda tapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. As'ad (2001) mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan (3) kemampuan kerja. Salim dalam *The Contemporary English Indonesian Dictionary* mengatakan kinerja (*performance*) digunakan bila seseorang menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Dilain pihak Schermon mengatakan bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas dan pencapaian tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan untuk pekerja tersebut.

Selanjutnya, kinerja dalam kajian manajemen dikemukakan oleh Kast dan Rosenweing (1982 : 249) adalah proses kerja seseorang untuk mencapai tujuan yang relevan. Sementara itu, Stolovitch (1992 : 4) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang telah dicapai berhubungan dengan pelaksanaan dan prestasi kerja. Berdasarkan beberapa pengertian dapat di kemukakan bahwa kinerja (*performance*) proses dan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang dalam tugas dan tanggungjawab yang diembannya.

Dalam organisasi modern, penilaian memberikan mekanisme organisasi penting manajemen untuk meningkatkan kinerja. Prawirosentono (1999 : 2) mengatakan bahwa hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi sesuai moral dan etika. Menurut Simamora (2004) bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerja. Bacal (2001 : 4) kinerja adalah suatu proses komunikasi yang berlangsung terus menerus yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seseorang karyawan dengan penyeliannya.

Manajemen kinerja (*Performance Management*) semakin mendapat perhatian lebih besar ketika organisasi telah menjadi lentur dan menuntut usaha yang lebih fokus pada staf. Manajemen kinerja merupakan peranan manajer yang paling penting karena tanpa kinerja organisasi hanya akan merupakan kumpulan sel orang orang yang



melakukan kegiatan atau aktivitas tanpa tujuan yang ingin dicapai dengan metode dan control yang akan digunakan.

Menurut Cushway (1986) bahwa manajemen kinerja merupakan proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

### **1. Kegunaan dan Keuntungan Penilaian Kinerja**

Wether dan Davis (1996 : 342) menyebutkan ada sebelas kegunaan dan kinerja organisasi, yaitu :

#### **a. Peningkatan kinerja (*performance improvement*)**

Adanya keinginan dan dalam diri para karyawan, manajer, dan ahli-ahli manajemen sumberdaya manusia berupa tindakan atau aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan.

#### **b. Penyesuaian kompensasi (*compensation Adjulment*)**

Penilaian kinerja membantu manajemen yang terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang berprestasi dan layak menerima kenaikan gaji.

#### **c. Keputusan penempatan (*placement decision*).**

Semua keputusan tentang promosi, transfer, dan keputusan penempatan personil diharapkan didasarkan atas prestasi dan kinerja dan individu yang bersangkutan.

#### **d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*)**

Dengan adanya penilaian kinerja, maka semua kelemahan yang dimiliki oleh sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi dapat dipantau oleh departemen sumberdaya manusia untuk diadakannya program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

e. Perencanaan dan pengembangan (*career planning and development*)

Hasil dan penilaian kinerja dan karyawan dapat dijadikan sebagai masukan bagi kelanjutan karir dan karyawan dalam organisasi.

f. Memperbaiki kekurangan dan proses pemindahan (*staffing process deefficients*).

Baik buruknya kinerja merupakan cerminan dan kuat atau lemahnya penempatan individu yang ada dalam organisasi.

g. Memperbaiki kesalahan informasi (*informational Inaccuracies*).

Rendahnya hasil dan penilaian kinerja mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumberdaya manusia, atau bagian-bagian lainnya dalam sistem informasi manajemen-sumberdaya manusia.

h. Menganalisis kesalahan dalam desain pekerja (*Job Design Errors*)

Hasil dan penilalan kinerja dapat dijadikan dasar dalam membuat desain pekerja.

i. Memberikan keputusan ketenagakerjaan yang adil (*equal employment opportunity*).

Hasil dan penilaian kinerja yang akurat akan mengarah pada keputusan-keputusan penempatan yang adil dan tidak diskriminatif.

j. Menghadapi tantangan eksternal (*external challengers*).

Penilaian kinerja dapat mengungkapkan faktor-faktor di luar lingkungan kerja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja individu, sehingga departemen sumberdaya manusia memberikan asistensi yang tepat bagi individu yang bersangkutan.

k. Umpan balik bagi manajemen sumberdaya manusia (*feedback to human resources*).

Baik buruknya kinerja karyawan mengindikasikan sejauh mana keberhasilan fungsi manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi.

Sedangkan beberapa alasan mengapa harus menilai kinerja, menurut Dessler (1997 : 2) adalah sebagai berikut :

1. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi penetapan gaji.
2. Penilaian memberikan satu peluang bagi manajer dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan.
3. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan, karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang berdasarkan dan kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

Sedangkan Moon (1994 : 5) membedakan keuntungan-keuntungan penilaian keuntungan bagi ternilai dalam hal ini karyawan, kinerja menjadi tiga bagian yaitu ;

keuntungan bagi penilai dalam hal ini manajer lini, dan keuntungan bagi organisasi. keuntungan bagi ternilai atau karyawan adalah sebagai berikut :

**1. Menerima umpan balik**

Penilaian kinerja juga menitik berikan kesempatan bagi karyawan untuk melihat keseluruhan pekerja dan kinerjanya secara seimbang dan melalui pemikiran yang baik.

**2. Kesempatan menyampaikan umpan balik kepada atasan.**

Penilaian kinerja sebagai sistem yang formal memberikan perlindungan bagi karyawan dalam memberikan umpan balik kepada atasannya.

**3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan**

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk memastikan diperhatikannya kebutuhan pelatihan pribadi sehingga karyawan dapat mengembangkan dirinya.

**4. Kesempatan membicarakan prospek dan promosi karir**

Penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima penilaian terbuka tentang prospek karirnya.

**5. Tujuan-tujuan penjas**

Suatu penilain kinerja yang formal memberikan kesernpatan-kesempatan bagi karyawan dan atasannya untuk bersama-sarna mendiskusikan tujuan pekerja.

## 6. Diskusi tentang desain kerja.

Wawancara dalam penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan dan mendiskusikan masalah-masalah desain kerja.

## 7. Keuntungan dan gaji yang dikaitkan dengan kinerja.

Gaji yang dikaitkan dengan kinerja akan memberikan keuntungan dan peluang bagi individu.

## 2. Kriteria penilaian kinerja

Masalah yang paling pokok dalam menilai kinerja adalah menentukan kriteria. Terdapat syarat-syarat tertentu untuk memutuskan baik atau tidaknya kriteria penilaian kinerja. Cascio (1995 : 277) merekomendasikan syarat-syarat sebagai berikut :

### 1. Relevansi (*relevance*)

Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dimana kesesuaian antara hasil pekerja dan tujuan yang telah ditetapkan.

### 2. Dapat diterima (*acceptability*)

Hasil dari sistem penilaian kinerja dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dan suatu pekerja.

### 3. Keterpercayaan (*reliability*)

Hasil dari system penilain kinerja dapat dipercaya, konsisten, dan stabil.

#### 4. Kepekaan (*Sensitivity*)

Sistem penilaian cukup peka untuk membedakan kegiatan yang berhasil, cukup berhasil, ataupun gagal.

#### 5. Praktis dalam penerapan (*practicality*)

Sistem penilaian kinerja dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.

Cherington (1994 : 282) memberikan tiga syarat : keterikatan, keterpercayaan, dan bebas dari kontaminasi. Syarat ketiga bebas dan kontaminasi menjelaskan bahwa penilaian kinerja tidak boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh karyawan, seperti kondisi perekonomian, kelangkaan bahan baku, atau minimnya peralatan kerja.

*The Price Waterhouse Change Integration Team* (1995:175), sebuah tim dan konsultan manajemen terkemuka, mengemukakan empat syarat untuk kriteria penilaian kinerja, dimana dua diantaranya adalah keterkaitan dan keterpercayaan.

Sedangkan yang lain adalah kejelasan penamaan sistem yang menanyakan apakah tujuan penilaian dapat diketahui secara langsung hanya dengan membaca judulnya dan ketersediaan data yang menyinggung masalah kecakupan pelaksanaan proses penilaian.



Selain empat syarat tersebut *The Price Waterhouse Change Integration Team* (1995 : 176), juga mengemukakan lima prinsip yang harus ditaati dalam menyeleksi sistem penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Mengevaluasi kembali sistem lama (*reevaluate existing measures*).

Mengevaluasi kembali sistem lama dan menjadikannya sebagai bahan perbandingan.

