PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. TIRTA MADU

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi

Program Studi Psikologi

Disusun Oleh:

Nama : Maria Etrika Samya Kumandang

NIM : 099114081

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2016

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN PARSITIPATIF DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. TIRTA MADU

Disusun Oleh:

Maria Etrika Samya Kumandang
NIM : 099114081

Telah Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing

Dr. T. Priyo Widiyanto,M.Si.

Tanggal 16 AUG 2016

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. TIRTA MADU

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Maria Etrika Samya Kumandang

NIM : 099114081

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 25 Juli 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji:

Nama Lengkap	Tanda Tangan
Penguji I : Dr. T. Priyo Widiyanto, M. Si.	.....
Penguji II : P. Eddy Suhartanto, M. Si.	.....
Penguji III : Minta Istono, M. Si.	.....

Yogyakarta, 16 AUG 2016

Fakultas Psikologi

Universitas Sanata Dharma

Dr. T. Priyo Widiyanto, M. Si.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Ketika kamu tidak suka terhadap sesuatu, ubahlah. Ubah agar sesuai dengan keinginanmu. Jika tetap tidak berubah, syukurilah. Setidaknya kamu telah berusaha, bukan diam."

(R. Bayuaji Wicaksono)

"Untuk segala sesuatu ada masanya, untuk apapun di bawah langit ada waktunya. Ia membuat segala sesuatu indah pada waktunya, bahkan Ia memberikan kekekalan dalam hati mereka. Tetapi manusia tidak dapat menyelami pekerjaan yang dilakukan Allah dari awal sampai akhir."

(Pengkhotbah 3:1,11)

Karya sederhana ini aku persembahan untuk….

Bapa dan Putra Tunggal-Nya Yesus Kristus, yang selalu memberkati, menuntun dan menyinari setiap langkahku,

Papah, Ibuk, Adek, yang selalu mendoakan dan menyemangatiku,

Seseorang yang tidak pernah membiarkanku menyerah dan selalu meyakinkanku bahwa aku mampu.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 11 Mei 2016

Penulis

Maria Etrika Samya Kumandang

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. TIRTA MADU

Studi Pada Mahasiswa Psikologi
Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Maria Etrika Samya Kumandang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan. Subyek yang dipakai dalam penelitian ini berjumlah 100 karyawan PT. Tirta Madu dengan jenis kelamin 93 laki-laki dan 7 perempuan yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Reliabilitas skala diuji dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach.* Skala gaya kepemimpinan partisipatif terdiri dari 32 aitem dengan reliabilitas 0,881.Skala kinerja karyawan terdiri dari 40 aitem dengan reliabilitas 0,882.Data penelitian ini termasuk dalam distribusi data yang tidak normal dan tidak linear sehingga tidak ada uji hipotesis dalam penelitian ini. Maka dapat diketahui bahwa tidak ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan.

Kata kunci: *persepsi,gaya kepemimpinan partisipatif, kinerja karyawan*

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF PARTISIPATIVE LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEE PERFOMANCE IN PT. TIRTA MADU

Studi in Psychology in Sanata Dharma University

Maria Etrika Samya Kumandang

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between perseption of participative leadership style and employee performance. The hypothesis proposed in this study is a positive relationship between participatory leadership style with employee performance . The subjects used in this research were 100 employees of PT . Tirta Maduwith gender 93 men and 7 women who have a minimum term of one year. Scale reliability was tested by using Alpha Cronbach. Participative leadership style scale consisted of 32 item with the reliability of 0.881. The scale of employee performance consisted of 40 item with the reliability of 0.882 . The research data was included in the data distribution is not normal and is not linear so it does not test of this hypothesis. It can be seen that there is no relationship between participative leadership style perception and employee performance.

Keywords :perception, participative leadership style, employee performance

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma

Nama : Maria Etrika Samya Kumandang
Nomor Mahasiswa : 099114081

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma, karya ilmiah yang berjudul:

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. TIRTA MADU

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya di internet atau di media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalty kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Dengan demikianpernyataan ini saya buat dengan sebenarnya,

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal: 20 Juli 2016

Yang menyatakan

Maria Etrika Samya Kumandang

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkat dan penyertaan-Nya selama penyusunan skripsi sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulisan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak yang terlibat dari awal hingga akhir selama proses pengerjaan skripsi. Atas segala bantuan yang diberikan penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. T. Priyo Widiyanto, M.Si., selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak P. Eddy Suhartanto, M.Si., selaku Kepala Program Studi Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma yang telah membantu dan memotivasi saya dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu P. Henrietta PDADS., M.A., selaku Wakil Kepala Program Studi Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma yang telah memotivasi saya untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Siswo Widyatmoko selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu untuk membantu saya dalam pengerjaan penelitian ini dan dalam kesulitan-kesulitan akademik.
5. Bapak TM. Raditya Hernawa, M.Psi. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu di sela-sela kesibukannya, perhatian dan kerendahan hatinya untuk membantu dan membimbing saya selama pengerjaan skripsi ini.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

6. Dosen penguji 2 dan dosen penguji 3 yang telah meluangkan waktu untuk membaca skripsi saya dan mengujinya.
7. Segenap dosen, staff akademik dan karyawan Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma atas segala bantuan selama penulis menjalani studi.
8. Segenap karyawan PT. Tirta Madu yang bersedia menjadi subyek penelitian ini dan meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner yang saya bagikan.
9. Ibuk, terimakasih atas setiap doa yang dipanjatkan, ocehan-ocehan yang jadi cambuk, bantuannya saat putri sulungmu harus berkutat dengan angka data. Terimakasih ibuuukk….
10. Papah, terimakasih atas setiap doa dan ocehan yang kadang menjatuhkan putri sulungmu ini. Tapi aku tahu, papah hanya ingin aku menjadi lebih baik dan mampu menyelesaikan apa yang sudah aku mulai. Terimakasih papaaahh….
11. Bernadheta Gezia Arine, S. E., adikku satu-satunya. Terimakasih karena telah mendahului kakakmu menjadi seorang sarjana. *It literally burn me to get my tittle!*
12. Bayu, sosok yang tak pernah membiarkanku dikalahkan oleh keadaan. Terimakasih atas doa di setiap sholatmu. *Thanks for being there in every difficult moments* selama pengerjaan skripsi ini. Aku perempuan yang beruntung memiliki kamu.
13. Kristina Ananda Suryo, S. Psi. seorang teman, sahabat, saudara dan sosok penting dalam hidupku untuk 7 tahun terakhir. Terimakasih sudah

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

mendoakan, menyemangati, menemani aku yang selalu cemas pada masa depan. Cun, *love youuu*….

14. Tutik dan Risma, yang rela meluangkan waktu dan tenaga untuk sekedar menemaniku mengerjakan skripsi. Terimakasih sudah memahami bahwa temanmu ini tidak bisa sendirian. Lisa, terimakasih atas segala ocehan pedasnya untuk memotivasiku.
15. Mbak Faida, yang selalu ada di setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Terimakasih atas segala bantuan dan ilmunya. Akhirnya aku lulus….
16. Serty, teman masa kecil saya yang menemani saya bersama-sama mengejar gelar masing-masing. Terimakasih dukungan dan motivasinya.
17. Teman-teman sedosen pembimbing Pak Tius. Terimakasihatas kebersamaannya, atas *sharing* dan bantuannya selama penulisan skripsi ini.
18. Teman-teman Fakultas Psikologi Sanata Dharma yang tak bisa kusebutkan satu per satu, yang pernah bekerja sama dalam setiap tugas kelompok, kepanitian maupun kegiatan-kegiatan kampus. Terimakasih atas semua pihak yang telah membantu dan mendukungku semala studi dan penulisan skripsi ini. Aku bangga menjadi keluarga Fakultas Psikologi Sanata Dharma.
19. Anno dan Bevy. Kalian *mood booster*ku, hiburanku, obat lelahku. *Thankwoof!*

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan karya ilmiah ini.Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk memperbaiki karya ilmiah ini.Penulis juga berharap karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Penulis

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN viii
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL xvi
DAFTAR BAGAN xvii
DAFTAR GRAFIK xviii
DAFTAR LAMPIRAN xix

BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 8
C. Tujuan Penelitian 8
D. Manfaat Penelitian 9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **11**
A.Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif 11
1. Definisi Kepemimpinan 11
2. Definisi Gaya Kepemimpinan 12
3. Jenis Gaya Kepemimpinan 13
4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif 16
B. Persepsi 18
C. Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif 19

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

D. Kinerja Karyawan 21
1. Definisi Kinerja 21
2. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan 22
E. Dinamika Psikologis Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan 30
F. Kerangka Pemikiran 34
G. Hipotesis 35

BAB III METODE PENELITIAN..... 36
A. Jenis Penelitian 36
B. Identifikasi Variabel Penelitian 36
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian 36
D. Populasi dan Sampel Penelitian 38
E. Metode Pengumpulan Data 39
F. Validitas dan Reliabilitas 43
1. Validitas 43
2. Seleksi Aitem 44
3. Reliabilitas 49
G. Analisis Data 51
1. Uji Asumsi Analisis Data 51
2. Uji Hipotesis 52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 53
A. Pelaksanaan Penelitian 53
B. Deskripsi Subjek Penelitian 54
C. Deskripsi Hasil Penelitian 55
D. Hasil Penelitian 57
E. Pembahasan 60

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 63
A. Kesimpulan 63

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

B. Saran..... 63
1. Bagi Subjek Penelitian..... 63
2. Bagi Pimpinan Perusahaan 63
3. Bagi Penelitian Selanjutnya 64

DAFTAR PUSTAKA……... 65
LAMPIRAN…….. 69

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Blue Print Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif 41
Tabel 2. Penilaian Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif 41
Tabel 3. Blue Print Skala Kinerja Karyawan 42
Tabel 4. Penilaian Skala Kinerja Karyawan 43
Tabel 5. Sebaran Aitem Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan 46
Partisipatif 47
Tabel 6. Skala Penelitian Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif 48
Tabel 7. Sebaran Aitem Skala Kinerja Karyawan 49
Tabel 8. Skala Penelitian Kinerja Karyawan 52
Tabel 9. Nilai Koefisien Korelasi..... 54
Tabel 10. Data Demografis Subyek Penelitian 55
Tabel 11. Deskripsi Data Penelitian.....
Tabel12.Hasil Uji T Mean Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan 56
Partisipatif..... 56
Tabel 13.Hasil Uji T Mean Kinerja Karyawan 57
Tabel 14. Hasil Uji Normalitas 59
Tabel 15. Hasil Uji Lineritas .....

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Kerangka Pemikiran..... 34

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Kurva Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif 58
Grafik 2. Kurva Kinerja Karyawan 58

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Blueprint Skala Penelitian 70
Lampiran 2. Skala Penelitian Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif 76
Lampiran 3. Skala Penelitian Kinerja Karyawan 84
Lampiran 4. Uji Reliabilitas 92
Lampiran 5. Deskriptif Data Penelitian..... 99
Lampiran 6. Uji Normalitas 100
Lampiran 7. Uji Linearitas 102

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Menurut Veitzal Rivai (2003), sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, mesin dan metode/ teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja dari sumber daya manusia yang merupakan prestasi karyawan sangat diperhatikan oleh perusahaan karena berkaitan dengan keberlangsungan suatu perusahaan. Menurut Mangkunegara (2006), kinerja atau yang sering disebut sebagai prestasi kerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan pada waktu tertentu. Sutrisno (2009) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Menurut Mangkunegara (2005), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi; faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi; dan faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Dalam suatu organisasi/perusahaan, kepemimpinan seseorang berperan penting dalam memajukan perusahaannya. Pemimpin perusahaan merupakan suatu posisi sentral yang menentukan arah lajunya perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pimpinan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Semakin puas karyawan, diharapkan kinerjanya semakin baik (Soeyitno, 2013).

Keberadaan seorang pemimpin memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi termasuk mengatur dan membina sumber daya manusia, seperti di PT. Tirta Madu yang berlokasi di Bintan, Kepulauan Riau. PT. Tirta Madu merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang usaha perkebunan dan pengolahan kelapa sawit yang didirikan di Jakarta pada tanggal 31 Desember 1976. Sebagai perusahaan kelapa sawit, perkebunan merupakan bagian yang penting dalam perusahaan karena sumber omzet berasal dari perusahaan. Dari hasil observasi pada 13 Maret 2015, jumlah karyawan di perkebunan sebanyak 637 orang yang terdiri dari karyawan kontrak sebanyak

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

232 orang dan sisanya karyawan tetap sebanyak 405 orang. Untuk memberikan bimbingan/arahan dan tugas manajerial lainnya serta diterima oleh seluruh karyawan yang banyak tersebut maka dibutuhkan seorang pemimpin yang tepat agar kepemimpinannya efektif. Menurut Rivai (2004) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Suyuti (2001), yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Kepemimpinan di perkebunan di PT. Tirta Madu diganti sekitar 4 tahun yang lalu atau tepatnya tahun 2012. Berdasarkan wawancara dengan humas PT. Tirta Madu pada 29 Juli 2015, pergantian kepemimpinan tersebut didasari oleh alasan bahwa pada saat kepemimpinan yang lama, muncul banyak masalah antara lain banyak karyawan yang tidak taat pada ketentuan dan peraturan yang berlaku di perusahaan, tidak disiplin dalam jam kerja, sering melalaikan tugas dan tanggung jawab serta kurang disiplin sehingga target perusahaan menurun yang menyebabkan perusahaan hampir gulung tikar.

