

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KUALITAS KINERJA  
PEGAWAI UNIT PELAYANAN TEKNIS SISTEM  
ADMINISTRASI MANUNGGAL SATU ATAP KOTA PINANG**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi  
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

**Oleh**

**SENIMAN  
NPM. 181804016**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/12/21

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia  
Dengan Kualitas Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Teknis Sistem  
Administrasi Manunggal Satu Atap Kota Pinang

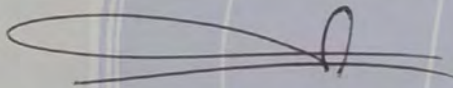
Nama : Seniman

NPM : 181804016

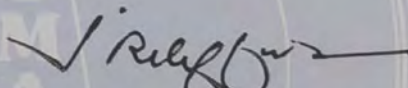
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



(Dr. M. Rajab Lubis, MS)



(Dr. Sjahril Effendy, M.Si, Ma, M. Psi, M.H)

Ketua Program Studi

Direktur

Magister Psikologi



(Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS, Kons.)



(Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS)

### PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



## PERSEMBAHAN

Puji syukur yang setinggi-tingginya kepada Allah SWT, yang telah memberikan karunia yang tiada sanggup saya ungkapkan dengan kata-kata. Shalawat dan salam kepada junjungan kita Nabi besar Rasulullah Muhammad SAW yang telah mengubah kehidupan kita dari kegelapan menjadi manusia yang berakhlak.

Dengan segenap jiwa ku persembahkan sebuah karya kecil ini kepada kedua orangtua, istri dan anak-anak.

Ayahanda H. Sutarmin

&

Ibunda Hj. Sami

Istri Tercinta Malina Am.keb

Dan kedua buah hati :

Muhammad Andika S

Ahmad Al Fathan

Semoga perjuangan ini mampu membuat kalian bangga dan tersenyum.

## MOTTO

***“Barang siapa yang menapaki suatu jalan dalam rangka menuntut ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga.”***

***(HR Ibnu Majah & Abu Dawud).***

***“Raihlah ilmu. Dan untuk meraih ilmu, belajarlah untuk tenang dan sabar.”***

***(Umar bin Khattab)***

***“Waktu bagaikan pedang, jika engkau tidak memanfaatkannya dengan baik, maka ia akan memanfaatkanmu.”***

***(HR Muslim)***



**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS INI DI PERTAHANKAN DIDEPAN PANITIA PENGUJI TESIS**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**Tanggal : 6 Januari 2021**

**Nama : Seniman**

**NPM : 181804016**

**Ketua : Prof. Dr. Abdul Murad, M. Pd**

**Sekretaris : Dr. Abdul Haris, S. Ag, M. Si**

**Anggota I : Dr. M. Rajab Lubis, MS**

**Anggota II : Dr. Sjahril Effendy, M.Si, Ma, M. Psi, M.H**

**Penguji Tamu : Prof. Dr. Lahmuddin, M.Ed**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Kualitas Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Teknis Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Kota Pinang”**.

Dalam penyusunan tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana selama ini.
2. Direktur pascasarjana Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, yang telah memberikan pembinaan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS, Kons yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Medan Area.
4. Komisi Pembimbing: Dr. M. Rajab Lubis, M.S selaku pembimbing I dan Dr. Sjahril Effendy , M.Si, Ma, M. Psi, M.H selaku pmbimbing II, yang telah meluangkan waktunya ditengah kesibukannya, memberikan bimbingan, yang dengan ikhlas membagi ilmunya kepada penulis,

memberikan saran, ide-ide, serta masukan-masukan yang sangat membantu penulis, serta motivasi agar tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

5. Ayah Ibunda yang melahirkan, membesarkan serta mendidik penulis, selalu memberikan support dan motivasi bagi penulis, dan berkat do'a Ayah Ibu jugalah penulis bisa sampai dititik ini, semoga mendapatkan kebahagiaan dan perlindungan Allah SWT.
6. Bapak dan Ibu Dosen/Staff pengajar Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna bagi penulis, beserta staff/pegawai pascasarjana yang telah membantu penulis dalam pelayanan akademik.
7. Keluarga tersayang, istri dan anak-anak ku yang selalu menjadi penyemangat.
8. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Psikologi seangkatan 2018, terimakasih atas kebersamaannya, kalian luar biasa.
9. Kepada Bapak Kepala satuan UPT SAMSAT Kota Pinang yang telah membantu dalam pelaksanaan uji coba instrumen sampai pengumpulan data penelitian ini.
10. Responden pegawai UPT SAMSAT Kota Pinang yang telah membantu dalam pelaksanaan pengumpulan data penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa sesungguhnya tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik, saran serta masukan yang



sifatnya membangun dari semua pihak guna menyempurnakan penelitian ini agar menjadi lebih baik lagi. Aamiin.