2. Mengukur proses bisnis yang penting (*measures important business process, not just result*)

Sistem penilaian perlu untuk menilai sejauhmana bisnis telah dijalankan agar dapat melihat secara menyeluruh dan memperoleh petunjuk tentang hal-hal yang harus diperhatikan atau diperbaiki.

3. Pengukuran harus dapat mendorong terciptanya tim kerja yang berorientasi pada tujuan (*measures should foster good-driven teamwork*)

Sistem penilaian yang baik akan mendorong terciptanya tim kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan, dikarenakan masalah penilaian terlalu kompleks jika harus ditangani oleh satu orang saja.

4. Pengukuran harus merupakan satu paket terpadu (*measures should be an integrated set, balance in their application*)

5. Pengukuran harus sedapat mungkin memiliki fokus eksternal (*measures should have an external whenever possible*)

Fokus eksternal dimaksudkan sebagai faktor-faktor perbandingan bagi kinerja karyawan.

### 3. Jenis-jenis penilaian kinerja

Menyadari betapa pentingnya dan besarnya kegunaan penilaian kinerja, banyak metode dibuat untuk menutup metode yang lain. Yang perlu diperhatikan tidak ada satupun yang benar-benar sempurna. Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Werther dan Davis (1996 : 350) membagi metode penilaian kinerja kedalam dua kelompok besar yaitu metode penilaian yang berorientasi ke masa lalu (*past oriented appraisal method*) dan yang berorientasi pada masa depan (*future oriented appraisal method*). Pendekatan yang berorientasi masa lalu memiliki keuntungan dalam menilai kinerja pada masa lalu dan karyawan dapat memperoleh umpan balik yang dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Kelemahannya adalah kinerja yang sudah terjadi di masa lalu tidak dapat diubah lagi. Metode-metode yang berorientasi masa lalu adalah :

a. Skala pemeringkatan (*rating scale*)

Merupakan cara yang paling lama dan yang paling banyak di gunakan. Metode ini diterapkan dengan menyediakan evaluasi subyektif bagi kinerja individu dalam bentuk skala dan rendah ke tinggi atau sebaliknya.

b. Daftar periksa (*checklist*)

Metode ini menghendaki penilai untuk menyeleksi pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik dari karyawan.

c. Metode penilaian terbatas (*forced choice method*)

Metode ini menghendaki penilai untuk memilih satu dari pernyataan yang paling sesuai dengan karyawan yang sedang dinilai.

d. Metode kejadian kritis (*critical incident method*)

Metode ini menghendaki penilai untuk mencatat pertanyaan yang menggambarkan perilaku baik buruknya karyawan dihubungkan dengan kinerja mereka.

e. Pencatatan kecakapan (*accomplishment record*)

Penilaian metode dilakukan dengan memperhatikan catatan tentang kecakapan kerja karyawan yang terkait dengan aktivitas kerjanya.

f. Skala peringkat berdasarkan perilaku kerja (*Behaviourally Anchored Rating Scale/BARS*)

Merupakan penerapan beberapa metode penilaian secara bertahap untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi perilaku individu.

g. Metode pengulasan kembali dan informasi lapangan (*field review method*)

Metode memberikan standardisasi yang lebih besar dalam hal pengulasan kembali (*review*) Dalam metode ini, pakar sumberdaya manusia turun ke lapangan mendampingi para penyelia dan mencari informasi tentang kinerja karyawan pada penyelia terkait.

h. Tes kinerja dan observasi (*performance test and evaluation*)

Metode ini diterapkan bila jumlah pekerja terbatas dan dilakukan berdasarkan tes pengetahuan dan keterampilan.

- i. Pendekatan evaluasi komparatif (*comparative evaluation approaches*)  
Merupakan kumpulan dan metode-metode berbeda yang membandingkan kinerja karyawan secara berpasangan dengan karyawan lainnya.

#### **4. Faktor-Faktor Kinerja**

##### **a. Kompensasi**

Kompensasi dapat diartikan sebagai imbalan seseorang atas pekerja atau jasanya. Suatu kompensasi dapat bersifat finansial maupun non finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai wujud penghargaan atas jasa seseorang pada organisasi yang bersangkutan.

Pengaturan kompensasi bagi suatu perusahaan yang berorientasi pada profit merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting untuk dapat menarik, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja untuk kepentingan perusahaan atau Organisasi yang bersangkutan.

Untuk lebih jelas mengenai pengertian kompensasi berikut dapat dikemukakan beberapa pendapat.

Menurut Hasibuan (1999 : 133) mengemukakan bahwa "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan".

Menurut Martoyo (2007) mengemukakan bahwa "suatu kompensasi wujudnya bersifat finansial maupun non finansial yang merupakan wujud penghargaan atas jasa seseorang dari organisasi yang bersangkutan".



Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi tersebut dibayar dengan uang kartal kepada karyawan bersangkutan, kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi di bayar dengan barang.

Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi di atas prestasi standar. Sedang *benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan yan diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushollah dan fasilitas olah raga.



Menurut Handoko (1998 : 155) mengemukakan pengertian "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka". Selanjutnya Martoyo (2007) "Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial), maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial)".

Umar (2000: 16) "Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi".

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian balas jasa baik dalam bentuk finansial maupun non finansial, sehingga dengan kepuasan yang diperolehnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu masalah kompensasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Simamora (2004) sarana pendukung untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan perusahaan harus dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu :

- a. Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan metode kerja, sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri.
- b. Menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja.

Harold E. Burt dalam As'ad (2001) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan lingkungan kerja, yaitu :

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
  - Hubungan antar manajer dengan karyawan.
  - Faktor fisik dan kondisi kerja

- Hubungan sosial di antara karyawan.
- Sugesti dan teman kerja
- Emosi dan situasi kerja.

b. Faktor individu, yaitu :

- Sikap orang terhadap pekerjaannya.
- Umur orang sewaktu bekerja.
- Jenis kelamin.

c. Faktor-faktor luar (*eksternal*), yaitu :

- Keadaan keluarga karyawan.
- Kebutuhan rekreasi. - Pendidikan.

Sebagaimana yang dikemukakan, perbaikan-perbaikan di lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat, dan kecepatan kerja. Demikian juga perbaikan-perbaikan pengupahan dan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kemampuan fisik karyawan. Di samping itu dengan tingkat upah dan jaminan sosial yang lebih baik. Adanya kepastian atas kelangsungan pekerja dan penghasilan yang akan diperoleh hingga hari tua, merupakan daya pendorong untuk peningkatan produktivitas kerja. Dalam hal ini termasuk adanya jaminan dan kepastian bahwa karyawan dan keluarganya akan mendapatkan pelayanan kesehatan dan tunjangan khusus pada saat-saat sangat diperlukan. Aktivitas perusahaan tidak terjadi dalam isolasi. Apa yang terjadi dalam perusahaan dipengaruhi oleh apa yang terjadi di luarnya, sumber-

sumber faktor produksi yang akan digunakan, prospek pemasaran, perpajakan, perizinan, lingkungan hidup dan lainnya. Kebijakan pemerintah di bidang ekspor-impor, pembatasan-pembatasan, dan pengawasan juga mempengaruhi ruang gerak pimpinan perusahaan dan jalannya aktivitas di perusahaan. Hubungan antara pengusaha dan karyawan juga mempengaruhi kegiatankegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pengusaha terhadap karyawan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian pengusaha, serta sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan kebijakan perusahaan, merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam keseluruhan proses produksi. Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerja yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Perusahaan adalah suatu tempat di mana karyawan memperoleh pengalaman kerja dan kesempatan meningkatkan keterampilannya. Kesempatan seperti itu dapat dinikmati karyawan hanya bila pimpinan perusahaan memungkinkannya. Secara umum dapat dikemukakan bahwa faktor manajemen sangat berperan dalam



peningkatan produktivitas kerja perusahaan, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata kerja yang memperkecil pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber, maupun langsung melalui fasilitas latihan serta perbaikan penghasilan dan jaminan sosial karyawan.

#### **2.4 Kerangka Pikir**

Hasuki Travel merupakan salah satu organisasi bisnis kontraktor yang mempunyai tugas dan fungsi yaitu melaksanakan tugas usaha jasa.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya maka oleh Hasuki Travel dengan gaya kepemimpinannya yang dapat diketahui melalui penelitian ini. Hal ini penting karena keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung dari kepemimpinan perusahaan bersangkutan, dan manajemennya dipengaruhi pula oleh *leader* (pemimpin) yang mempunyai otoritas tertinggi dan penanggungjawab utama dalam perusahaan bersangkutan, dalam hal ini adalah perusahaan Hasuki Travel.