Wawancara juga dilakukan dengan beberapa karyawan pada 11 April 2015. Salah seorang karyawan, X, mengeluhkan cara kepemimpinan perkebunan yang lama dalam memimpin karyawan dimana dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya hanya sekedar memberikan peraturan dan menyuruh karyawan harus menaatinya. Karyawan Y juga berpendapat bahwa pemimpin lama menuntut karyawan menjalankan dan menyelesaikan tugas dengan tepat

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

waktu dan sesuai terget, sementara pemimpin perkebunan tersebut kembali ke kantor tanpa mengawasi, membimbing atau mengarahkan pekerjaan karyawan di lapangan. Hal inilah yang membuat karyawan banyak yang tidak disiplin dan melaksanakan tugas dengan baik karena kurangnya pengawasan dan bimbingan. Dari hasil observasi dan wawancara tersebut penulis menyimpulkan bahwa pemimpin perkebunan lama memiliki gaya kepemimpinan yang otoriter. Menurut Rivai (2003), dalam gaya kepemimpinan otoriter seorang pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Berbeda dengan kepemimpinan yang baru yang sudah menginjak tahun ke-4 ini. Berdasarkan wawancara dengan karyawan X dan Y pada 11 April 2015, pemimpin yang baru ini tidak sekedar memberikan perintah namun juga memberikan contoh serta arahan. Disamping itu, pemimpin baru tersebut juga tetap berada di kebun untuk mengawasi dan agar mudah dihubungi jika karyawan kebun kesulitan mengenai pekerjaannya. Pemimpin baru tersebut juga sering terlibat dalam aktivitas kebun seperti menanam, membersihkan kebun sawit dan memanennya. Hal tersebut membuat karyawan merasa tidak digurui dan diperintah namun juga membuat karyawan segan kepada pemimpinnya sehingga karyawan melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan tersebut merubah kebiasaan kerja karyawan dalam kepemimpinan sebelumnya

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

yang tidak disiplin dan tidak beraturan berbalik menjadi terlihat lebih disiplin, bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan, karyawan/tenaga kerja lebih taat dan tertib pada peraturan perusahaan, dan karyawan/tenaga kerja mengerjakan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing sehingga semua target perusahaan tercapai. Dari uraian observasi dan wawancara tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baru ini memiliki gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007), bahwa kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Dari uraian mengenai gambaran gaya kepemimpinan di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dapat membuat situasi yang berbeda. Menurut Winardi (2000), gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Situasi kerja yang berbeda dapat membuat kinerja karyawan juga berbeda.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Turner (1960), Seashore, Indik dan Georgopoulus (1960) dan Ronan (1963) mengungkapkan beberapa kriteria kinerja dan menujukkan bahwa kriteria yang relatif independen satu sama lain yaitu (Munchisky, 1993):

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1) Produktivitas adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan
2) Efektivitas adalah pencapaian sasaran oleh karyawan
3) Kesalahan (error) adalah sesuatu yang terjadi di luar prosedur ketika melaksanakan suatu pekerjaan
4) Absen adalah karyawan yang tidak hadir dalam bekerja

Dari berbagai indikator kinerja di atas, PT. Tirta Madu menggunakan 2 indikator yaitu kuantitas hasil kerja (jumlah produksi per tahun) dan absen.

Penilaian gaya kepemimpinan juga dapat dilihat berdasarkan persepsi karyawan dimana seorang pemimpin yang dianggap/dipersepsikan tertentu dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai hasil dan tujuan yang diharapkan perusahaan dapat dikategorikan kepemimpinan yang efektif. Akan tetapi, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin saja, melainkan juga yang dipimpin yaitu karyawan. Karyawan perlu mempersepsikan dengan tepat mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan agar dapat mencapai kinerja yang memuaskan. Persepsi didefinisikan sebagai proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi pada rangsangan panca indera atau data (Sobur, 2003). Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya (Rivai, 2004). Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa persepsi dan kepemimpinan seseorang berpengaruh terhadap kinerja.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Soeyitno (2013) meneliti mengenai hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan di RS Muji Rahayu Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan di RS Muji Rahayu Surabaya.

Penelitian Mahaendra Kusuma (2012) berfokus pada penilaian atau persepsi karyawan dimana kesimpulan yang diambil adalah bahwa gaya kepemimpinan yang membuat karyawan nyaman bekerja adalah gaya kepemimpinan partisipatif, namun kesimpulan tersebut berdasarkan pengamatan dan kesimpulan Kusuma (2012) sendiri, bukan berdasarkan penilaian langsung dari karyawan sebagai subjek penelitian. Selain itu jumlah karyawan sebagai subjek penelitian sekaligus sampel penelitian juga sangat sedikit yaitu 31 orang, yang mana menurut Kusuma (2012) hasil penelitiannya belum bisa digeneralisasikan. Jumlah ini masih sangat kecil jika dibandingkan dengan PT. Tirta Madu yang mencapai lebih dari 600 karyawan. Hal ini menarik bagi peneliti untuk melihat apakah ada perbedaan persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan partisipatif jika jumlah subjek sangat besar seperti di PT. Tirta Madu yang jumlahnya mencapai ratusan karyawan. Dengan jumlah karyawan yang sangat tinggi tentu semakin kompleks persepsinya karena terdapat berbagai macam latar belakang dari setiap karyawan misalnya pendidikan, usia dan pengalaman kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PT. Tirta Madu. Peneliti tertarik meneliti persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di PT. Tirta Madu karena dengan jumlah karyawan lebih dari 600 orang, gaya kepemimpinan partisipatif yaitu melibatkan seluruh karyawan dalam kegiatan perusahaan di perkebunan kelapa sawit dapat diterapkan.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana hubungan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Madu?"

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan persepsi gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT. Tirta Madu.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan 2 manfaat, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat memberikan wawasan, pengetahuan serta dapat menjadi bahan bacaan dan kajian referensi bagi khalayak yang meminati studi psikologi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan di bidang psikologi mengenai psikologi industri dan organisasi berupa gambaran psikologi secara umum terutama mengenai gaya kepemimpinan seseorang sehingga memberikan pengaruh positif kepada karyawannya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Dapat sebagai masukan dan referensi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi mahasiswa psikologi

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberi masukan untuk para mahasiswa yang ingin meneliti tentang gaya kepemimpinan dan kinerja SDM sehingga dapat dijadikan sebagai bahan referensi.

c. Bagi peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti sendiri dalam mempelajari ilmu psikologi industri dan organisasi

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

mengenai gaya kepemimpinan seseorang dan dapat menjadi bekal untuk masuk ke dunia kerja.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1. Definisi Kepemimpinan

Kata "memimpin" menurut Wahjosumidjo mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan (2010). Menurut Kencana (2003) pemimpin adalah "orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu".

Gibson dalam Pasolong (2007) mengemukakan bahwa "kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan". Menurut Koontz dan Donnel, kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan kepemimpinan menurut E. Mulyasa dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi (Sobri dkk, 2009). Menurut Sutarto (2006) "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu".

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain dan memotivasi individu-individu supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

2. Definisi Gaya Kepemimpinan

Adapun definisi gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Thoha (2006), dimana gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk kepemimpinannya.

Menurut Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi (2011), "Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpianan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasi dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin". Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2006), menyatakan bahwa ada tiga *style* kepemimpinan, yakni: otokrasi, demokasi dan *Laissez-Faire*. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pemimpin otokrasi, pemimpin yang bertindak sangat otoriter, selalu memberikan perintah dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Kepemimpinan seperti ini cenderung memberi perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berkawan dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka.
b. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan, lebih bersikap objektif dari dalam pemberian pujian dan kritik, serta menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit.
c. Pemimpin yang bergaya *laissez-faire* (bebas), memberikan kebebasan yang mutlak kepada kelompok. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin praktis tidak memimpin.

Adapun jenis kepemimpinan yang lain, yaitu kepemimpinan transformasional, menurut Bass dan Avolio (1996) yang dikutip dan diterjemahkan oleh Tertio Kunto Dewo (2008), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan kayawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Dengan demikian perilaku

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

kepemimpinan akan tercermin dari gaya kepemimpinan yang muncul pada saat memimpin bawahannya.

Hasibuan (2007) berpendapat lain, menurutnya ada 3 gaya kepemimpinan yaitu:

a. Kepemimpinan otoriter

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

Karakteristik dari kepemimpinan otoriter yaitu:

1) Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin
2) Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap
3) Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan intruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

b. Kepemimpinan partisipatif

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

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Karakteristik dari kepemimpinan partisipatif yaitu:

1) Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan
2) Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya
3) Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari gaya kepemimpinan delegatif, yaitu:

1) Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan
2) Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Hasibuan (2007) juga berpendapat, perubahan-perubahan yang terjadi dalam gaya kepemimpinan biasanya berlangsung mengikuti situasi dan kondisi yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Apabila situasi dan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

kondisinya memerlukan pemikiran bersama anatar pemimpin dan pelaksana, maka gaya kepemimpinan akan menuju kepada demokrasi. Sebaliknya jika situasi dan kondisinya memerlukan langkah-langkah darurat yang cepat maka gaya kepemimpinan akan mengarah pada gaya otokratis.

4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

a. Definisi

Kepemimpinan partisipatif bertujuan untuk meningkatkan partisipasi karyawan dengan menyediakan kebijaksanaan, perhatian, pengaruh, dukungan, informasi, dan sumber daya lainnya serta proses pemecahan permasalahan dengan berkonsultasi dengan karyawan sebelum membuat keputusan (Huang dkk., 2006). Partisipasi adalah proses dimana pengaruh dibagi antara individu-individu yang dinyatakan tidak seimbang secara hierarkis. Praktek manajemen partisipatif menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahan mereka dalam pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, atau upaya pemecahan masalah (Soonhee, 2002).

Menurut Hasibuan (2007), kepemimpinan partisipatif, yaitu jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahanan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar mereka serasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin, pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan sistem

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

manajemen terbuka (*open management*). Informasi dan kaderisasi mendapatkan perhatian yang serius.

Thoha (2001) mengemukakan bahwa "Pemimpin yang memiliki gaya partisipatif mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalannya, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide danpendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan serta konstruktif."Menurut Hasibuan (2007), gaya kepemimpinan partisipatif memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang menyeimbangkan keterlibatan pemimpin dan bawahannyauntuk berpartisipasi dalam penyelesaian persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

b. Aspek Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Wahjosumidjo (2010), gaya kepemimpinan partisipatif dicirikan oleh:

a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

B. Persepsi

Menurut Ikhsan (2010), persepsi adalah bagaimana orang-orang melihat atau menginterpretasikan peristiwa, objek, serta manusia. Orang-orang bertindak atas dasar persepsi mereka dengan mengabaikan apakah persepsi itu mencerminkan kenyataan sebenarnya. Pada kenyataannya, setiap orang memiliki persepsinya sendiri atas suatu kejadian. Uraian kenyataan seseorang mungkin jauh berbeda dengan uraian orang lain. Persepsi merupakan suatu proses yang melibatkan pengetahuan-pengetahuan sebelumnya dalam

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

memperoleh dan menginterpretasikan stimulus yang ditunjukkan oleh pancaindra. Dengan katalain, persepsi merupakan kombinasi antara faktor utama dunia luar (stimulusvisual) dan diri manusia itu sendiri (pengetahuan-pengetahuan sebelumnya).

Robbins (2009) mendefinisikan persepsi (*perception*) sebagai proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun, apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif. Walaupun seharusnya tidak perlu ada, perbedaan tersebut sering timbul. Menurut Sobur (2003), persepsi adalah proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi kepada rangsangan panca indera atau data. Dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah pemaknaan sesuatu (peristiwa, objek, atau manusia) berdasarkan pengamatan yang melibatkan pengetahuan yang dimilikinya.

C. Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Seperti diuraikan sebelumnya bahwa persepsi merupakan pemaknaan terhadap peristiwa, objek ataupun manusia berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif yaitu kepemimpinan yang menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahannyauntuk berpartisipasi dalam penyelesaian persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan.

Menurut Soeyitno dan Hadi (2013), persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan yaitu merupakan suatu proses pemaknaan (yang terdiri dari memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menafsirkan) mengenai gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh atasan, dimana atasan harus meminta ide dan saran dari bawahan dan mengundang partisipasi karyawan dalam keputusan yang secara langsung mempengaruhi karyawan.

Dapat disimpulkan mengenai persepsi gaya kepemimpinan partisipatif adalah suatu proses pemaknaan karyawan berdasarkan pengamatan mengenai kepemimpinan atasan yang melibatkan partisipasi karyawan terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan termasuk mencari ide dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan partisipatif juga merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Menurut Hasibuan (2006) gaya kepemimpinan partisipatif memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hasil penelitian Huang dan kawan-kawan (2009) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja. Namun, kekuatannya bervariasi untuk berbagai jenis bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif dari atasan dapat mempengaruhi kinerja tugas bawahan manajerial melalui mekanisme psikologis selain proses motivasi dan *exchange-based model.* Ketika seorang pemimpin memberikan anggota tim kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan mengekspresikan saran, karyawan cenderung belajar hal penting yang berhubungan dengan pekerjaan keterampilan dan pengalaman dari satu sama lain, memfasilitasi karyawan untuk melakukan tugas-tugasnya.

D. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja

Menurut Hasibuan (2007), "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu", sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008) "Kinerja atau dalam bahasa inggris adalah *performance*", yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Gibson (2006) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Menurut

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Simamora (2004), kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seluruh karyawan. Kinerja juga merefleksikan seberapa baik para karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing. Rivai (2004) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, yang mana kinerja karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Martoyo (2007) kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Malayu S.P. Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dari kinerja mencakup:

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminnkan oleh kesediaan karyawan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab

b. Prestasi kerja

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

c. Kejujuran

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

d. Kedisiplinan

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

e. Kreativitas

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

f. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar jangkauan pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

g. Kepemimpinan

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

h. Kepribadian

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

i. Prakarsa

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

j. Kecakapan

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

k. Tanggung jawab

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

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Menurut Husein Umar dalam Mangkunegara (2010), aspek-aspek kinerja adalah sebagai berikut :

a. Mutu pekerjaan
b. Kejujuran karyawan,
c. Inisiatif
d. Kehadiran
e. Sikap
f. Kerjasama
g. Keandalan
h. Pengetahuan tentang pekerjaan
i. Tanggung jawab, dan
j. Pemanfaatan waktu kerja.

Ada pendapat lain mengenai aspek kinerja karyawan. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Turner (1960), Seashore, Indik dan Georgopoulus (1960) dan Ronan (1963) mengungkapkan beberapa aspek kinerja yaitu:

a. Produktivitas adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan
b. Efektivitas adalah pencapaian sasaran oleh karyawan
c. Kesalahan (error) adalah sesuatu yang terjadi di luar prosedur ketika melaksanakan suatu pekerjaan
d. Absen adalah karyawan yang tidak hadir dalam bekerja

Adapun tokoh lain yang memiliki pendapat berbeda mengenai aspek kinerja karyawan adalah A. Dale Timpe (1999). Menurutnya, aspekkerja

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Selain itu, Soekidjo Notoatmodjo (2003), untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai).

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa aspek yaitu:

a. Efektifitas

   Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b. Tanggung jawab

   Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c. Disiplin

   Disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang belaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

d. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Ada 5 (lima) aspek untuk menilai kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel (1993) yaitu:

a. Kualitas

Kualitas merupakannilai sejauh mana proses atau hasil dari pekerjaan/kegiatan yang mendekati kesempurnaan pekerjaan itu sendiri untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti nilai dolar, jumlah unit, atau siklus aktivitas selesai/ jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.

d. Efektivitas biaya

Efektivitas biaya dinilai dari sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi misalnya, manusia, keuangan, teknologi, material

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

yang dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit atau penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan akan pengawasan

Pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk bagi organisasi.

f. Hubungan antar pribadi

Hubungan antar pribadi diukur darisejauhmana seorang pegawai didukung perasaan harga diri, kemauan yang baik, dan kerja sama antar rekan kerja dan bawahan.

Dalam kinerja karyawan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kinerja karyawan itu sendiri dapat berkontribusi positif bagi perusahaan.Menurut Darma (1995), hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas adalah mutu yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat “kepuasan“, yakni seberapa baik penyelesaiannya.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

c. Ketepatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus penyelesaian suatu kegiatan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai indikator yaitu kualitas, kuantitas, efektifitas (pencapaian dan biaya yang dikeluarkan), ketepatan waktu, hubungan antar pribadi (hubungan atasan dengan bawahan dan antar karyawan) serta kesalahan (eror) yang timbul.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka kinerja karyawan dalam penelitian ini akan diukur dengan teori menurut Bernardin dan Russel (1993) yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan antar pribadi, sedangkan efektivitas biaya tidak digunakan karena peneliti ingin mengukur kinerja karyawan (SDM). Efektivitas biaya tidak dapat digunakan karena tidak hanya penggunaan SDM tetapi juga sumber daya organisasi lainnya misalnya keuangan, teknologi, dan material. Beberapa penelitian sebelumnya juga menggunakan indikator kinerja yang dikemukakan Bernardin dan Russel (1993), antara lain Semuel dan Zulkarnain (2011) dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan efektivitas. Penelitian sebelumnya dengan indikator kinerja dari Bernardin dan Russel (1993) yaitu Kosasih dan Budiani (2007) yang mengukur kinerja karyawan dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan antar pribadi.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

E. Dinamika Psikologis Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam aktivitas dalam perusahaan, termasuk mencari ide/solusi untuk pemecahan masalah dan memerlukan pertimbangan atau saran dari karyawan untuk mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif tersebut menunjukkan adanya hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai. Kepercayaan yang diberikan kepada karyawan tersebut tidak hanya didasarkan atas pertimbanganekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal tersebut dapat membangun persepsi dalam benak karyawan bahwagaya kepemimpinan yang partisipatif sebagai pemimpin yang peduli dan menghargai keberadaan karyawan sehingga karyawan berminat dan nyaman dalam bekerja.

Seperti dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa persepsi yang merupakan faktor psikologis mempengaruhi kinerja karyawan. Persepsi adalah proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi kepada rangsangan panca indera atau data (Sobur, 2003). Dapat dikatakan bahwa persepsi gaya kepemimpinan partisipatif adalah suatu proses pemaknaan suatu gaya kepemimpinan partisipatif yaitu memahami dan memaknai bahwa atasan/pimpinan harus meminta ide dan saran dari bawahan dan mengundang partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap karyawan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Dengan persepsi karyawan yang positif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif seseorang, maka dapat membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa memiliki perusahaan dan melakukan apapun untuk mendukung dan bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai kualitas kerja yang diharapkan perusahaan.

Karyawan yang merasa ikut memiliki perusahaan merasa bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan maupun kegagalan termasuk pencapaian secara kuantitasnya.Hal ini membuat karyawan semaksimal mungkin mencapai target yang ditentukan perusahaan seperti nilai rupiah, jumlah unit, maupun jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana. Dengan adanya perasaan terikat dengan perusahaan maka semaksimal mungkin karyawan akan mencapai target kuantitas perusahaan.

Tanggung jawab yang dibangun karyawan juga dilihat dari ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan. Karyawan dapat disiplin tanpa ada paksaan dari atasan karena karyawan merasa bahwa dengan penyelesaian pekerjaan yang tepat maka keuntungan yang diperoleh juga tidak hanya dirasakan oleh pihak atasan namun juga karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa bahwa disiplin dalam bekerja merupakan kepentingan bersama.

Selain itu, adanya pengawasan membuat karyawan merasa nyaman. Ketika menghadapi kesulitan atau memerlukan arahan, pimpinan dapat berperan sebagai pengawas yang siap mengarahkan karyawan yang jika merasa kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan mengaggap bahwa pemimpin yang

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

partisipatif tidak sekedar memerintah namun juga sebagai pembimbing yang dapat membuat karyawan dapat menambah pengetahuannya. Hal ini dapat membuat minat karyawan dalam bekerja juga meningkat.

Ketika seorang karyawan berminat pada suatu bidang yang sesuai dengan keahliannya maka karyawan tersebut akan memiliki kecenderungan untuk bersikap positif terhadap pekerjaannya sehingga kinerja yang dihasilkan akan baik. Selain itu, lingkungan tempat bekerja akan mempengaruhi karyawan untuk bekerja. Lingkungan yang nyaman akan membuat karyawan tersebut nyaman sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya (Soeyitno dan Hadi, 2013).

Hubungan yang baik antara karyawan dengan pemimpin maupun karyawan lain membuat karyawan merasakan nyaman dalam bekerja. Karyawan saling mendukung dan bekerjasama untuk menyelesaikan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

Berbeda jika karyawan kurang dilibatkan dalam kegiatan perusahaan, maka yang terbangun dalam benak karyawan adalah bahwa karyawan hanya sebagai pelaksana dan menunggu perintah atasan. Hal ini membuat karyawan merasa bahwa tingkat kepercayaan dan apresiasi pemimpin terhadap karyawan kurang dan karyawan merasa tidak dihargai dan dipercaya untuk terlibat dalam kegiatan perusahaan. Pada akhirnya, karyawan merasa bahwa perusahaan hanya dimiliki oleh pemimpin sehingga karyawan tidak perlu menanggung jika perusahaan mengalami kerugian atau masalah. Hal tersebut juga membuat karyawan merasa tidak perlu bertanggung jawab terhadap perusahaan karena

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

keputusan diambil oleh pemimpin sehingga resiko juga hanya perlu ditanggung pemimpin.

Minimnya keterlibatan karyawan membuat karyawan tidak perlu mengembangkan diri untuk kemajuan perusahaan. Kondisi ini juga menghambat karyawan merasa tidak bersemangat untuk bekerja sehingga pekerjaan tidak berkualitas, kuantitas tidak tercapai, penyelesaian pekerjaan yang melewati batas waktu yang ditentukan dan tidak ada hubungan baik dengan pimpinan.

Hubungan yang kurang baik dengan pimpinan membuat karyawan tidak dapat terbuka dengan atasan karena karyawan merasa pekerjaan tidak mendapatkan penghargaan. Hal ini membuat pengawasan justru menjadi ketakutan bagi karyawan karena jika salah maka kemungkinan ada sanksi bagi karyawan. Hal ini membuat karyawan tidak dapat berkembang dan kinerjanya tidak sesuai harapan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

F. Kerangka Pemikiran

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya Kepemimpinan dengan partisipastif tinggi

a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilankeputusan
b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

a. Pekerjaan yang dihasilkan berkualitas
b. Pekerjaan yang dihasilkan memiliki kuantitas yang tinggi
c. Pekerja/pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
d. Pengawasan dari pimpinan dapat maksimal dan menjadi media pengembangan diri bagi karyawan
e. Terjalin kerjasama dan hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan/pimpinan dan karyawan

Kinerja karyawan tinggi

Gaya Kepemimpinan dengan partisipastif rendah

a. Pengambilan keputusan dan segala proses dalam perusahaan hanya melibatkan pimpinan dan karyawan dengan jabatan tinggi
b. Pekerjaan dalam kontrol ketat pemimpin dan karyawan hanya melaksanakan perintah pemimpin
c. Adanya jarak pemisah antara pemimpin dan karyawan sehingga hubungan terjalin kurang harmonis
d. Tidak adanya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan berkontribusi bagi perusahaan

a. Pekerjaan yang dihasilkan kurang berkualitas
b. Pekerjaan yang dihasilkan memiliki kuantitas yang rendah
c. Pekerja/pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
d. Pengawasan dari pimpinan tidak maksimal dan pengawasan dianggap sebagai momok
e. Kerjasama dan hubungan tidak terjadlin baik antara karyawan dengan atasan/pimpinan meskipun hubungan karyawan dengan karyawan lainnya baik

Kinerja karyawan rendah

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

G. Hipotesis

Berdasarkan penjabaran di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Madu.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode korelasional. Penelitian kuantitatif adalah metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antarvariabel. Menurut Mustafidah dan Taniredja (2011), penelitian korelasional adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua buah variabel atau lebih dan arah hubungan tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Madu, Riau.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yang diidentifikasi sebagai berikut:

1. Variabel X (bebas) : persepsi gaya kepemimpinan partisipatif
2. Variabel Y (terikat) : kinerja karyawan

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian yang dimaksudkan untuk membatasi arti variabel sehingga tidak terjadi salah pengertian dalam interpretasi data-data hasil yang diperoleh. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1. Persepsi gaya kepemimpinan partisipatif

Persepsi gaya kepemimpinan partisipatif adalah suatu proses pemaknaan karyawan berdasarkan pengamatan mengenai kepemimpinan atasan yang melibatkan partisipasi karyawan terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan termasuk mencari ide dan pengambilan keputusan. Persepsi gaya kepemimpinan partisipatif diukur berdasarkan aspek-aspek gaya kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan Wahjosumidjo (2010). Semakin tinggi skor total gaya kepemimpinan partisipatif maka persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif semakin baik/positif. Skala persepsi gaya kepemimpinan didasarkan pada 4 aspek yaitu keterlibatan pemimpin dan bawahan dalam urusan perusahaan, keleluasaan pelaksanaan pekerjaan, hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan dan motivasi.

1. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan aspek-aspek gaya kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan Bernardin dan Russel (1993). Semakin tinggi skor total kinerja karyawan maka kinerja karyawan semakin baik/positif. Skala kinerja karyawan didasarkan pada 5 aspekyaitu kualitas

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan antar pribadi

D. Populasi dan Sampel Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tirta Madu di Riau. Kriteria yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan yang bekerja di bagian perkebunan kelapa sawit. Populasi seluruh karyawan perkebunan yaitu sebanyak 637 orang. Menurut Arikunto (2010) "Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian".