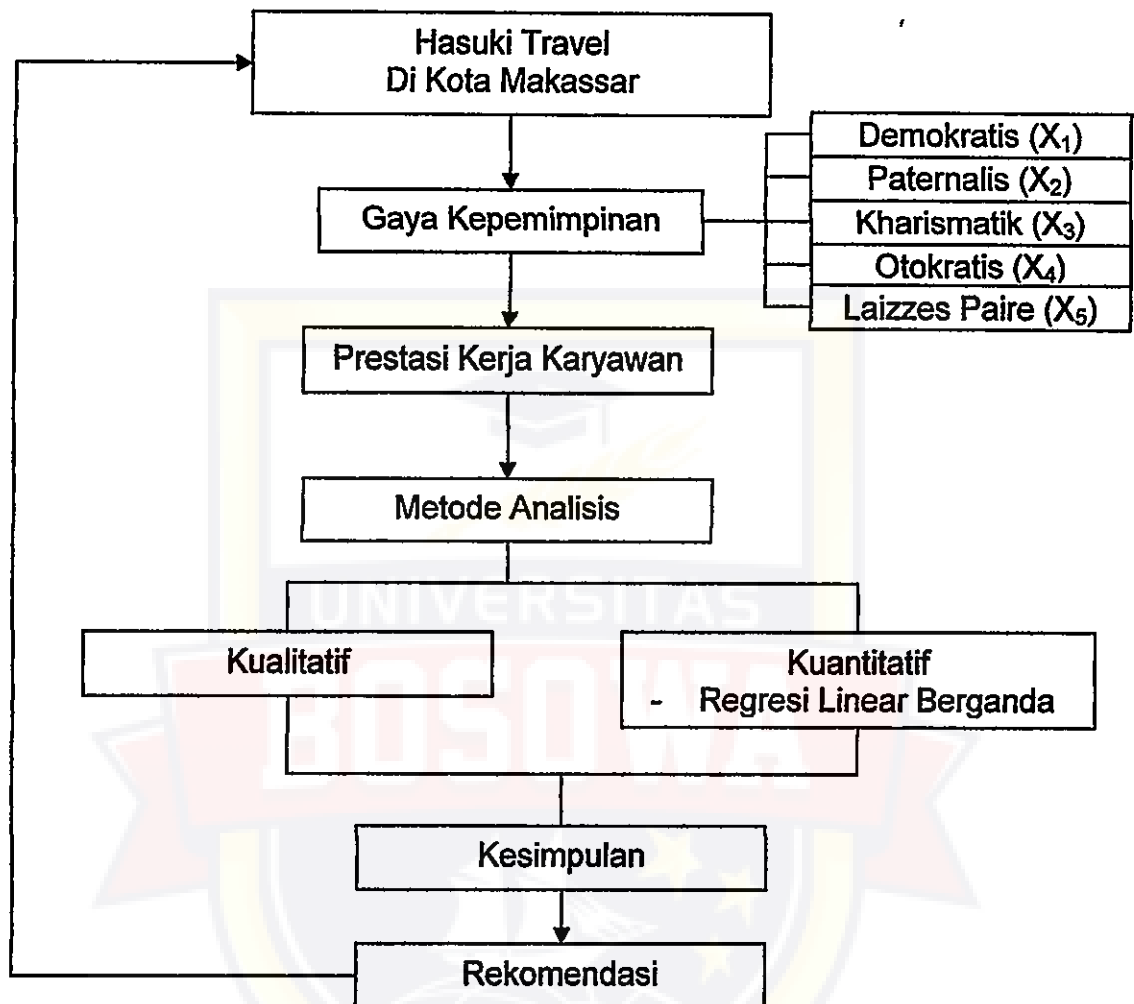
Personalitas (kepribadian) seseorang yang memadu dengan kemampuannya (kompetensi) atau kemampuan akademiknya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinannya.

Secara teoritis, terdapat beberapa gaya kepemimpinan dalam organisasi yang diharapkan mampu mendorong prestasi kerja karyawan dan segenap komponen atau unsur-unsur yang ada di dalamnya. Demikian halnya pada perusahaan Hasuki Travel dimana gaya

kepemimpinan perusahaan Hasuki Travel sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja para karyawannya. Harapan seluruh pihak terutama perusahaan dan pelanggan mengharapkan adanya prestasi kerja karyawan yang memadai.

Seorang pemimpin harus mampu menempatkan dirinya sebagai karyawan yang memegang jabatan menurut garis hubungan fungsional dan struktural pada perusahaan Hasuki Travel ini, dan di tuntut untuk lebih aktif dalam hubungan sosialnya dan melakukan interaksi dengan bawahannya. Dalam organisasi formal, kepemimpinan memiliki tipe atau gaya yang positif, artinya kepemimpinan harus bersifat fleksibel terhadap situasi yang internal dan eksternal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang menduduki posisi dalam sistem otoritas dan status organisasi formal tertentu. Secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin dalam lingkup perusahaan Hasuki Travel diharapkan mampu mendorong atau memotivasi para karyawan sebagai bawahan untuk meningkatkan prestasinya. Berikut ini dapat dikemukakan mengenai gaya kepemimpinan pada Gambar 1 sebagai berikut :

**Gambar 1.  
Kerangka Pikir**



## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap masalah, sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berupa demokratis, paternalis, kharismatik, otokratis, dan laizzes paire berpengaruh positif dan signifikan

terhadap prestasi kerja karyawan pada Hasuki Travel di Kota Makassar.

2. Gaya kepemimpinan demokratis adalah paling signifikan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Hasuki Travel di Kota Makassar.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan Hasuki Travel di Makassar dan waktu pelaksanaan penelitian selama 3 bulan yaitu mulai dari bulan Oktober s/d Desember 2012.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer adalah data yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara dengan para responden pada obyek penelitian (data intern).
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain (data ekstern) mengenai obyek yang diteliti dan data ini tertulis dan tidak tertulis yang dapat menunjang kajian ini dan pada umumnya merupakan data sekunder.

#### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan digunakan metode sebagai berikut :

1. Metode Kuesioner, di mana kepada para responden diberikan yaitu kuesioner yang berisi daftar pertanyaan mengenai variabel-variabel penelitian.

2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan responden guna mendapatkan informasi dengan instrumen yang digunakan adalah daftar pertanyaan.
3. Observasi, yaitu pengumpulan data berdasarkan pengamatan secara langsung terhadap aspek yang terkait dengan gaya kepemimpinan pada perusahaan Hasuki Travel.
4. Telaah Dokumentasi yaitu melalui sejumlah literatur yang memuat beberapa data / informasi dan teori atau pendapat dari para ahli yang berkaitan dengan pembahasan dalam penelitian ini. Selain itu, juga dilakukan studi kepustakaan untuk memperoleh data berupa peraturan-peraturan, Undang-Undang dll.

### 3.4 Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang di ajukan, maka metode analisis yang di gunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisis data secara kualitatif dari hasil kuesioner melalui pendekatan deskriptif statistik, dengan cara melakukan analisis melalui tabulasi, persentasi dan kategorisasi/skoring.
2. Analisis data faktor-faktor gaya kepemimpinan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan uji statistik berupa tabulasi silang (crostabulation). Pembuktian secara statistik kesenderungan pengaruh penyebaran



data dalam crosstabulation di pergunakan analisis Regresi Linear berganda pada taraf kepercayaan 96 %. Rumus Regresi Linier Berganda (sudjana.1998, Furqon.1997, Netra. 1974 dan Tiro, 1999) :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Dimana :

Y = Prestasi Kerja Karyawan

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1 - \beta_5$  = Kofisien Regresi

$X_1$  = Demokratis

$X_2$  = Paternalistik

$X_3$  = Kharismatik

$X_4$  = Otokratis

$X_5$  = Laizzes paire

Keterangan : jika nilai perbandingan dengan batas tertinggi

- < 0,05 Kategori tidak berpengaruh
- Terletak antara 0,50 dan 0,90 kategori kurang berpengaruh
- Antara 0,75 dan 0,90 kategori berpengaruh
- Antara 0,90 dan 1 kategori sangat berpengaruh.

(Sumber : Supranto, 2000 : 168)

### 3.5 Definisi Variabel Operasional

Sebagai acuan dasar dalam penelitian dan pembahasan selanjutnya, maka di diuraikan beberapa defenisi variabel operasional, dan indikator pengukuran. sebagai berikut :

- a. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak melakukan proses interaksi dengan melakukan konsultasi. Bimbingan dan memberikan motivasi kepada karyawan.
- b. Gaya Kepemimpinan Paternalistik adalah Gaya kepemimpinan yang cenderung di pengaruhi oleh kuatnya ikatan primordial dan peran adat istiadat.
- c. Gaya Kepemimpinan Kharismatik adalah gaya pemimpin yang mempunyai pengaruh besar di dalam organisasi atau lembaga.
- d. Tipe kepemimpinan Otokratik adalah gaya kepemimpinan yang lebih menganggap organisasi sebagai milik pribadi dan orang lain hanya sebagai pelaksana atau hanya bekerja untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan dalam organisasi.
- e. Gaya kepemimpinan *Free Rein* atau *Laizzes faire* adalah gaya kepemimpinan yang berusaha memberikan informasi, bantuan material dan fasilitas kepada kelompoknya untuk mencapai tujuan
- f. Prestas kerja karyawan adalah hasil akhir yang dapat di capai oleh pimpinan yang dapat ditunjukkan kepada setiap karyawan dan hal ini dapat dinilai oleh bawahannya.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Variabel Penelitian**

Pada bab ini dikemukakan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi deskripsi variabel (faktor) penelitian yaitu gaya kepemimpinan Demokratis, Paternalistik, kharismatik, otokratis, dan free rein atau laizzes faire. Selain itu dikemukakan juga analisis data dengan menggunakan peralatan analisis regresi berganda serta pembahasan tentang variabel (faktor) kepemimpinan yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Hasuki Travel di Kota Makassar.

Sebagaimana telah diketahui bahwa gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi bisnis mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Beberapa faktor gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas atau independen variabel yang diduga berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (variabel terikat atau dependen) dalam lingkup perusahaan Hasuki Travel di Makassar. Melalui penelusuran dan analisa data maka dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan demokratis atau konsultatif, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan otokratik, dan kepemimpinan laizzes paire terhadap prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar.

### 1. Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_1$ )

Hasil pengukuran variabel kepemimpinan demokratis dapat diketahui tingkat pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan sebagaimana tertera pada Tabel 1.

**Tabel 1. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Demokratis**

Kriteria Pengukuran	Skor	Frekuensi	
		orang	%
Sangat baik	4	0	0,00
Baik	3	15	50,00
Sedang	2	8	26,67
Kurang	1	7	23,33
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data setelah diolah, 2012

Tabel 1, menunjukkan bahwa dari 30 responden, maka kecenderungan konsentrasi penelitian pada kategori baik sebanyak 15 responden atau 50,00%, penilaian pada kategori sedang sebanyak 8 responden atau 26,67% dan kemudian penilaian pada kategori kurang sebanyak 7 responden atau 23,33% serta penilaian pada kategori sangat baik sebanyak 0 responden atau 0,00%. Ini berarti gaya kepemimpinan demokratis pimpinan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar di kategorikan tinggi.

### 2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik ( $X_2$ )

Hasil pengukuran variabel kepemimpinan paternalistik dapat diketahui tingkat pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan, sebagaimana tertera dibawah.

**Tabel 2. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Paternalistik**

Kriteria Pengukuran	Skor	Frekuensi	
		orang	%
Sangat baik	4	0	0,00
Baik	3	15	50,00
Sedang	2	10	33,33
Kurang	1	5	16,67
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data setelah diolah, 2012

Tabel 2, menunjukkan bahwa 30 responden, maka kecenderungan konsentrasi penelitian pada kategori baik sebanyak 15 responden atau 50,0%, penelitian pada kategori sedang sebanyak 10 responden atau 33,33%, penelitian pada kategori kurang sebanyak 5 responden atau 16,67% serta penilaian pada kategori sangat baik sebanyak 0 responden atau 0,00%. Ini berarti gaya kepemimpinan paternalistik pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar di kategorikan tinggi.

### 3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ )

Hasil pengukuran variabel kepemimpinan kharismatik dapat diketahui tingkat pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan, sebagaimana tertera dibawah.

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kharismatik**

Kriteria Pengukuran	Skor	Frekuensi	
		orang	%
Sangat baik	4	0	0,00
Baik	3	18	60,00
Sedang	2	9	30,00
Kurang	1	3	10,00
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data setelah diolah, 2012

Tabel 3, menunjukkan bahwa 30 responden, maka kecenderungan konsentrasi penelitian pada kategori baik sebanyak 18 responden atau 60,00%, penelitian pada kategori sedang sebanyak 9 responden atau 30,00%, penilaian pada kategori kurang sebanyak 3 orang atau 10,00%, serta penilaian pada kategori sangat baik sebanyak 0 responden atau 0%. Ini berarti gaya kepemimpinan kharismatik pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar di kategorikan tinggi.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Otokratik ( $X_4$ )

Hasil pengukuran variabel kepemimpinan Otokratik dapat diketahui tingkat pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan, sebagaimana tertera dibawah.

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Otokratik**

Kriteria Pengukuran	Skor	Frekuensi	
		orang	%
Sangat baik	4	0	0,00
Baik	3	1	3,33
Sedang	2	9	30,00
Kurang	1	20	66,67
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data setelah diolah, 2012

Tabel 4, menunjukkan bahwa 30 responden, maka kecenderungan konsentrasi penelitian pada kategori kurang sebanyak 20 responden atau 66,67%, penelitian pada kategori sedang sebanyak 9 responden atau 30,00% serta penilaian pada kategori baik sebanyak 1 orang atau 3,33, dan sangat baik sebanyak 0 responden atau 0,00%. Ini berarti gaya kepemimpinan otokratik pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar di kategorikan kurang.

### 5. Gaya Kepemimpinan Laizzes Paire ( $X_5$ )

Hasil pengukuran variabel kepemimpinan Laizzes paire dapat diketahui tingkat pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan, sebagaimana tertera dibawah.

**Tabel 5. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Laizzes Paire**

Kriteria Pengukuran	Skor	Frekuensi	
		orang	%
Sangat baik	4	2	6,66
Baik	3	5	16,67
Sedang	2	11	36,67
Kurang	1	12	40,00
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data setelah diolah, 2012

Tabel 5, menunjukkan bahwa 30 responden, maka kecenderungan konsentrasi penelitian pada ketegori kurang sebanyak 12 responden atau 40,00%, penelitian pada kategori sedang sebanyak 11 responden atau 36,67%, penilaian pada kategori baik sebanyak 5 orang atau 16,67%, serta penilaian pada kategori sangat baik sebanyak 2 responden atau 6,66%. Ini berarti gaya kepemimpinan laizzes paire pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar di kategorikan kurang.

### 6. Prestasi kerja karyawan ( $Y$ )

Hasil pengukuran variabel Prestasi kerja karyawan dapat diketahui tingkat pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan, sebagaimana tertera dibawah.

**Tabel 6. Distribusi Frekuensi Prestasi Kerja Karyawan**

Kriteria Pengukuran	Skor	Frekuensi	
		orang	%
Sangat baik	4	2	6,67
Baik	3	11	36,67
Sedang	2	16	53,33
Kurang	1	1	3,33
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data setelah diolah, 2012

Tabel 6, menunjukkan bahwa 30 responden, maka kecenderungan konsentrasi penelitian pada kategori sedang sebanyak 16 responden atau 53,33%, penelitian pada kategori baik sebanyak 11 responden atau 36,67% serta penilaian pada kategori sangat baik sebanyak 2 responden atau 6,67%. Ini berarti prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar di kategorikan sedang.