Adapun pengertian sampel menurut Arikunto (2010) "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti". Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Accidental/ Convinience Sampling*, yaitu teknik penetuan sampel berdasarkan kebetulan atau diberikan kepada sujek yang sesuai dalam kebutuhan penelitian dan bersedia untuk terlibat didalamnya (Supratiknya, 2014). Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan terhadap responden yang merupakan karyawan perkebunan PT. Tirta Madu. Jumlah sample dalam penelitian ini dihitung dengan rumus Krejcie dan Morgan yaitu:

$$n = \frac{X^2.N.P(1-P)}{d^2.(N-1)+X^2.P.(1-P)}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel

X^2 : *chi* kuadrat yang harganya tergantung derajat kebebasan dan tingkat kesalahan. Asumsi tingkat keandalan 95 %, karena

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menggunakan nilai X^2 = 3,841 yang artinya memakai α=0,05 pada derajat bebas 1.

N : jumlah populasi = 637 orang

P : Proporsi populasi. Asumsi keragaman populasi yang dimasukkan dalam perhitungan adalah P(1-P), dimana P = 0,5

d : asumsi nilai galat pendugaan 5 % (d = 0,05)

Dengan data dari Krejcie dan Morgan di atasa maka jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu:

$$s = \frac{(3{,}841)(637)(0{,}5)(0{,}5)}{0{,}05^2(637-1)+(3{,}841)(0{,}5)(0{,}5)}$$

s = 239,85, dibulatkan menjadi 240

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 240 responden

E. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan skala *Likert* untuk mengukur persepsi gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan. Kedua skala ini diisi oleh karyawan perkebunan kelapa sawit di PT. Tirta Madu, Riau.

1. Skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif

Skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif ini didasarkan pada empat (4) ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang berdasarkan teori Wahjosumidjo (2010) dan dipahami sebagai persepsi karyawan. Empat ciri tersebut adalah keterlibatan pemimpin dan karyawan secara bersama-sama dalam kegiatan organisasi, kesempatan dan peluang yang diberikan pemimpin kepada karyawannya, jalinan hubungan yang baik dan saling percaya antara pemimpin dan karyawan serta dasar dukungan dan motivasi

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dari pemimpin kepada karyawan tidak sekedar faktor ekonomi namun juga pentingnya peranan karyawan dalam perusahaan/organisasi.

Berdasarkan keempat aspek tersebut disusunlah pernyataan dalam skala 32 butir aitem. Masing-masing aspek terdiri dari 8 butir pernyataan baik bersifat *favorable* maupun *unfavorable*. Aitem dikatakan bersifat *favorable* apabila pernyataan-pernyataan yang jika disetujui menunjukkan sikap positif terhadap obyek yang terkait, sedangkan aitem dikatakan bersifat *unfavorable* apabila pernyataan-pernyataan yang jika disetujui menunjukkan sikap negatif terhadap objek yang menjadi sasaran perhatian (Anderson dalam Supratiknya, 2014).

Jenis skala dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada skala ini terdapat empat alternatif jawaban yaitu pada pernyataan *favorable* terdiri dari Sangat Setuju (SS) dengan skor 4, Setuju (S) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1, sedangkan pada pernyataan *unfavorable* terdiri dari Sangat Setuju (SS) dengan skor 1, Setuju (S) dengan skor 2, Tidak Setuju (TS) dengan skor 3, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 4. Peneliti membuat empat format pilihan untuk menghindari kecenderungan subjek untuk memilih jawaban netral.

Distribusi atau penyebaran aitem pada skala tersebut dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 1
Blue Print Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Aspek	Komponen Aitem		Total	Prosentase
		Favorable	*Unfavorable*		
1	Keterlibatan pemimpin dan bawahan yang menyangkut perusahaan	22,8,27,31	20,6,7,29	8	25%
2	Keleluasaan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan	21,5,26,2	19,3,4,23	8	25%
3	Hubungan yang terjalin baik antara pimpinan dan bawahan	1,24,28,10	25,30,9,16	8	25%
4	Motivasi dari atasan yang tidak hanya dari aspek ekonomis tapi pentingnya peranan bawahan	13,17,14, 32	12,11,15,18	8	25%
	Total	16	16	32	100%

Tabel 2
Penilaian Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No.	Alternatif Jawaban	Favorable	Unfavorable
a.	Sangat Setuju(SS)	4	1
b.	Setuju (S)	3	2
c.	Tidak Setuju (TS)	2	3
d.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

2. Skala kinerja karyawan

Skala ini didasarkan pada 5 aspek yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan dengan orang lain. Skala kinerja karyawan dalam penelitian ini disusun oleh peneliti berdasarkan teori Hasibuan (2007).

Berdasarkan keempat aspek tersebut disusunlah pernyataan dalam skala 40 butir aitem. Masing-masing aspek terdiri dari 8 butir pernyataan baik bersifat *favorable* maupun *unfavorable*. Aitem dikatakan bersifat *favorable*

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

apabila pernyataan-pernyataan yang jika disetujui menunjukkan sikap positif terhadap obyek yang terkait, sedangkan aitem dikatakan bersifat *unfavorable* apabila pernyataan-pernyataan yang jika disetujui menunjukkan sikap negatif terhadap objek yang menjadi sasaran perhatian (Anderson dalam Supratiknya, 2014).

Jenis skala dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada skala ini terdapat empat alternatif jawaban yaitu pada pernyataan *favorable* terdiri dari Sangat Setuju (SS) dengan skor 4, Setuju (S) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1, sedangkan pada pernyataan *unfavorable* terdiri dari Sangat Setuju (SS) dengan skor 1, Setuju (S) dengan skor 2, Tidak Setuju (TS) dengan skor 3, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 4. Peneliti membuat empat format pilihan untuk menghindari kecenderungan subjek untuk memilih jawaban netral.

Distribusi atau penyebaran aitem pada skala tersebut dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Blue Print Skala Kinerja Karyawan

No	Aspek	*Favorable*	*Unfavorable*	Total	Prosentase
1	Kualitas	22,8,27,31	20,6,7,29	8	20%
2	Kuantitas	21,5,26,2	19,3,4,23	8	20%
3	Ketepatan waktu	1,24,28,10	25,30,9,39	8	20%
4	Kebutuhan Pengawasan	13,36,14,33	12,34,11,18	8	20%
5	Hubungan antar pribadi	15,35,17,38	37,32,16,40		
	Total	**20**	**20**	**40**	**100%**

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4
Penilaian Skala Kinerja Karyawan

No.	Alternatif Jawaban	Favorable	Unfavorable
a.	Sangat Setuju(SS)	4	1
b.	Setuju (S)	3	2
c.	Tidak Setuju (TS)	2	3
d.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Menurut Mustafidah dan Taniredja (2011), sebuah alat ukur dalam penelitian perlu memiliki validitas. Validitas adalah kualitas esensial yang menunjukkan sejauh mana suatu tes sungguh-sungguh mengukur atribut psikologis yang hendak diukurnya. Pengertian paling lazim tentang validitas adalah sebagai berikut. Pertama, validitas dipandang sebagai kualitas atau ciri yang melekat pada tes. Kedua, validitas bisa dibedakan dalam tiga tipe atau jenis yaitu validitas isi, validitas terkait dengan kriteria serta validasi konstruk (Goodwin dan Leech dalam Supratiknya, 2014).

Validitas yang dipakai dalam penelitian ini adalah validitas isi, yaitu menyangkut tingkat kebenran suatu instrumen dalam mengukur isi (*content*) dari area yang dimaksudkan untuk diukur. Untuk mengetahui suatu kuesioner dapat dianggap valid secara isi maka dapat dilakukan dengan meminta pendapat ahli yang sesuai dengan bidang penelitian (Kountur, 2007). Kedua skala, yaitu skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan diperiksa oleh dosen pembimbing sebagai pakar dalam bidang penelitian.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. Seleksi Aitem

Parameter utama dalam seleksi aitem skala adalah daya diskriminasi item, yaitu sejauh mana aitem mampu membedakan individu yang memiliki atribut dan individu yang tidak memiliki atribut yang hendak diukur oleh skala. Daya diskriminasi aitem tersebut diuji melalui komputasi koefisien korelasi antara distribusi skor pada masing-masing aitem dengan distribusi skor keseluruhan pada skala yang menjadi kriteria. Hasil dari komputasi ini berupa koefisien korelasi item total (r_{ix}) yang disebut dengan parameter daya beda aitem (Azwar, 2009).

Besarnya koefisien korelasi aitem total bergerak dari 0 sampai dnegan 1,00 dengan tanda positif atau negatif. Semakin baik daya diskriminasi aitem maka koefisien korelasinya semakin mendekati angka 1,00. Koefisien yang mendekati angka 0 atau yang memiliki tanda negatif mengindikasikan daya diskriminasi yang tidak baik (Azwar, 2009).

Korelasi aitem total digunakan sebagai kriteria pemilihan aitem yang memiliki batasan $r_{ix} \geq 0,30$ yang berarti bahwa aitem-aitem yang koefisien korelasinya bernilai minimal 0,30, daya diskriminasinya dianggap memuaskan. Sebaliknya, apabila nilai r_{ix} kurang dari 0,30 maka item tersebut memiliki daya diskriminasi yang rendah (Azwar, 2009). Aitem yang memiliki indeks daya diskriminasi sama dengan atau lebih besar dari 0,30 dan jumlahnya melebihi jumlah aitem yang direncanakan untuk dijadikan skala, maka dapat memilih aitem-aitem yang memiliki indeks daya diskriminasi tinggi. Namun jika jumlah aitem yang tidak lolos tidak mencukupi jumlah

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

yang diinginkan maka dapat mempertimbangkan untuk menurunkan batas kriteria 0,30 menjadi 0,25 (Azwar, 2009).

Uji coba terhadap aitem-aitem dalam skala telah dilaksanakan pada tanggal 21 Desember 2015 hingga tanggal 24 Desember 2015 pada karyawan PT. Tirta Madu sebanyak 300 responden atau 300 kuesioner yang disebar. Dari 300 angket tersebut, semua angket berhasil dikumpulkan lagi oleh peneliti untuk diolah dengan SPSS *for windows* versi 18. Berdasarkan pemilihan kuesioner/angket, hanya digunakan 100 angket untuk perhitungan korelasional karena dengan perhitungan seluruh angket, nilai daya diskriminasi masih banyak yang rendah sehingga banyak aitem yang gugur. Berikut hasil olahan data uji seleksi aitem yang dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 18.

a. Skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif

Uji coba skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif terdiri dari 32 aitem. Berdasarkan keempat aspek masing-masing aspek terdiri dari 8 butir pernyataan, baik bersifat *favorable* maupun *unfavorable*. Berikut ini tabel sebaran aitem skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif:

Tabel 5
Sebaran Aitem Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Aspek	Komponen Aitem		Total	Prosentase
		Favorable	*Unfavorable*		
1	Keterlibatan pemimpin dan bawahan yang menyangkut perusahaan	22,8*,27, 31*	20,6*,7*,29*	8	25%
2	Keleluasaan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk	21*,5*,26, 2*	19*,3*,4,23	8	25%

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

	melaksanakan pekerjaan				
3	Hubungan yang terjalin baik antara pimpinan dan bawahan	1,24*,28*, (10)	25*,30,9,16*	8	25%
4	Motivasi dari atasan yang tidak hanya dari aspek ekonomis tapi pentingnya peranan bawahan	13*,17*, 14*,32*	12,11,15*,18	8	25%
	Total	16	16	32	100%

Keterangan:
* : Aitem yang digugurkan
( ) : Aitem yang sengaja digugurkan

Hasil uji korelasi aitem total r_{ix} awal berkisar antara -0,408 sampai dengan 0,683. Untuk mendapatkan aitem dengan daya diskriminasi yang baik maka dilakukan seleksi aitem dengan menggugurkan aitem yang memiliki korelasi aitem total (r_{ix}) di bawah 0,20. Hasilnya terdapat 17 item yang gugur dengan korelasi aitem total (r_{ix}) akhir berkisar antara 0,264 sampai dengan 0, 847.