#### 4.2 Analisis Data

Dari seluruh sampel yang berjumlah 30 pegawai sebanyak penelitian pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar, diperoleh data untuk analisa dengan menggunakan metode kuantitatif (regresi berganda). Penggunaan metode ini untuk menguji hipotesis sebagaimana yang telah dirumuskan model regresi linear berganda digunakan sebagai analisis kualitatif pada variabel-variabel independen (kepemimpinan demokratis, paternalistik, kharismatik, otokratik dan laizzes paire) terhadap variabel dependen Y (prestasi kerja karyawan) untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Berdasarkan nilai F dan P (probabilitas) yang diperoleh dengan tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  dan tingkat kepercayaan 95%, maka bilamana  $P < 0,05$  maka tingkat pengaruhnya signifikan, dan sebaliknya bilamana  $P > 0,05$  maka dinilai pengaruhnya tidak signifikan. Dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dapat dibentuk apakah  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak, atau  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Untuk selanjutnya dilakukan penyimpulan tingkat pengaruh variabel melalui tiga cara sebagai berikut :

1). Dengan membandingkan t hitung dengan t tabel

Jika t dihitung  $>$  t tabel berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Nilai t tabel diperoleh  $d1 = n - 2 = 30 - 2 = 28 = 1,70$

2). Berdasarkan probabilitas

Apabila Probabilitas  $>$   $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila Probabilitas  $<$   $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

3). Koefesien Korelasi Parsial

Berdasarkan pengaruh individu variabel bebas ( $X_1 - X_5$ ) terdapat variabel terikat Y ditunjukkan oleh koefesien korelasi parsial (r) dengan asumsi bahwa pada variabel bebas lainnya adalah konstan. Nilai koefesien korelasi parsial dapat dilihat pada print out komputer terlampir.

Dengan memperhatikan parameter - parameter pada hasil olahan data menggunakan komputer dengan program SPSS 19, seperti terlampir, maka dapat dijelaskan hasil olahan data sebagai berikut ;

1. Hasil olahan data komputer menunjukkan bahwa koefisien korelasi (multiple-R) 0,749 menandakan bahwa variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  dan  $X_5$  (kepemimpinan demokratis, paternalistik, kharismatik, otokratik dan laizzes paire) berpengaruh terhadap variabel terikat Y (prestasi kerja karyawan).
2. Nilai koefisien determinasi ( $R$ ) = 0,865 mengindikasikan bahwa terdapat sekitar 86,5% variasi naik turunnya prestasi kerja karyawan (Y) ditentukan oleh naik turunnya variabel kepemimpinan demokratis, paternalistik, kharismatik, otokratif dan laizzes paire dan sekitar 13,5% ditentukan oleh faktor lain.
3. Persamaan regresi berganda untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$Y = -0.050 + 0.424 X_1 + 0.329 X_2 + 0.271 X_3 + -0.020 X_4 + 0.126 X_5$$

Selanjutnya dari hasil olahan komputer seperti terlampir menunjukkan bahwa nilai  $F = 17.467$  sedangkan nilai probabilitasnya =  $0,000 < 0,05$  yang berarti bahwa variabel independen  $X_1, X_2, X_3, X_4$  dan  $X_5$  secara bersama berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (prestasi kerja karyawan).

Pengujian variabel independen (bebas) secara parsial berarti dilakukan dengan melihat beberapa aspek penilaian yaitu : nilai koefisien regresi, nilai probabilitas, nilai statistik t dan nilai koefisien determinasi parsial sebagai berikut :



### **1. Kepemimpinan Demokratis ( $X_1$ )**

Koefisien regresi sebesar 0.424 bertanda positif bahwa demokratis berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar bilamana variabel lainnya tetap dipertahankan konstan. Untuk melihat tingkat signifikansi kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) maka dilakukan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel dan probabilitas dengan 0,005 nilai  $t$  hitung 5.334 > dari  $t$  tabel dan probabilitas = 0,000 adalah < 0,05 berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Dengan demikian kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel  $Y$  (prestasi kerja karyawan) pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar besarnya pengaruh yang ditimbulkan didasarkan pada koefisien determinasi parsial sebesar 73,60%.

### **2. Kepemimpinan Paternalistik ( $X_2$ )**

Koefisien regresi sebesar 0.329 bertanda positif dan berarti bahwa paternalistik berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar bilamana variabel lainnya dipertahankan konstan. Untuk melihat tingkat signifikansi kepemimpinan paternalistik ( $X_2$ ) maka dilakukan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel dan probabilitas dengan 0,005. Nilai  $t$  hitung 4.687 > dari  $t$  tabel (1,70) dan probabilitas = 0,000 adalah < 0,05 berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian kepemimpinan paternalistik ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel  $Y$  (prestasi kerja karyawan) pada

Perusahaan Hasuki Travel di Makassar besarnya pengaruh yang ditimbulkan didasarkan pada koefisien determinasi parsial sebesar 69,10%.

### **3. Kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ )**

Koefisien regresi sebesar 0.271 bertanda positif dan berarti bahwa kharismatik berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar bilamana variabel lainnya dipertahankan konstan untuk melihat tingkat signifikansi kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) maka di lakukan perbandingan t hitung dengan t tabel (1,70) dan probabilitas dengan 0,005. nilai t hitung 2.793 > dari t tabel dan probabilitas = 0,010 adalah < 0,05 berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y (prestasi kerja karyawan) pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar. Besarnya pengaruh yang ditimbulkan di dasarkan pada koefisien determinasi parsial sebesar 49,50%.

### **4. Kepemimpinan Otokratik ( $X_4$ )**

Koefisien regresi sebesar -0.020 bertanda negatif dan berarti bahwa otokratik tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar bilamana variabelnya di pertahankan konstan untuk melihat tingkat signifikansi kepemimpinan otokratik ( $X_4$ ) maka dilakukan perbandingan t hitung dengan tabel dan probabilitas dengan 0,005 nilai t hitung -0.186 < dari tabel (1,70) dan

probabilitas = 0,854 adalah  $> 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian kepemimpinan otokratik ( $X_4$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y (prestasi kerja karyawan) pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar, misalnya pengaruh yang di timbulkan didasarkan pada koefisien determinasi parsial sebesar -3,8%.

#### **5. Kepemimpinan Laizzes Paire ( $X_5$ )**

Koefisien regresi sebesar 0.126 bertanda positif dan berarti bahwa Laizzes Paire tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar bilamana variabel lainnya dipertahankan konstan. Untuk melihat tingkat signifikansi kepemimpinan Laizzes Paire ( $X_5$ ) maka dilakukan perbandingan t hitung dengan t tabel dan probabilitas dengan 0,005 nilai t hitung 1.231  $<$  dari t tabel (1,70) dan probabilitas = 0,230 adalah  $> 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian kepemimpinan Laizzes Paire ( $X_5$ ) tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel Y (prestasi kerja karyawan) pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar. Besarnya pengaruh yang ditimbulkan didasarkan pada koefisien determinasi parsial sebesar 24,40%.

Berdasarkan uraian perhitungan peringkat pengaruh dan tingkat signifikansi variabel bebas (kepemimpinan demokratis, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan otokratif dan kepemimpinan laizzes paire) terhadap gaya kepemimpinan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar meliputi : kepemimpinan

demokratis, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan laissez faire dan kepemimpinan otokratik, terhadap variabel terikat prestasi kerja karyawan (Y) maka secara keseluruhan dapat diketahui tingkat pengaruh dan hubungan variabel sebagaimana tertera pada Tabel 7 dibawah.

**Tabel 7. Peringkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat**

Peringkat Ke	Variabel Bebas	Koef. Regresi	T Hitung	Probabilitas
1	Kepemimpinan demokrasi	0.424	5.334	0.000
2	Kepemimpinan paternalistik	0.329	4.687	0.000
3	Kepemimpinan kharismatik	0.271	2.793	0.010
4	kepemimpinan otokratik	-0.020	-0.186	0.854
5	kepemimpinan laissez faire	0.126	1.231	0.230

Sumber : Data diolah (SPSS), 2012

Dari Tabel 7 diatas menunjukkan peringkat urutan variabel gaya kepemimpinan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar dimana secara keseluruhan mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangat dibutuhkan oleh pegawai pada organisasi tersebut, disamping gaya kepemimpinan paternalistik dan kharismatik, sedangkan gaya kepemimpinan lainnya (otokratik dan laissez faire) yang berlaku yang diterapkan oleh pimpinan Perusahaan Hasuki Travel di Makassar, saat ini nampak belum mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan di Perusahaan Hasuki Travel di Makassar.

### 4.3 Pembahasan

Berdasarkan uraian analisis hasil penelitian tersebut, maka beberapa aspek pembahasan yang terkait dengan pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

Sesuai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara serempak kelima variabel bebas gaya kepemimpinan yaitu : demokratis, paternalistik, kharismatik berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pemerintah Daerah Perusahaan Hasuki Travel di Makassar, sedangkan gaya kepemimpinan otokratik dan laissez faire tidak berpengaruh secara signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan melalui nilai  $F$  hitung = 17.467 dengan probabilitas  $0,000 < 0,05$  sedang sumbangannya sebesar 78,40% (R Square). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Miftha. Thoha, 1994), (Majid. Husain, 2002) dan (Syawal, 2003) yang mengatakan bahwa efektifitas kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Sebagaimana disebutkan juga Kottler (1999) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pimpinan mempengaruhi orang yang dipimpinnya untuk secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin yang bersangkutan. Dan oleh karena itu, diperlukan suatu gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang sifatnya variatif, artinya kemampuan seorang pemimpin menyesuaikan diri dengan kondisi atau lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pimpinan dalam organisasi bisnis seperti Perusahaan Hasuki Travel di Makassar cenderung memperlihatkan gaya kepemimpinan yang kurang variatif. Artinya setiap pimpinan yang hanya dominan melaksanakan tugas menurut Hirarki Top Down sehingga terkesan menampilkan gaya kepemimpinan yang kaku. Sifat atau ciri kepemimpinan tersebut nampak berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan yang dipimpinya.

Berdasarkan hasil uraian (pembahasan) tersebut, maka cukup jelas bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji determinasi koefisien parsial yang menunjukkan angka tertinggi dibanding ke empat variabel gaya kepemimpinan lainnya.

Sebagaimana dikemukakan oleh William dan Huber (2001), bahwa kepemimpinan demokratis memiliki beberapa ciri yang menjadi indikator pencapaiannya antara lain: sikap perilaku pimpinan yang selalu berusaha melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, aktif meminta saran atau pendapat dari bawahannya, senantiasa memberikan dorongan (motivasi) baik melalui bantuan moril maupun material dalam rangka meningkatkan kinerja (prestasi kerja) bawahan yang dipimpinya.

Perilaku kepemimpinan setiap pimpinan dalam instansi atau organisasi Perusahaan Hasuki Travel di Makassar belum menunjukkan indikator diatas. Partisipasi pimpinan mulai dari kepala kepala bagian

dalam sikap pelaksanaan kegiatan tugas karyawan dan organisasi cenderung dinilai masih rendah. Hal tersebut disebabkan kurangnya keterlibatan pimpinan secara aktif memberikan motivasi kepada setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Demikian halnya dalam kegiatan pemahaman tugas dan tanggung jawab terhadap karyawan yang diberikan tugas pekerjaan sehingga karyawan yang bersangkutan terkadang bingung melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, keterlibatan pimpinan secara aktif dalam memberikan pengarahan juga dinilai jarang dilakukan sehingga mengurangi hubungan komunikasi antara pimpinan dengan karyawan yang dipimpinnya. Hal yang paling menonjol dari perilaku pimpinan Perusahaan Hasuki Travel di Makassar adalah rendahnya inisiatif pimpinan untuk melibatkan setiap karyawan dalam kegiatan pertemuan atau rapat padahal sebagian karyawan sangat berharap untuk dimintai saran atau pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan, mengakibatkan pimpinan cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa meminta pertimbangan dari bawahannya.

Dalam menjalankan tugas pekerjaan sehari - harinya, karyawan masih membutuhkan berbagai jenis bantuan dan uluran tangan terutama dari pimpinannya. Berbagai jenis bantuan yang dibutuhkan mulai dari kebutuhan petunjuk teknis pelaksanaan tugas, bantuan materil, ide - ide pikiran hingga kepada kebutuhan finansialnya. Oleh karena itu, diperlukan sikap kerelaan berkorban dari setiap pimpinan terhadap pelaksanaan tugas karyawan dan organisasinya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, kerelaan berkorban pimpinan

dalam organisasi Perusahaan Hasuki Travel di Makassar dinilai belum optimal atau masih perlu pembenahan. Sebagian besar karyawan menilai bahwa pimpinan kurang memiliki *sense off empathy* terhadap mereka. Pimpinan terkadang hanya memberikan bantuan yang dibutuhkan jika diminta dan jarang meminta bantuan tanpa diminta atau secara sukarela, bahkan beberapa karyawan berpendapat bahwa walaupun pimpinan dimintai bantuan terkadang permintaan mereka tidak diperhatikan atau ditolak dengan berbagai alasan. Demikian pula sikap perilaku pimpinan terhadap karyawan yang menghadapi suatu masalah baik yang berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan terlebih yang bersifat pribadi, dimana pimpinan kurang menaruh kepedulian yang tinggi terhadap hal - hal seperti itu. Rendahnya kerelaan berkorban yang dimiliki pimpinan tersebut nampak mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang dipimpinnya secara keseluruhan.

Perilaku pimpinan untuk membangun keberhasilan dengan bawahannya merupakan salah satu hal penting yang perlu mendapat perhatian karena dinilai berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan yang dipimpinnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat perhatian pimpinan untuk meluangkan waktu bersama - sama dengan pegawai telah banyak dilakukan terutama diluar jam kerja atau waktu istirahat. Penggunaan waktu kebersamaan tersebut lebih banyak digunakan oleh pimpinan untuk bercanda dengan pegawainya. Demikian pula dalam hubungan kerja sama, setiap pimpinan unit kerja dalam lingkup Dinas Kelautan dan Perikanan telah mampu membangun



hubungan kerja sama yang baik dengan para bawahannya terutama dalam hubungan konsultatif, dan hal ini dinilai telah memberi pengaruh tersendiri bagi pegawai guna mendorong prestasi kerja mereka.

Hasil penelitian, memberi petunjuk bahwa gaya kepemimpinan demokratis dalam lingkup organisasi Perusahaan Hasuki Travel di Makassar diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja setiap karyawan yang ada didalamnya. Pimpinan harus lebih aktif melibatkan karyawan sebagai bawahannya dalam setiap kegiatan pertemuan atau rapat dengan lebih sering meminta kepada mereka untuk mengemukakan saran - saran atau pendapat yang menjadi modal dasar bagi pimpinan untuk mengambil suatu kebijakan atau keputusan.

Di sisi lain pimpinan juga dituntut untuk bersikap terbuka atau transparan terhadap karyawan dan pimpinannya terhadap suatu permasalahan sehingga lebih terbangun suasana komunikasi dua arah atau kotisultatif efektif sehingga setiap karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan keberadaannya. Faktor lain yang sangat urgen dipahami oleh pimpinan adalah dorongan untuk berkorban guna memberikan bantuan kepada setiap pegawainya sehingga secara otomatis karyawan juga termotivasi bekerja dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab tanpa harus menunggu perintah dari pimpinannya, dan pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan organisasi yang dipimpinnya secara keseluruhan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan pada perusahaan atau organisasi dalam Lingkup Perusahaan Hasuki Travel di Makassar berpengaruh signifikan terhadap tingkat pencapaian prestasi kerja karyawan.
2. Kelima faktor yaitu demokratis, paternalistik, kharismatik, berpengaruh signifikan, kecuali Otokratik dan laissez faire kurang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar.
3. Gaya kepemimpinan demokratis dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar.

#### **5.2 Saran**

Dari kesimpulan tersebut diuraikan saran-saran sebagai berikut :

1. Diharapkan setiap pimpinan pada Perusahaan Hasuki Travel di Makassar agar segera mengevaluasi (menilai kembali) gaya kepemimpinannya selama ini, dan berusaha meningkatkan kemampuan untuk mendorong prestasi kerja karyawan yang dipimpinnya.
2. Hendaknya setiap pemimpin dalam organisasi atau perusahaan tersebut lebih meningkatkan pemahamannya tentang gaya kepemimpinan demokratis, dan berusaha mengubah pola perilaku

kepemimpinan yang kurang mampu meningkatkan motivasi dan prestasi kerja karyawan yang dipimpinnya.