Dari 17 aitem skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif yang lolos uji seleksi, dilakukan pengguguran manual aitem untuk menyeimbangkan jumlah aitem tiap aspek. Aitem yang digugurkan adalah aitem dengan nilai korelasi aitem total (r_{ix}) terendah pada masing-masing aspek. Hasilnya terdapat 19 aitem yang digugurkan yang meliputi 5 aitem aspek keterlibatan pemimpin dan bawahan yang menyangkut perusahaan, 5 aitem pada aspek keleluasaan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan, 4 aitem pada aspek hubungan yang terjalin baik antara pimpinan dan bawahan dan 5 aitem pada aspek motivasi dari atasan yang tidak hanya dari aspek ekonomis tapi pentingnya peranan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

bawahan. Hasil akhir skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif terdiri dari 12 aitem, masing-masing aspek memiliki 3 aitem. Berikut tabel akhir skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif:

Tabel 6
Skala Penelitian Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Aspek	Komponen		Total	Prosentase
		Favorable	*Unfavorable*		
1	Keterlibatan pemimpin dan bawahan yang menyangkut perusahaan	22,27	20	3	25%
2	Keleluasaan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan	26	4,23	3	25%
3	Hubungan yang terjalin baik antara pimpinan dan bawahan	1	30,9	3	25%
4	Motivasi dari atasan yang tidak hanya dari aspek ekonomis tapi pentingnya peranan bawahan		12,11,18	3	25%
	Total	4	8	12	100%

b. Skala kinerja karyawan

Skala kinerja karyawan terdiri dari 40 aitem yang meliputi 5 aspek yaitu 8 aitem aspek kualitas, 8 aitem aspek kuantitas, 8 aitem aspek ketepatan waktu, 8 aitem aspek kebutuhan akan pengawasan dan 8 aitem aspek hubungan dengan orang lain. Berikut ini tabel sebaran aitem skala kinerja karyawan:

Tabel 7
Sebaran Aitem Skala Kinerja Karyawan

No	Aspek	*Favorable*	*Unfavorable*	Total	Prosentase
1	Kualitas	22,8,27*,31*	20,6,7*,29*	8	20%
2	Kuantitas	21*,5,26*,2*	19,3,4,23	8	20%
3	Ketepatan waktu	1,24*,28*,10*	25,30,9,39	8	20%
4	Kebutuhan	13*,36,14*,33*	12*,34,11*,18	8	20%

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5	Pengawasan Hubungan antar pribadi	15,35,17,38	37*,32*,16*,40	8	20%
	Total	**20**	**20**	**40**	**100%**

Keterangan:
* : Aitem yang digugurkan
( ) : Aitem yang sengaja digugurkan

Hasil uji korelasi aitem total r_{ix} awal berkisar antara -0,494 sampai dengan 0,565. Untuk mendapatkan aitem dengan daya diskriminasi yang baik maka dilakukan seleksi aitem dengan menggugurkan aitem yang memiliki korelasi aitem total (r_{ix}) di bawah 0,20. Hasilnya terdapat 21 item yang gugur dengan korelasi aitem total (r_{ix}) akhir berkisar antara 0,268 sampai dengan 0, 871.

Dari 21 aitem skala kinerja karyawan yang lolos uji seleksi, dilakukan pengguguran manual aitem untuk menyeimbangkan jumlah aitem tiap aspek. Aitem yang digugurkan adalah aitem dengan nilai korelasi aitem total (r_{ix}) terendah pada masing-masing aspek. Hasilnya terdapat 18 aitem yang digugurkan yang meliputi 4 aitem aspek kualitas, 3 aitem pada aspek kuantitas, 3 aitem pada aspek ketepatan waktu, 4 aitem pada aspek kebutuhan pengawasan dan 3 aitem pada aspek hubungan antar pribadi. Hasil akhir skala kinerja karyawan terdiri dari 15 aitem, masing-masing aspek memiliki 3 aitem. Berikut tabel akhir skala kinerja karyawan:

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 8
Skala Penelitian Kinerja Karyawan

No	Aspek	*Favorable*	*Unfavorable*	Total	Prosentase
1	Kualitas	8,22	20	3	20%
2	Kuantitas	5	4,23	3	20%
3	Ketepatan waktu	1	25,9	3	20%
4	Kebutuhan Pengawasan	36	34,18	3	20%
5	Hubungan antar pribadi	17,38	40	3	20%
	Total	**7**	**8**	**15**	**100%**

3. Reliabilitas

Menurut Supratiknya (2014), reliabilitas adalah konsistensi dan stabilitas. Suatu tes disebut reliabel atau konsisten bila sejumlah orang memperoleh skor yang sama manakala mereka dites pada dua kesempatan berbeda dengan tes yang sama, dites dengan dua versi berbeda dari tes yang sama, serta dites dengan kelompok-kelompok item berlainan dari tes yang sama. Secara statistik reliabilitas ditunjukkan dengan korelasi. Angka atau koefisien korelasi yang menunjukkan reliabilitas disebut koefisien reliabilitas. Menurut Sekaran (2006), reliabilitas atau keandalan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas dari kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrument. Dengan kata lain, keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi di mana instrument mengukur konsep dan membantu menilai "ketepatan" sebuah pengukuran.

Menurut Azwar (2009), reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas ($r_{xx'}$) yang angkanya berada dalam rentang 0 sampai dengan 1,00.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas. Sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati 0 berarti semakin rendah reliabilitas.

Hasil perhitungan reliabilitas skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif sebelum dilakukan uji seleksi aitem adalah 0,730 dan setelah dilakukan seleksi aitem dengan pengguguran manual, nilai koefisien reliabilitas meningkat menjadi 0,881.

Hasil perhitungan reliabilitas skala kinerja karyawan sebelum dilakukan uji seleksi aitem adalah 0,678 dan setelah dilakukan seleksi aitem dengan pengguguran manual, nilai koefisien reliabilitas meningkat menjadi 0,882.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, sesuai dengan standar dan acuan Azwar (2009) dapat disimpulkan bahwa reliabilitas kedua skala pada penelitian terbilang memiliki reliabilitas yang tinggi karena nilai reliabilitas kedua skala tersebut mendekati 1,00.

G. Analisis Data

1. Uji Asumsi Analisis Data

Uji asumsi ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpang atau gangguan dari tujuan penelitian. Uji asumsi meliputi dua hal yaitu:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui normalitas sebaran data. Pengujian normalitas

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dilakukan dengan menggunakan *one sample Kolmogorof-Smirnov test* dalam program SPSS *for Windows* 18.0.

Untuk menetapkan kenormalan data adalah dengan menetapkan taraf signifikansi uji misalnya α = 0,05, kemudian bandingkan nilai p dengan taraf signifikansi yang diperoleh. Jika signifikansi yang diperoleh > α maka sampel berasal dari populasi yang terdistribusi normal. Sebaliknya, jika signifikansi yang diperoleh < α maka sampel bukan berasal dari populasi yang normal (Noor, 2011).

b. Uji Linearitas

Uji Linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan linear atau tidak. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasikan apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasikan secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Uji linearitas dilakukan dengan cara membandingkan probabilitas F dengan taraf signifikansinya, yaitu 0,05. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka data cenderung linear.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol maupun dari observasi (tidak terkontrol). Jika nilai p tidak lebih kecil dari tingkat signifikansi tes yang diharapkan maka dapat disimpulkan bahwa tidak cukup bukti untuk menolak hipotesis nol (H0) dan bisa disimpulkan bahwa hipotesis alternatif (Ha) yang benar. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakuka dengan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pearson melalui SPSS *for Windows* 18.0. teknik ini digunakan jika kedua variabel memiliki distribusi normal. Jika distribusi tidak normal digunakan teknik *Spearman's rho*.

Apabila data yang dihasilkan tidak terdistribusi dengan normal dan tidak linier, maka tidak perlu melakukan uji hipotesis karena dapat dipastikan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variabel tersebut (Santoso, 2010). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi maka untuk menguji hipotesis yang sifatnya hubungan bisa menggunakan nilai koefisien menurut Sugiyono (2014) berikut ini:

Tabel 9
Nilai Koefisien Korelasi

Nilai koefisien	Penjelasan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

Pengambilan data pada penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 21 Desember 2015 sampai dengan tanggal 24 Desember 2015, peneliti membagikan 300 skala pada karyawan PT. Tirta Madu di kota Tanjung Pinang Pulau Bintan Kepulauan Riau. Sebelum melakukan pengambilan data, peneliti telah meminta ijin terlebih dahulu kepada pihak perusahaan.

Pengambilan data dilakukan pada saat *briefing* sebelum karyawan melakukan pekerjaan. Pengisian skala yang dilakukan karyawan berlangsung sekitar 20-30 menit setiap harinya. Peneliti membagikan skala ini kepada 50-100 karyawan setiap harinya. Tempat pengisian skala penelitian ini ditentukan oleh pihak perusahaan yang memberi *briefing* pada hari tersebut. Peneliti telah berkomunikasi dan berkoordinasi sebelumnya dengan pihak perusahaan setiap sebelum membagikan skala ini.

Pada pembagian dan pengisian ini, peneliti menggunakan 300 karyawan PT. Tirta Madu dengan jabatan yang sama sebagai subyek penelitian. Seluruh subyek penelitian ini sudah diberi arahan mengenai cara dan maksud dari pengisian skala sebelum mereka melakukan pengisian skala.

Setelah pengambilan data dilakukan, peneliti melakukan cek pada jawaban setiap karyawan. Dari 300 responden, peneliti menyeleksi skala yang dapat digunakan. Dari jumlah tersebut, skala yang dapat digunakan sebagai

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

data penelitian berjumlah 100 skala. Skala yang dapat digunakan sebagai data penelitian tersebut adalah skala yang dibagikan oleh peneliti sendiri dan 200 skala lainnya terindikasi telah dimanipulasi. Hal ini terlihat dari ditemukannya beberapa skala dengan tulisan tangan yang sama sehingga peneliti menyimpulkan bahwa skala tidak dibagikan secara benar. Ini merupakan kelemahan dari penelitian ini karena sampel yang seharusnya diperlukan adalah 240 responden, sehingga data ini belum mewakili kondisi di PT. Tirta Madu. Keterbatasan waktu dan jarak menjadi kendala bagi peneliti jika harus melakukan pengambilan data penelitian lagi.

B. Deskripsi Subyek Penelitian

Subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah bekerja di PT. Tirta Madu selama minimal 1 tahun. Rentang usia subyek penelitian ini berkisar antara 20 – 56 tahun. Masa kerja subyek penelitian berkisar antara 1 – 28 tahun. Berikut tabel data demografis subyek penelitian:

Tabel 10
Data Demografis Subyek Penelitian

	Deskripsi	Jumlah Subyek	Total Subyek
Usia	16-21 tahun	2	100
	22-40 tahun	71	
	41-60 tahun	27	
Jenis Kelamin	Laki-laki	93	100
	Perempuan	7	
Masa Kerja	1-3 tahun	35	100
	> 3 – 5 tahun	22	
	> 5 – 10 tahun	18	
	> 10 tahun	25	

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

C. Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil deskripsi data penelitian membandingkan antara pengukuran teoritis dan pengukuran empiris. Hasil deskripsi data penelitian sebagai berikut:

Tabel 11
Deskripsi Data Penelitian

Jenis Skala	N	Teoritis				Empiris			
		Xmin	*Xmax*	*Mean*	*SD*	*Xmin*	*Xmax*	*Mean*	*SD*
Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	100	12	48	30	6	16	46	34,26	6,93
Kinerja Karyawan	100	15	60	37,5	7,5	30	51	38,13	5,99

Skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif memiliki *mean* teoritis sebesar 30 dan *mean* empiris sebesar 34,26. *Mean* empiris pada skala ini lebih besar dibandingkan mean teoritisnya. Hal ini menunjukkan bahwa subjek pada penelitian ini memiliki penilaian dan persepsi yang lebih tinggi dan positif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif. Sementara itu skala kinerja karyawan memiliki *mean* teoritis sebesar 37,5 dan *mean* empiris sebesar 38,13. Nilai *mean* empiris yang lebih besar dari teoritis menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap kinerjanya memiliki penilaian yang positif. Berdasarkan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini juga didukung oleh hasil uji t yang dilakukan peneliti untuk membandingkan *mean* empiris dan *mean* teoritis. Berikut hasil uji t pada penelitian ini:

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 12
Hasil Uji T Mean Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

One-Sample Test						
	Test Value = 30					
					95% *Confidence Interval of the Difference*	
	t	df	Sig. (2-*tailed*)	*Mean Difference*	*Lower*	*Upper*
Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	6,139	99	,000	4,26000	2,8831	5,6369

Berdasarkan hasil uji t, *mean* empiris memiliki perbedaan yang signifikan dengan *mean*teoritis karena memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 (p<0,05) (Santoso, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa subjek secara signifikan memiliki persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif.

Tabel 13
Hasil Uji T Mean Skala Kinerja Karyawan

One-Sample Test						
	Test Value = 37.5					
					95% *Confidence Interval of the Difference*	
	t	df	Sig. (2-*tailed*)	*Mean Difference*	*Lower*	*Upper*
Kinerja Karyawan	1,050	99	,296	,63000	-,5601	1,8201

Berdasarkan hasil uji t, *mean* empiris tidak memiliki perbedaan yang signifikan dengan *mean* teoritis karena memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,296 (p>0,05) (Santoso, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa subjek tidak memiliki penilaian yang positif terhadap kinerjanya.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

D. Hasil Penelitian

Uji Asumsi

Uji asumsi diperlukan guna mengetahui teknik uji hipotesis apa yang akan digunakan untuk menganalisis data.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak (Noor, 2011). Uji normalitas dilakukan dengan Uji Kolomogorov-Smirnov pada program SPSS (*Statistical Product & Service Solution*) versi 18.0. Data dapat dikatakan normal jika p > 0,05 (Santoso, 2010). Berikut hasil uji normalitas pada penelitian ini:

Tabel 14
Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Perspsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	,108	100	,006	,952	100	,001
Kinerja Karyawan	,235	100	,000	,859	100	,000

a. Lilliefors Significance Correction

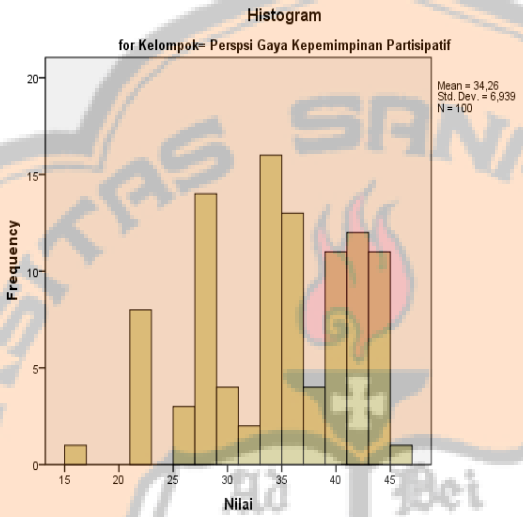
Berdasarkan hasil normalitas, variabel persepsi gaya kepemimpinan partisipatif memperoleh nilia 0,006, sementara variabel kinerja karyawan mempunyai nilai p = 0,000. Distribusi data dapat dinyatakan normal apabila memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 (p > 0,05) (Noor, 2011). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki distribusi

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

data yang tidak nomal. Hasil tersebut juga dapat dilihat berdasarkan sebaran data yang ada pada kurva berikut:

Grafik 1

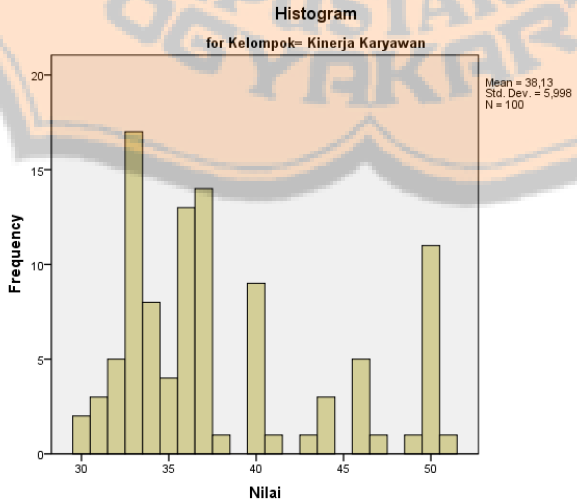
Kurva Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif



Berdasarkan kurva dapat diketahui bahwa sebaran data yang paling banyak pada skor 34-35.