3. Perilaku kepemimpinan yang mendapat perhatian utama pada setiap pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan ini yaitu Hasuki Travel di Makassar adalah sikap partisipatif rela berkorban serta bijaksana dalam kepemimpinannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., 2001, **Seri Ilmu Sumberdaya Manusia : Psikologi Industri**, edisi keempat, cetakan keenam, Liberty, Yogyakarta.
- Bacal, Robert, 2001, **Perfomance Management**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dessler, Gary., 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta, Jilid I dan Jilid 2.
- Cascio, Wayne. F, 1995, **Managing Human Resource : Productivity, Quality, Work of Life, Profit**, Fourth Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Cherington, Davis. J, 1994, **The Management of Individual and Organizational Performance**, Second Edition, Paramount Publishing.
- Cushway, Burney, 1986, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Handoko, H.T, 1998. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P, 1999. **Organsiasi dan Motivasi**. Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1995. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan**. Gunug Agung, Jakarta.
- Kaloh, J, 2003, **Kepala Daerah (Pola Kegiatan, Kekuasaan dan Perilaku Kepala daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)**, PT.Cipta, Jakarta.
- Martoyo Susilo, 2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi keempat, cetakan pertama, BPFE, Yogyakarta
- Moon, Philip, 1994, **Penilaian Karyawan**. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Prawirosentono. Suryadi., 1999. **Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia**, edisi pertama. Yogyakarta : BPFE

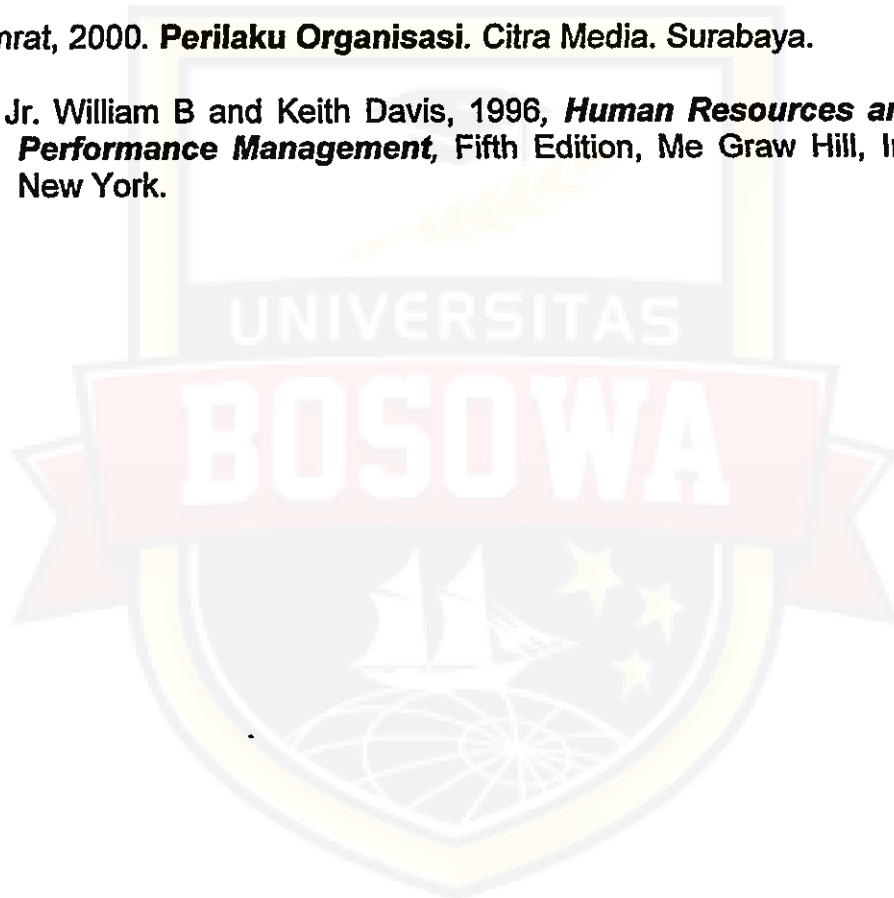
Simamora, Hendry, 2004, **Manajemen Sumberdaya Manusia**, edisi keempat, cetakan kedua, STIE-YKPN, Yogyakarta

Siagian, S.P, 1998 **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara, Jakarta.

Stolovitch, Harold D., 1992, **Handbook of Human Performance Technology a Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problem in Organization**, Josses Bass Publisher, New York.

Umar Nimrat, 2000. **Perilaku Organisasi**. Citra Media. Surabaya.

Werther, Jr. William B and Keith Davis, 1996, **Human Resources and Performance Management**, Fifth Edition, Me Graw Hill, Inc New York.



# **KUESIONER**

**JUDUL :**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA HATSUKI  
TRAVEL DI KOTA MAKASSAR**

**ANDI JULIANSYAH  
STB : 45 11012 159**

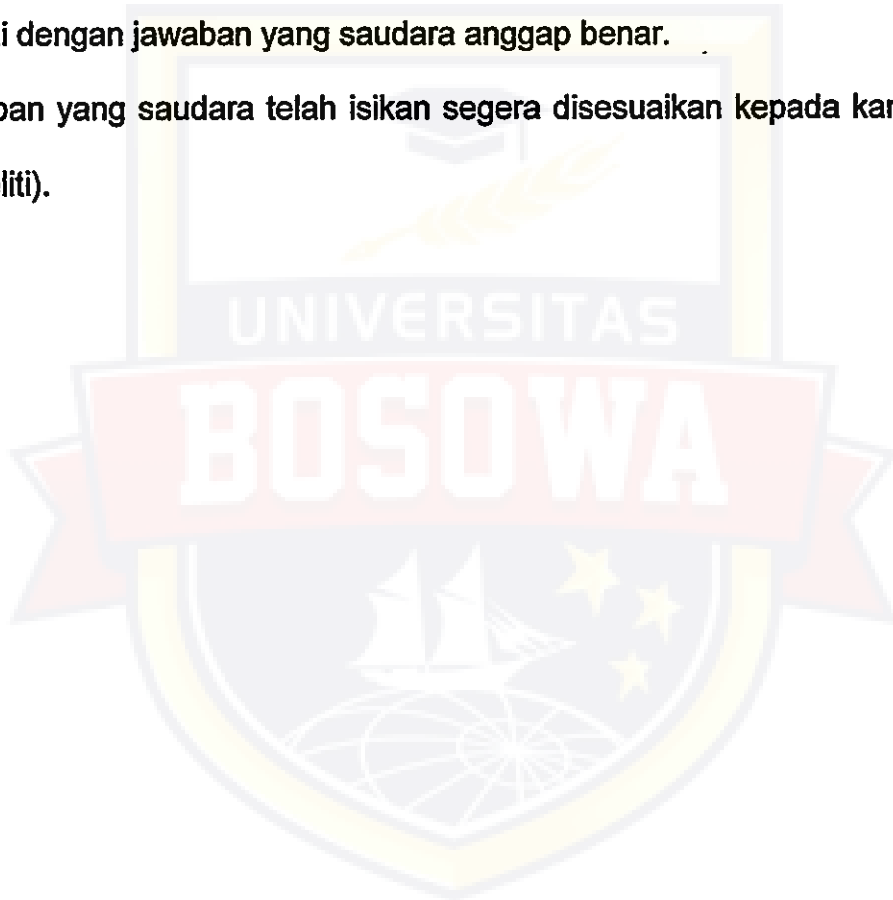
**UNIVERSITAS**

## **MAKSUD DAN TUJUAN**

1. Daftar isian pertanyaan (kuesioner) penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data sehubungan dengan penelitian skripsi guna penyelesaian studi pada Strata Satu.
2. Data yang diperoleh semata-mata ditujukan untuk kebutuhan penulisan skripsi dalam rangka penyelesaian studi.
3. Jawaban diberikan tidak mempunyai maksud dan tujuan dan akan terjaga kerahasiaannya.

## **PETUNJUK PENGISIAN**

1. Istilah setiap daftar pertanyaan pada lembar yang telah disediakan dengan memberikan tanda silang (x) untuk jenis pertanyaan pilihan (choice).
2. Untuk jenis pertanyaan esai, berilah jawaban sesingkat mungkin sesuai dengan jawaban yang saudara anggap benar.
3. Jawaban yang saudara telah isikan segera disesuaikan kepada kami (Peneliti).



## IDENTITAS RESPONDEN

NAMA LENGKAP : \_\_\_\_\_

JENIS KELAMIN : PRIA ( )  
WANITA ( )

UMUR : \_\_\_\_\_ (TAHUN)

JABATAN SAAT INI : \_\_\_\_\_

GOL KEPANGKATAN : \_\_\_\_\_

ESELON : \_\_\_\_\_ (TAHUN)

MULAI BEKERJA : \_\_\_\_\_

PENDAPATAN/BULAN : 1. < Rp. 500.000,- ( )  
2. Rp. 500.000,- – Rp. 750.000,- ( )  
3. Rp. 750.000,- – Rp. 1.000.000,- ( )  
4. Rp. 1.000.000,- – Rp. 1.500.000,- ( )  
5. Rp. > 1.500.000,- ( )

JUMLAH TANGGUNGAN  
KELUARGA : 0 – 1 ORANG ( )  
2 – 3 ORANG ( )  
4 – 5 ORANG ( )  
0 – 1 ORANG ( )  
> 5 ORANG ( )

TINGKAT PENDIDIKAN : SLTA ( )  
DIPLOMA ( )  
S1 ( )  
S2 ( )

DISIPLIN ILMU : \_\_\_\_\_

ALAMAT LENGKAP : \_\_\_\_\_



NO	Uraian Pertanyaan	Jawaban Responden
1	Dalam keseharian bekerja di kantor apakah pimpinan selalu memberikan contoh yang baik kepada anda ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
2	Dari pertanyaan no. 1 jika saudara menjawab a apakah setiap karyawan sudah mengikuti contoh yang diberikan pimpinan ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
3	Apakah pimpinan selalu tepat waktu masuk kantor ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
4	Apakah pimpinan selalu tepat waktu pulang kantor ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
5	Sepanjang pengamatan saudara ketika saudara berada di kantor, apa yang dilakukan pertama kali oleh pimpinan ?	e. Ya f. Kadang-kadang g. Tidak pernah h. Tidak tahu
6	Bilaman pimpinan mengetahui saudara atau karyawan lainnya terlambat masuk kerja apa tindakan dia ?	e. Sangat mendukung f. Mendukung g. Kurang mendukung h. Tidak mendukung
7	Menurut saudara apakah pimpinan senantiasa berusaha memberikan dorongan untuk meningkatkan prestasi kepada saudara atau karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
8	Menurut saudara apakah pimpinan sudah memenuhi janjinya kepada karyawan ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
9	Apakah pimpinan sering memberikan perintah untuk melaksanakan suatu pekerjaan kepada saudara ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
10	Dari setiap tugas yang diperintahkan oleh pimpinan apakah saudara atau karyawan lainnya sudah mematuhi ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
11	Menurut saudara apakah pimpinan tidak pernah melanggar aturan organisasi ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
12	Menurut saudara apakah pimpinan patut menjadi contoh teladan yang baik bagi saudara dan karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu

NO	Uraian Pertanyaan	Jawaban Responden
1	Sepanjang pengalaman saudara, apakah pimpinan selalu meluangkan waktunya bersama saudara ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
2	Dari pertanyaan no. 1 jika saudara menjawab a atau b kapan biasanya pimpinan meluangkan waktu bersama saudara dan karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
3	Ketika pimpinan bersama saudara atau karyawan lainnya, apakah saudara senantiasa diberi nasehat/pengarahan ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
4	Dalam setiap kegiatan tugas dan non tugas yang menciptakan uang (pendapatan) apakah pimpinan selalu melibatkan saudara ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
5	Menurut saudara apakah pimpinan sudah mendelegasikan wewenang tugas kepada saudara dan setiap karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
6	Apakah pembagian tugas sudah dilakukan secara merata sesuai kemampuan individu, saudara dan karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
7	Dalam setiap kegiatan pertemuan atau rapat, apakah pimpinan selalu melibatkan saudara dan karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
8	Dari pertanyaan no. 5 jika saudara menjawab a atau b, apakah pimpinan sering meminta saran atau pendapat dari saudara atau karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
9	Dari pertanyaan no. 6 jika saudara menjawab a dan b, apakah saudara atau karyawan lainnya ikut memberikan saran atau pendapat yang diminta ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
10	Dalam setiap mengambil keputusan menurut saudara apakah pimpinan selalu mempertimbangkan saran atau pendapat dari saudara atau karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu

NO	Uraian Pertanyaan	Jawaban Responden
1	Dalam setiap pelaksanaan tugas, apakah saudara meminta bantuan kepada pimpinan ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
2	Dari pertanyaan no. 1 jika saudara menjawab a atau b jenis bantuan apa yang biasanya saudara minta kepada pimpinan ?	a. Petunjuk b. Dana/uang c. Materi d. Tidak tahu
3	Dari pertanyaan no. 2 jika saudara meminta bantuan kepada pimpinan, apakah dia segera mengabulkan permohonan saudara ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
4	Menurut saudara, apakah pimpinan selalu rela memberikan bantuan apa saja kepada saudara jika di minta.	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
5	Menurut saudara apakah pimpinan selalu rela memberikan bantuan apa saja kepada saudara walaupun tidak di minta ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu



NO	Uraian Pertanyaan	Jawaban Responden
1	Apakah pimpinan selalu memberikan tugas pekerjaan kepada saudara ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
2	Dari pertanyaan no. 1 jika saudara menjawab a atau b, apakah pimpinan terlibat langsung membantu saudara ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
3	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan bantuan dana untuk membantu setiap kegiatan tugas ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
4	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan bantuan berupa ide pikiran untuk membantu setiap kegiatan tugas ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
5	Apakah pimpinan saudara selalu memberikan bantuan berupa ide pikiran untuk membantu setiap kegiatan tugas ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
6	Apakah pimpinan selalu meluangkan waktu bersama saudara mengerjakan suatu tugas pekerjaan ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu

NO	Uraian Pertanyaan	Jawaban Responden
1	Menurut saudara, apakah peralatan kerja sudah cukup tersedia di ruangan saudara ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
2	Menurut saudara, selain peralatan kerja, apakah masih dibutuhkan sejumlah fasilitas pelengkap lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
3	Dari pertanyaan no. 2 jika saudara menjawab a jenis fasilitas apa yang saudara maksud ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
4	Dalam hal pelaksanaan tugas sehari-hari apakah saudara dilengkapi fasilitas kendaraan operasional ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
5	Dari pertanyaan no. 4 jika saudara menjawab b, apakah pimpinan sudah dapat menyediakannya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu
6	Sepanjang pengalaman saudara apakah pimpinan selalu member perhatian untuk menyediakan fasilitas kerja bagi saudara dan karyawan lainnya ?	a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak pernah d. Tidak tahu

Pewawancara



( \_\_\_\_\_ )

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT y  
 /METHOD=ENTER x1 x2 x3 x4 x5.

Regression

[DataSet1] C:\Users\user\Documents\spss.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y	14.0667	1.22990	30
x1	12.7000	1.57896	30
x2	12.6667	1.84453	30
x3	12.1333	1.22428	30
x4	12.1000	1.18467	30
x5	12.0000	1.14470	30

Correlations

		y	x1	x2	x3	x4	x5
Pearson Correlation	y	1.000	.650	.679	.315	.350	.147
	x1	.650	1.000	.272	-.068	.312	-.038
	x2	.679	.272	1.000	.143	.379	.049
	x3	.315	-.068	.143	1.000	.038	.098
	x4	.350	.312	.379	.038	1.000	.025
	x5	.147	-.038	.049	.098	.025	1.000
Sig. (1-tailed)	y	.	.000	.000	.045	.029	.219
	x1	.000	.	.073	.361	.047	.421
	x2	.000	.073	.	.226	.020	.399
	x3	.045	.361	.226	.	.421	.302
	x4	.029	.047	.020	.421	.	.447
	x5	.219	.421	.399	.302	.447	.
N	y	30	30	30	30	30	30
	x1	30	30	30	30	30	30
	x2	30	30	30	30	30	30
	x3	30	30	30	30	30	30
	x4	30	30	30	30	30	30
	x5	30	30	30	30	30	30

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x5, x4, x3, x1, x2	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886 <sup>a</sup>	.784	.740	.62770

**Model Summary**

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.784	17.467	5	24	.000

- a. Predictors: (Constant), x5, x4, x3, x1, x2

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.410	5	6.882	17.467	.000 <sup>a</sup>
	Residual	9.456	24	.394		
	Total	43.867	29			

- a. Predictors: (Constant), x5, x4, x3, x1, x2  
 b. Dependent Variable: y

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

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	-.050	2.097
	x1	.424	.079
	x2	.329	.070
	x3	.271	.097
	x4	-.020	.109
	x5	.126	.103



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

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
				Beta	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)						
	x1	-.024	.981				
	x2	.544	5.334	.000	.650	.736	.505
	x3	.494	4.687	.000	.679	.691	.444
	x4	.270	2.793	.010	.315	.495	.265
	x5	-.020	-.186	.854	.350	-.038	-.018
		.117	1.231	.230	.147	.244	.117

a. Dependent Variable: y