Grafik 1

Kurva Kinerja Karyawan



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Berdasarkan kurva dapat diketahui bahwa sebaran data yang paling banyak pada skor 33.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Compare Means* pada program SPSS (*Statistical Product & Service Solution*) versi 18.0. Linear atau tidaknya suatu variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada baris *linearity* yang merupakan patokan untuk melihat apakah kedua variabel memiliki hubungan yang linear atau tidak. Jika p < 0,05 maka terdapat hubungan yang linear antar variabelnya, dan sebaliknya apabila nilai p > 0,05 maka terdapat hubungan yang tidak linear atau hubungan antar variabel tersebut lemah (Santoso, 2010). Berikut ini hasil uji linearitas persepsi gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan:

Tabel 15
Hasil Uji Linearitas

			F	Sig.
Kinerja Karyawan * Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	*Between Groups*	*(Combined)*	,495	,958
		Linearity	,236	,629
		Deviation from Linearity	,509	,946

Berdasarkan uji linearitas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi data pada penelitian ini adalah 0,629. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data dari variabel persepsi gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan dalam penelitian ini tidak linear karena signifikansi yang diperoleh dari hasil uji linearitas penelitian ini lebih dari 0,05 (p > 0,05).

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

E. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana hubungan persepsi gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dengan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Berdasarkan uji normalitas dan linearitas sebenarnya tidak memerlukan uji korelasi lagi karena sudah terlihat gambaran hubungan kedua variabel dimana normalitas menunjukkan data tidak terdistribusi dengan normal dan kedua variabel tidak linear menunjukkan bahwa kedua variabel tidak ada hubungan yang signifikan.

Berdasarkan hasil uji *one sample t-test* diperoleh hasil signifikansi skala persepsi gaya kepemimpinan partisipatif sebesar p = 0,000 (p < 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif. Demikian nilai *mean* teoritis lebih kecil dibandingkan dengan empiris, yaitu 30 < 34,26. Hal ini menunjukkan perbedaan yang signifikan antara *mean* teoritis dengan *mean* empiris dari persepsi gaya kepemimpinan partisipatif.

Berdasarkan hasil uji *one sample t-test* diperoleh hasil signifikansi skala kinerja karyawan sebesar p = 0,296 (p >0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki nilai yang positif dalam kinerjanya. Demikian nilai *mean* teoritis lebih kecil dibandingkan *mean* empiris yaitu 37,5 < 38,13 yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki penilaian yang positif terhadap kinerjanya.

Pada saat pengambilan data, peneliti membagikan skala dibantu oleh rekan dari pihak perusahaan. Hal ini dilakukan dengan harapan menghemat

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

waktu pengambilan data. Peneliti memberikan intruksi terlebih dahulu kepada rekan yang akan membantu membagikan skala mengenai administrasi pengambilan data. Namun, tidak ada yang mengontrol bagaimana rekan tersebut mengaplikasikannya. Hal ini memungkinkan intruksi yang diberikan oleh peneliti tidak sampai secara tepat dan benar pada responden dan memungkinkan juga terjadi kekeliruan dalam administrasi pengambilan data tersebut.

Skala yang digunakan dalam pengambilan data penelitian menyesuaikan kebutuhan sampel dalam populasi yaitu 240, dalam penelitian ini diambil 300 sampel. Namun setelah dicek satu per satu, peneliti hanya menemukan 100 sampel yang konsisten dalam menjawab angket sehingga jumlah sampel tersebut belum mewakili populasi sepenuhnya.

Dalam penelitian ini ditemukan adanya kekeliruan peneliti dimana peneliti menghadirkan satu sosok untuk dilihat gaya kepemimpinan partisipatifnya. Padahal, setiap karyawan memiliki persepsi sendiri mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya *error* dalam sebuah penelitian, karena karyawan akhirnya dipaksa untuk melihat pemimpin tersebut sebagai pemimpin yang bergaya kepemimpinan partisipatif.

Selain itu, kekeliruan yang dilakukan peneliti juga menyebabkan karyawan mempersepsikan satu pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, bukan mempersepsikan gaya kepemimpinan partisipatif itu sendiri. Hal ini menyebabkan dalam penelitian ini karyawan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

belum mempersepsikan gaya kepemimpinan partisipatif secara generalisasi, sehingga penelitian ini juga belum dapat digeneralisasikan.

Kelemahan yang lain dalam penelitian ini ada pada skala penelitian dimana skala dalam penelitian ini belum sepenuhnya mengukur masing-masing variabel. Pada variabel persepsi gaya kepemimpinan partisipatif, seperti yang sudah dikatakan di atas bahwa pengukuran variabel tersebut belum bisa digeneralisasikan. Kemudian, pada variabel kinerja, skala lebih condong mengukur persepsi karyawan akan apa yang sudah mereka lakukan, bukan mengukur kinerja itu sendiri.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan normalitas dan lineritas menunjukkan bahwa data tidak terdistribusi dengan normal dan tidak linear, sehingga tidak diperlukan uji hipotesis sudah dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan, artinya hipotesis ditolak.

B. Saran

1. Bagi Subyek Penelitian

Karyawan diharapkan untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu. Selain itu karyawan diharapkan tetap bekerja sesuai pengawasan dan memiliki relasi yang semakin baik dengan rekan kerja.

2. Bagi Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan diharapkan agar tetap melakukan pengawasan di tempat kerja dengan mengarahkan, memantau dan menilai kinerja karyawan sehingga penurunan maupun peningkatan kinerja karyawan dapat diketahui oleh pihak perusahaan. Dari pengawasan tersebut, maka pimpinan mampu mengkoreksi atau membenahi gaya kepemimpinan untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan melakukan administrasi pengambilan data secara langsung. Jikalau diharuskan untuk dibantu oleh pihak lain, disarankan untuk ada kontrol agar intruksi yang disampaikan peneliti kepada rekan tersebut sampai secara benar dan tepat kepada responden. Hal ini juga diharapkan mampu meminimalisir terjadinya manipulasi pengisian skala agar data sampel dapat digunakan dan mewakili populasi.

Peneliti selanjutnya juga perlu memperhatikan teori mengenai variabel yang digunakan. Hal ini mencegah terjadinya *error* dalam penelitian berikutnya. Selain itu, pemahaman mengenai teori dari masing-masing variabel diharapkan membantu peneliti untuk membuat judul yang sesuai dengan konten penelitian itu sendiri.

Peneliti selanjutnya sebaiknya lebih teliti saat menyusun skala penelitian agar skala tersebut mampu mewakili dan mengukur variabel secara tepat. Hal ini juga dapat mencegah terjadinya *overlap* saat membuat aitem.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.

Azwar, S. (2009). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

A. Dale, Timpe. (1999). *Seri Manajemen Sumber Daya*. Yogyakarta: Gramedia.

Bernardin & Russel. (1993). *Human Resource management. An. Experimential Approach*, terjemahan. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo

Chairil Munawir Mt, Amri, M. Shabri Abd. Majid. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Struktur Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Program Pascasarjana Universitas Syah Kuala. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syah Kuala*, Vo.3, No.1, hal. 27-36

Darma, A. (1995). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali

Dewo, T.K. (2008). Kreativitas Dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT. Pamindo Prima Utama Mandiri. Diakses dari http://papers.gunadarma.ac.id/index.php/mpsi/article/viewFile/15794/15009

Fitriani. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Administrasi Negara*. Vol.1, No.3, pp. 989-1002

Gibson. (2006). *Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga

Hasibuan, M.S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Huang, Xu, Iun, Joyce, Liu, Aili & Gong, Yaping. (2009). Does Participative Leadership Enhance WorkPerformance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates. Jurnal of Organizational Behavior. 31, 122-143.

Ikhsan, A. dan Muhammad Ishak. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat

Kencana, S.I. (2003). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia.* Jakarta : PT. Rafika Aditama

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kosasih, N. dan Sri Budiani. (2007). Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan Universitas Kristen Petra*, hal. 80-88. Diakses http://kombinasi.net/wp-content/uploads/HOT07030203.pdf

Mangkunegara, A.A.P. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

.(2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Eresco

. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama

Manullang, M. (1992). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology Applied to Work*, (Fourth Edition). New York: Brooks/ Cole Publishing Company.

Nitisemito, A.S. (2001). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada Media Group.

Notoatmodjo, S. (2003). *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Pasolong, H. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Prawirosentono, S. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Randall S. Schular & Susan E. Jackson. (1999). Strategic Human Resource Management. The Academy of Management Review.*Journal Storage*, Vol. 25, No.3, pp. 677-679

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

.(2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

Rivai, V & Deddy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Robbins, Stephen P, dan Timothy A, Judge. (2009). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Santoso, A. (2010). *Statistik untuk Psikologi: Dari blog menjadi buku*. Yogyakarta: Universitas Sanata Darma

Sekaran, U. (2006).*Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN

Sobur, A. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.

Sobri, dan kawan-kawan. (2009). *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo.

Soeyitno, H.A. (2013). Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan Partisipatif Atadan dengn Kinerja Karyawan di RS Muji Rahayu Surabaya, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 02, No.1, Februari 2013

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods).* Bandung : Alfabeta

Supratiknya. (2014). *Pengukuran Psikologis*. Yogyakarta: Universitas Sanata. Dharma.

Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suyuti, A. (2001). *Pelatihan Dasar Kepemimpinan (Leadership).* Pekalongan: Penerbit Cinta Ilmu.

Taniredja, T. dan Hidayati Mustafidah. (2011). *Penelitian Kuantitatif Sebuah Pengantar*. Bandung: Alfabeta

Thoha, M. (2006). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rieneka Cipta

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Mahaendra Kusuma. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI*, Vol.1, No.3, hal. 1-12

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 1

BLUEPRINT SKALA PENELITIAN

A. Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Aspek	Indikator	*Favorable*	*Unfavorable*
1	Keterlibatan pemimpin dan bawahan dalam urusan perusahaan	Kebebasan berpendapat	1. Pemimpin meminta saran dari bawahan	Pemimpin memberikan perintah berdasarkan keputusan sendiri
			2. Pemimpin mengajak bawahan untuk berdiskusi	Pemimpin mengeluarkan kebijakan berdasarkan keputusan dewan direksi
		Kesepakatan	3. Pemimpin dan bawahan duduk bersama dalam rapat mengatasi masalah perusahaan	Pemimpin hanya berdiskusi dengan penanggung jawab manajemen dan operasional
			4. Pemimpin dan bawahan mengambil keputusan bersama untuk perusahaan	Pemimpin mengadakan rapat tertutup tanpa melibatkan karyawan/bawahan
2	Keleluasaan pelaksanaan pekerjaan	Target kerja	5. Pemimpin tidak memforsir pekerjaan diluar kemampuan bawahan/karyawan	Pemimpin menuntut penyelesaian pekerjaan dengan kriteria tinggi
		Beban kerja	6. Pemimpin memberikan pekerjaan dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing bawahan	Pemimpin menuntut karyawan/bawahan menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam satu waktu
		Metode penyelesaian kerja	7. Pemimpin tidak menuntut karyawan menyelesaikan jenis pekerjaan sesuai dengan	Pemimpin menuntut karyawan/bawahan mampu mengerjakan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

			cara yang diinginkan pimpinan	tugas yang diberikan pimpinan
			8. Pemimpin tidak membatasi strategi menyelesaikan pekerjaan tapi mendorong bawahan megembangkan diri sehingga menyelesaikan pekerjaan dengan efektif	Pemimpin menuntut karyawan/bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang diinginkan pemimpin
3	Hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan	Sikap	9. Pemimpin bersikap terbuka dan ramah dengan bawahan/karyawan	Pemimpin tertutup dan arogan dengan bawahan/karyawan
		Komunikasi	10. Pemimpin mampu membangun komunikasi dan berbaur dengan karyawan/bawahan	Pemimpin sulit memberikan cuti/ijin bagi bawahan/karyawan yang sakit tanpa surat keterangan dokter
		Empati/ kepedulian	11. Pemimpin mampu merasakan dan berempati dengan masalah yang dihadapi karyawan/bawahan	Pemimpin tidak peduli dengan kepentingan/kebutuhan bawahan/karyawan
		Bentuk hubungan	12. Pemimpin dianggap sebagai rekan yang dapat bertukar pikiran dengan bawahan/karyawan	Ada jarak antara pemimpin dengan bawahan/karyawan
4	Motivasi	Bonus	13. Pemimpin menghargai hasil usaha bawahan/karyawan dengan memberikan bonus	Pemimpin memberikan *punishment*/sanksi jika terjadi kesalahan kerja
		Gaji	14. Pemimpin memberikan gaji sesuai dengan beban kerja	Target yang dibebankan melebihi gaji yang diberikan
		Promosi	15. Pemimpin memberikan kesempatan promosi bagi bawahan yang loyal	Tidak ada sistem promosi

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

		Pembinaan	16. Pemimpin memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahan	Pemimpin tidak memberi arahan/bimbingan kepada bawahan/karyawan

B. Kinerja Karyawan

No	Aspek	Indikator	*Favorable*	*Unfavorable*
1	Kualitas	*Quality control*	1. Pekerjaan melewati *quality control* (ada pihak yang bertugas sebagai pengontrol pekerjaan)	Hasil kerja hanya dievaluasi berdasarkan hasil akhir, jika ada masalah baru dikontrol ulang
		SOP	2. Pekerjaan dilakukan sesuai standar (*Standar Operational Procedure*/SOP)	Tidak ada aturan/SOP dalam menyelesaikan pekerjaan, yang penting pekerjaan selesai cepat
		Timbulnya masalah	3. Kesalahan terjadi karena *human eror* (kesalahan manusia)	Kesalahan kerja timbul karena tidak ada acuannya
		Kesesuaian hasil dengan standar	4. Hasil pekerjaan sudah sesuai dengan standar kualitas dan mutu yang diberlakukan perusahaan	Masih banyak *output* yang belum sesuai standar kualitas dan mutu perusahaan
2	Kuantitas	Kemampuan karyawan	5. Tambahan kerja dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu	Rekan bersedia membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya
		Output	6. Jumlah *output* sesuai dengan target perusahaan	Jumlah *output* yang saya selesaikan masih

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

				perlu diperbaiki dan ditambah
		Evaluasi kerja	7. Jumlah pekerjaan yang dapat saya selesaikan sesuai dengan target perusahaan	Pekerjaan yang saya selesaikan masih banyak yang perlu dievaluasi
		Jumlah pekerjaan	8. Banyaknya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dapat diselesaikan dengan baik	Banyaknya pekerjaan yang saya lakukan dari dulu hingga sekarang cenderung tetap
3	Ketepatan waktu	Tenggat waktu	9. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan	Saya membutuhkan waktu tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan saya
		Sisa waktu	10. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu yang ditentukan perusahaan sehingga ada kesempatan untuk mengecek ulang	Saya merasa waktu yang diberikan ke saya untuk menyelesaikan pekerjaan masih kurang
		Manajemen waktu	11. Saya punya kesempatan membantu pekerjaan rekan saya karena saya selalu punya waktu luang setelah menyelesaikan tangung jawab saya	Saya tidak pernah membantu pekerjaan rekan saya
			12. Saya punya banyak waktu untuk belajar lebih banyak mengenai hal-hal yang baru setelah menyelesaikan pekerjaan saya	Saya tidak dapat mengembangkan diri dengan ilmu yang baru karena waktu saya habis untuk menyelesaikan pekerjaan saya

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3	Kebutuhan akan pengawasan	Arahan/bimbingan	13. Pimpinan memberikan bimbingan dan arahan untuk bekerja tepat waktu, dan memberikan sanksi dan teguran bila melanggar	Saya lebih memilih diarahkan rekan kerja dibandingkan atasan
			14. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik jika ada pengawasan	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik jika tanpa pengawasan
		Kontrol	15. Saya sangat antusias jika pimpinan mengontrol pekerjaan/tugas di lapangan	Saya tidak nyaman jika saat bekerja saya diawasi
			16. Karyawan mudah menghubungi atasan yang sedang di luar jika terjadi masalah dan atasan segera datang turut membantu menyelesaikan	Saya was-was dan takut salah jika pimpinan mengontrol pekerjaan saya
4	Hubungan antar pribadi	Kerjasama	17. Saya mudah bekerjasama dengan rekan/karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan	Saya sulit bekerjasama dengan rekan/karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan
			18. Saya dapat bekerjasama menyelesaikan pekerjaan dengan rekan dan atasan dalam waktu yang bersamaan	Saya lebih menyukai menyelesaikan pekerjaan secara individu dibandingkan kerjasama dengan rekan dan atasan dalam waktu yang bersamaan
		Komunikasi	19. Saya mudah berkomunikasi dengan atasan jika	Saya sulit berkomunikasi dengan atasan jika memerlukan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

			memerlukan pengarahan	pengarahan karena merasa canggung dan takut disalahkan
		Pengendalian diri	20. Konflik dengan rekan lain atau atasan adalah hal yang paling saya hindari	Saya tidak bisa menahan diri jika tidak suka dengan rekan lain atau atasan cenderung emosional

UNIVERSITAS SANATA DHARMA
Ad Maiorem Dei Gloriam
PERPUSTAKAAN YOGYAKARTA

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 2

SKALA PENELITIAN

PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

Disusun Oleh:

Maria Etrika Samya Kumandang

099114081

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2015

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kepada Yth. :

Pegawai/Karyawan PT. Tirta Madu

Dengan hormat dan salam sejahtera,

Perkenalkan, saya mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma. Saat ini saya sedang melakukan penelitian, guna memenuhi tugas akhir/skripsi. Untuk itu, saya meminta kesediaan Anda untuk meluangkan waktu serta berpartisipasi dalam mengisi **secara jujur** kuesioner yang telah saya berikan. Kuesioner ini **tidak berpengaruh terhadap penilaian kerja**, sehingga apabila terdapat ketidakjelasan dengan kuesioner ini mohon hubungi saya di nomor 082226216222.

Hormat Saya,

Maria Etrika Samya Kumandang

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pernyataan Kesediaan

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Masa Kerja :

Menyatakan kesediaan untuk mengisi skala ini dan mengisi identitas diri dengan **sejujur-jujurnya tanpa ada paksaan atau tekanan dari pihak manapun**. Semua respon yang saya berikan juga mewakili apa yang saya alami dalam kehidupan kerja saya sehari-har dan bukan atas pandangan masyarakat pada umumnya. Saya juga memberikan izin agar jawaban saya dapat digunakan sebagai data untuk penelitian ilmiah meskipun mencantumkan identitas pribadi.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PETUNJUK PENGERJAAN

1. Sebelum memulai pengerjaan, isilah data yang tertera pada bagian Identitas Diri.
2. Bacalah dengan teliti sebelum mengisi jawaban dari pernyataan yang ada.
3. Pilihlah salah satu dari empat jawaban yang disediakan, yang sesuai dengan keadaan diri Anda, dengan memberikan tanda silang (×) pada kolom jawaban.

   Adapun pilihan jawaban yang tersedia yaitu :

   SS : Bila Anda merasa Sangat Setuju dengan pernyataan

   S : Bila Anda merasa Setuju dengan pernyataan

   TS : Bila Anda merasa Tidak setuju dengan pernyataan

   STS : Bila Anda merasa Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan
4. Contoh Pengerjaan

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa cukup dengan gaji yang saya peroleh	×			

Inisial : Jenis Kelamin : Laki-laki /Perempuan

Usia : Masa Kerja :

♥Selamat Mengerjakan♥

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Pemimpin bersikap terbuka dan ramah dengan bawahan/karyawan.				
2.	Pemimpin tidak membatasi strategi menyelesaikan pekerjaan tapi mendorong bawahan mengembangkan diri sehingga menyelesaikan pekerjaan dengan efektif.				
3.	Pemimpin menuntut karyawan/bawahan menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.				
4.	Pemimpin menuntut karyawan/bawahan mampu mengerjakan tugas yang diberikan pemimpin sesuai dengan cara yang diinginkan oleh pemimpin.				
5.	Pemimpin memberikan pekerjaan dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing bawahan.				
6.	Pemimpin mengeluarkan kebijakan berdasarkan keputusan dewan direksi.				
7.	Pemimpin tidak melibatkan karyawan dalam berdiskusi untuk mengatasi masalah di kebun.				
8.	Pemimpin mengajak bawahan untuk berdiskusi dalam mengatasi masalah yang ada di kebun.				

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

9.	Pemimpin tidak peduli dengan kepentingan/kebutuhan karyawan.				
No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**TS**	**STS**
10.	Pemimpin dianggap sebagai rekan yang dapat bertukar pikiran dengan bawahan/karyawan.				
11.	Tidak ada kenaikan gaji dari pemimpin bahkan di saat beban pekerjaan juga meningkat.				
12.	Tidak ada penghargaan yang diberikan pemimpin terhadap karyawan/bawahan yang pekerjaannya memuaskan.				
13.	Pemimpin memberikan bonus kepada karyawan/bawahan yang hasil kerjanya memuaskan.				
14.	Ada peluang kenaikan pangkat dari pemimpin jika hasil kerja karyawan/bawahan terus meningkat dan menguntungkan perusahaan.				
15.	Pemimpin tidak memberikan peluang kenaikan pangkat.				
16.	Ada jarak antara pemimpin dengan bawahan/karyawan.				
17.	Ada kenaikan gaji yang diberikan secara berkala sesuai peningkatan hasil kerja karyawan/bawahan.				
18.	Pemimpin tidak member arahan/bimbingan kepada karyawan/bawahan.				

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

19.	Pemimpin menuntut penyelesaian pekerjaan dengan kriteria tinggi.				
No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**TS**	**STS**
20.	Pemimpin memberikan perintah berdasarkan keputusan sendiri.				
21.	Pemimpin tidak memforsir pekerjaan diluar kemampuan bawahan/karyawan.				
22.	Pemimpin meminta saran dari bawahan.				
23.	Pemimpin menuntut karyawan/bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang diinginkan pemimpin.				
24.	Pemimpin mampu membangun komunikasi dan berbaur dengan karyawan/bawahan.				
25.	Pemimpin tertutup dan arogan dengan bawahan/karyawan.				
26.	Pemimpin tidak menuntut karyawan menyelesaikan jenis pekerjaan sesuai dengan cara yang diinginkan pemimpin.				
27.	Pemimpin dan bawahan duduk bersama dalam rapat mengatasi masalah perusahaan.				
28.	Pemimpin mampu merasakan dan berempati dengan masalah yang dihadapi karyawan/bawahan.				

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

29.	Pemimpin mengadakan rapat tertutup tanpa melibatkan karyawan/bawahan.				
30.	Pemimpin cenderung tertutup dan sulit berbaur dengan karyawan/bawahan.				
No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**TS**	**STS**
31.	Pemimpin dan bawahan mengambil keputusan bersama untuk perusahaan.				
32.	Pemimpin memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahan.				

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 3

SKALA PENELITIAN

KINERJA KARYAWAN

Disusun Oleh:

Maria Etrika Samya Kumandang

099114081

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2015

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kepada Yth. :

Pegawai/Karyawan PT. Tirta Madu

Dengan hormat dan salam sejahtera,

Perkenalkan, saya mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma. Saat ini saya sedang melakukan penelitian, guna memenuhi tugas akhir/skripsi. Untuk itu, saya meminta kesediaan Anda untuk meluangkan waktu serta berpartisipasi dalam mengisi **secara jujur** kuesioner yang telah saya berikan. Kuesioner ini **tidak berpengaruh terhadap penilaian kerja**, sehingga apabila terdapat ketidakjelasan dengan kuesioner ini mohon hubungi saya di nomor 082226216222.

Hormat Saya,

Maria Etrika Samya Kumandang

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pernyataan Kesediaan

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Masa Kerja :

Menyatakan kesediaan untuk mengisi skala ini dan mengisi identitas diri dengan **sejujur-jujurnya tanpa ada paksaan atau tekanan dari pihak manapun**. Semua respon yang saya berikan juga mewakili apa yang saya alami dalam kehidupan kerja saya sehari-har dan bukan atas pandangan masyarakat pada umumnya. Saya juga memberikan izin agar jawaban saya dapat digunakan sebagai data untuk penelitian ilmiah meskipun mencantumkan identitas pribadi.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PETUNJUK PENGERJAAN

5. Sebelum memulai pengerjaan, isilah data yang tertera pada bagian Identitas Diri.
6. Bacalah dengan teliti sebelum mengisi jawaban dari pernyataan yang ada.
7. Pilihlah salah satu dari empat jawaban yang disediakan, yang sesuai dengan keadaan diri Anda, dengan memberikan tanda silang (×) pada kolom jawaban.

   Adapun pilihan jawaban yang tersedia yaitu :

   SS : Bila Anda merasa Sangat Setuju dengan pernyataan

   S : Bila Anda merasa Setuju dengan pernyataan

   TS : Bila Anda merasa Tidak setuju dengan pernyataan

   STS : Bila Anda merasa Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan
8. Contoh Pengerjaan

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa cukup dengan gaji yang saya peroleh	×			

Inisial : Jenis Kelamin : Laki-laki /Perempuan

Usia : Masa Kerja :

♥Selamat Mengerjakan♥

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan.				
2.	Banyaknya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dapat saya selesaikan dengan baik.				
3.	Saya belum mampu mencapai target yang diberlakukan di kebun.				
4.	Saya masih merasa harus berusaha untuk mencapai target hasil produksi.				
5.	Saya masih harus berusaha agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.				
6.	Tidak ada aturan/*SOP* yang mengatur pekerjaan saya.				
7.	Saya merasa kelalaian saya dapat menimbulkan masalah bagi kebun.				
8.	Saya bekerja sesuai dengan standar perusahaan *(Standart Operasional Procedure/SOP).*				
9.	Saya membutuhkan tambahan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.				
10.	Saya memiliki strategi dalam mengatur waktu sehingga tidak ada pekerjaan saya yang terbengkalai.				
11.	Saya membutuhkan pengawasan dari atasan saya.				

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
12.	Saya merasa masih membutuhkan arahan dan bimbingan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.				
13.	Saya sudah merasa cukup arahan dan bimbingan dari atasan saya.				
14.	Saya mampu bekerja tanpa harus selalu diawasi.				
15.	Saya mudah bekerja sama dengan rekan /karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan.				
16.	Saya sulit berkomunikasi dengan rekan kerja.				
17.	Saya mudah berkomunikasi dengan rekan kerja.				
18.	Saya masih membutuhkan pengawasan untuk kedisiplinan saya.				
19.	Saya masih harus berusaha agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.				
20.	Saya merasa kualitas pekerjaan saya belum stabil dan masih membutuhkan usaha untuk mempertahankan kualitas pekerjaan saya.				
21.	Saya mampu mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.				
22.	Saya merasa sudah mampu mempertahankan kualitas pekerjaan				
No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**TS**	**STS**

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

23.	Saya merasa kewalahan dengan jumlah pekerjaan yang harus saya kerjakan.				
24.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu yang ditentukan oleh pimpinan.				
25.	Saya membutuhkan waktu tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.				
26.	Saya merasa saya sudah mampu bekerja dengan baik sesuai aturan dan target yang diberikan perusahaan.				
27.	Saya merasa masalah yang dihadapi perusahaan bukan karena kelalaian saya sebagai karyawan melainkan adanya faktor alam yang mempengaruhi hasil produksi.				
28.	Saya punya kesempatan membantu pekerjaan rekan saya karena saya selalu punya waktu luang setelah menyelesaikan tanggung jawab saya.				
29.	Masih banyak yang saya kerjakan belum sesuai dengan standar kualitas dan mutu yang diberlakukan di kebun.				
30.	Saya merasa waktu yang diberikan ke saya untuk menyelesaikan pekerjaan masih kurang.				
31.	Saya merasa hasil kerja saya sudah sesuai dengan standar kualitas dan mutu yang diberlakukan di kebun.				
No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**TS**	**STS**

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

32.	Saya merasa kesulitan jika mengerjakan pekerjaan bersama-sama dengan rekan dan atasan saya.				
33.	Pengawasan yang diberikan oleh tim pengawas secara berkala sudah cukup membuat saya disiplin.				
34.	Saya merasa pekerjaan saya akan lebih maksimal dengan pengawasan yang lebih.				
35.	Saya dapat bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rekan dan atasan.				
36.	Saya merasa masih membutuhkan arahan dan bimbingan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.				
37.	Saya merasa kesulitan bekerja sama dengan rekan/karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan.				
38.	Saya mampu menghindari konflik dengan rekan kerja.				
39.	Beberapa tanggung jawab saya masih terbengkalai karena saya tidak dapat membagi waktu.				
40.	Saya merasa kecenderungan emosional saya menimbulkan konflik dengan rekan kerja.				

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 4

UJI RELIABILITAS

A. Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1. Aitem Awal

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item.1	92,26	58,982	,397	,718
Item.2	92,28	59,638	,242	,723
Item.3	93,26	67,144	-,408	,763
Item.4	93,06	54,441	,502	,703
Item.5	92,36	58,819	,343	,719
Item.6	93,82	61,866	,002	,735
Item.7	92,48	64,050	-,195	,748
Item.8	92,37	60,599	,145	,728
Item.9	92,82	53,260	,632	,694
Item.10	93,23	57,512	,234	,725
Item.11	92,84	52,560	,683	,690
Item.12	92,72	53,800	,573	,698
Item.13	92,31	61,206	,095	,730

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Item.14	92,19	62,236	-,029	,735
Item.15	92,45	61,442	,080	,730
Item.16	92,37	65,387	-,292	,755
Item.17	92,48	62,414	-,050	,735
Item.18	93,03	53,928	,598	,698
Item.19	92,76	59,053	,158	,730
Item.20	92,50	58,616	,357	,718
Item.21	92,29	60,733	,143	,728
Item.22	92,84	58,843	,276	,721
Item.23	92,91	56,345	,384	,713
Item.24	92,90	59,303	,183	,727
Item.25	92,43	58,248	,310	,719
Item.26	93,02	55,474	,409	,710
Item.27	93,07	55,864	,351	,715
Item.28	92,40	59,253	,281	,721
Item.29	93,59	60,972	,052	,735
Item.30	93,07	52,187	,644	,691
Item.31	92,36	60,617	,182	,726
Item.32	92,23	61,654	,047	,731

1. Hasil Seleksi Aitem

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	13

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item.1	33,29	50,673	,336	,882
Item.4	34,09	45,800	,522	,875
Item.9	33,85	43,260	,790	,860
Item.10	34,26	48,154	,283	,890
Item.11	33,87	44,397	,676	,866
Item.12	33,75	44,068	,697	,865
Item.18	34,06	44,037	,742	,863
Item.20	33,53	49,322	,428	,879
Item.22	33,87	50,215	,264	,885
Item.23	33,94	46,421	,502	,875
Item.26	34,05	44,674	,599	,870
Item.27	34,10	43,727	,632	,868
Item.30	34,10	41,626	,847	,855

1. Hasil Akhir Setelah Diseimbangkan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	218	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	218	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item.1	30,82	24,986	,304	,755

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item.1	30,82	24,986	,304	,755
Item.4	31,21	23,344	,355	,750
Item.9	31,75	22,577	,433	,741
Item.11	31,64	22,638	,424	,742
Item.12	31,07	22,802	,519	,733
Item.18	32,07	23,133	,363	,750
Item.20	31,35	25,085	,160	,771
Item.22	31,30	25,095	,193	,766
Item.23	31,22	22,912	,422	,743
Item.26	31,35	22,524	,473	,736
item.27	31,35	22,035	,528	,730
Item.30	31,30	21,418	,582	,722

A. Kinerja Karyawan

1. Aitem Awal

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	40

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item.1	97,96	57,978	,407	,662
Item.2	97,87	61,246	-,015	,684
Item.3	98,71	57,925	,275	,666
Item.4	98,83	58,082	,260	,667
Item.5	98,73	57,048	,436	,658
Item.6	99,05	58,492	,376	,664
Item.7	98,66	58,651	,192	,672
Item.8	97,74	59,770	,261	,671
Item.9	98,52	53,060	,560	,639
Item.10	98,39	68,018	-,494	,723
Item.11	99,08	58,438	,334	,665
Item.12	99,16	58,055	,324	,664
Item.13	97,86	63,314	-,237	,693
Item.14	97,66	59,762	,146	,675
Item.15	97,68	59,291	,128	,676
Item.16	98,66	61,015	,011	,682
Item.17	97,97	56,272	,433	,655
Item.18	99,02	57,091	,487	,657
Item.19	98,83	57,072	,292	,664
Item.20	98,35	61,098	-,001	,684
Item.21	97,99	61,242	-,010	,683
Item.22	98,09	54,689	,519	,647
Item.23	98,04	58,322	,175	,673
Item.24	98,73	60,017	,065	,681
Item.25	98,58	56,812	,390	,659
Item.26	98,23	63,068	-,199	,692
Item.27	97,78	60,416	,071	,679
Item.28	98,70	61,081	-,001	,684
Item.29	99,23	62,341	-,115	,691
Item.30	98,64	56,011	,395	,656
Item.31	97,90	64,475	-,289	,703
Item.32	98,92	60,519	,071	,679
Item.33	97,77	60,684	,081	,677
Item.34	98,84	55,025	,565	,647
Item.35	97,59	58,184	,248	,668

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Item.36	99,30	57,162	,386	,660
Item.37	98,76	60,932	-,011	,688
Item.38	97,76	58,689	,170	,673
Item.39	98,84	55,469	,458	,652
Item.40	98,24	53,033	,480	,644

1. Seleksi Aitem

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item.1	52,39	75,675	,268	,882
Item.3	53,14	71,475	,515	,876
Item.4	53,26	70,194	,623	,873
Item.5	53,16	70,924	,677	,873
Item.6	53,48	75,767	,285	,882
Item.8	52,17	76,122	,307	,882
Item.9	52,95	64,492	,871	,863
Item.15	52,11	71,998	,420	,879
Item.17	52,40	70,485	,604	,874
Item.18	53,45	75,199	,299	,882
Item.19	53,26	70,235	,524	,876
Item.20	52,78	73,002	,426	,879

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Item.22	52,52	75,020	,297	,886
Item.23	52,47	69,302	,552	,875
Item.25	53,01	68,959	,752	,869
Item.30	53,07	68,328	,694	,870
Item.34	53,27	72,745	,423	,879
Item.35	52,02	73,050	,380	,880
Item.36	53,73	75,593	,284	,884
Item.38	52,19	71,549	,439	,879
Item.39	53,27	69,149	,652	,872
Item.40	52,67	71,860	,304	,886

3. Aitem Setelah Diseimbangkan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item.1	35,15	33,381	,376	,817
Item.4	36,02	31,252	,507	,808
Item.5	35,92	31,367	,603	,804
Item.8	34,93	34,571	,262	,822
Item.9	35,71	27,178	,814	,781
Item.17	35,16	30,762	,577	,804
Item.18	36,21	33,945	,261	,822
Item.20	35,54	32,493	,387	,816
Item.22	35,28	33,052	,244	,826

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Item.23	35,23	30,442	,472	,811
Item.25	35,77	30,300	,652	,799
Item.34	36,03	31,423	,501	,809
Item.36	36,49	33,525	,255	,824
Item.38	34,95	31,523	,401	,816
Item.40	35,43	30,773	,347	,824

UNIVERSITAS SANATA DHARMA
Ad Maiorem Dei Gloriam
PERPUSTAKAAN YOGYAKARTA

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 5

DESKRIPTIF DATA PENELITIAN

Jenis Skala	N	Maksimum	Minimum	Mean	Std. Deviation
Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	100	16	46	34,26	6,93
Kinerja Karyawan	100	30	51	38,13	5,99

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	100	34,2600	6,93930	,69393

One-Sample Test

	Test Value = 30					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Persepsi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	6,139	99	,000	4,26000	2,8831	5,6369

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Karyawan	100	38,1300	5,99774	,59977

One-Sample Test

	Test Value = 37.5					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Kinerja Karyawan	1,050	99	,296	,63000	-,5601	1,8201

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 6

UJI NORMALITAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Persepsi	100	100,0%	0	,0%	100	100,0%
Kinerja	100	100,0%	0	,0%	100	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Persepsi	Mean		34,2600	,69393
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	32,8831	
		Upper Bound	35,6369	
	5% Trimmed Mean		34,4889	
	Median		35,0000	
	Variance		48,154	
	Std. Deviation		6,93930	
	Minimum		16,00	
	Maximum		46,00	
	Range		30,00	
	Interquartile Range		12,00	
	Skewness		-,454	,241
	Kurtosis		-,581	,478
Kinerja	Mean		38,1300	,59977
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	36,9399	
		Upper Bound	39,3201	
	5% Trimmed Mean		37,8778	
	Median		36,0000	
	Variance		35,973	
	Std. Deviation		5,99774	
	Minimum		30,00	
	Maximum		51,00	
	Range		21,00	

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

	Std. Deviation	5,99774	
	Minimum	30,00	
	Maximum	51,00	
	Range	21,00	
	Interquartile Range	7,00	
	Skewness	,923	,241
	Kurtosis	-,375	,478

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Persepsi	,108	100	,006	,952	100	,001
Kinerja	,235	100	,000	,859	100	,000

a. Lilliefors Significance Correction

LAMPIRAN 7
UJI LINEARITAS

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja.Karyawan * Persepsi	Between Groups	(Combined)	374,616	19	19,717	,495	,958
		Linearity	9,394	1	9,394	,236	,629
		Deviation from Linearity	365,222	18	20,290	,509	,946
	Within Groups		3186,694	80	39,834		
	Total		3561,310	99			