## **HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI UNIT PELAYANAN TEKNIS SISTEM ADMINISTRASI MANUNGGAL SATU ATAP KOTA PINANG**

**SENIMAN  
NPM. 181804016**

**Pembimbing 1: Dr. M. Rajab Lubis, MS.**

**Pembimbing 2: Dr. Sjahril Effendy, M.Si., MA., M.Psi., MH.**

### **A B S T R A K**

Tujuan Penelitian ini Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan kualitas kinerja, mengetahui hubungan manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja dan mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja Pegawai UPT Samsat Kota Pinang. Metode penelitian adalah kuantitatif jenis deskriptif korelatif dengan pola kajian korelatif dengan menempatkan variabel penelitian dalam dua kelompok yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Populasi penelitian adalah pegawai UPT Samsat Kota Pinang yang berjumlah 176 orang pada tahun 2019 pada keseluruhan posisi pekerjaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Proportional Random Sampling* dengan jumlah sampel terpilih sebanyak 37 orang, metode pengumpulan data menggunakan skala gaya kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia dan kualitas kinerja. Analisis data penelitian menunjukkan bahwa (1) ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang, yang ditunjukkan oleh koefisien  $r_{xy} = 0,083$  dan  $p < 0,01$ ; (2) Ada hubungan positif yang signifikan antara manajemen SDM dengan kinerja pada pegawai UPT Samsat Kota Pinang yang ditunjukkan oleh koefisien koefisien  $r_{xy} = 0,599$  dan  $p < 0,01$ ; untuk kedua hipotesis di atas digunakan teknik analisis product moment; (3) signifikan antara gaya kepemimpinan dari pemimpin perusahaan dan manajemen SDM dengan kinerja karyawan pada pegawai UPT Samsat Kota Pinang yang ditunjukkan oleh koefisien koefisien  $F = 9,690$  dan  $R$  (koefisien regresi) = 0,603 sedangkan  $R^2 = 0,363$  dengan  $p < 0,01$  dan Std. Error of the Estimate 5,26743 Angka akurasi adalah  $100\% - 5,26743 = 94,732\%$ . Hipotesis ketiga dalam penelitian adalah menggunakan analisis Regresi Berganda.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, kualitas kinerja

**RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE AND HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT WITH THE QUALITY OF  
EMPLOYEE PERFORMANCE TECHNICAL SERVICE UNIT  
ONE-STOP ADMINISTRATION SERVICES OFFICE KOTA  
PINANG**

**SENIMAN  
NPM. 181804016**

**Supervisor 1: Dr. M. Rajab Lubis, MS.**

**Supervisor 2: Dr. Sjahril Effendy, M.Si., MA., M.Psi., MH.**

**A B S T R A C T**

The purpose of this research is to know the relationship between leadership style and performance quality, knowing the relationship between human resource management and performance quality and knowing the relationship between leadership style and human resource management with the performance quality of the employees of UPT Samsat Kota Pinang. The research method is quantitative descriptive correlative type with a correlative study pattern by placing the research variables into two groups, namely the independent variable and the dependent variable. The study population was 176 employees of UPT Samsat Kota Pinang in 2019 in all job positions. The sampling technique used was Proportional Random Sampling technique with a selected sample size of 37 people, the data collection method used a scale of leadership style, human resource management and performance quality. Analysis of the research data shows that (1) there is a significant positive relationship between leadership style and performance quality of UPT Samsat Kota Pinang employees, as indicated by the coefficient of  $r_{x1y} = 0.083$  and  $p < 0.01$ ; (2) There is a significant positive relationship between HR management and performance of UPT Samsat Kota Pinang employees as indicated by the coefficient of  $r_{x2y} = 0.599$  and  $p < 0.01$ ; For the two hypotheses above, the product moment analysis technique is used; (3) significant between the leadership style of company leaders and HR management with employee performance of UPT Samsat Kota Pinang employees as indicated by the coefficient of  $F = 9.690$  and  $R$  (regression coefficient) = 0.603 while  $R^2 = 0.363$  with  $p < 0.01$  and Std . Error of the Estimate 5,26743 The accuracy rate is  $100\% - 5,26743 = 94,732\%$ . The third hypothesis in this study is to use multiple regression analysis.

**Keywords: leadership style, human resource management, performance quality.**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Abstrak .....	i
Abstract .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi.....	iv
Daftar Tabel.....	vi
Daftar gambar .....	vii
Daftar Lampiran.....	viii
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	10
1.3. Batasan Masalah.....	11
1.4. Rumusan Masalah .....	11
1.5. Tujuan Penelitian .....	12
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II. KAJIAN TEORI .....</b>	<b>14</b>
2.1. Kerangka Teori .....	14
2.1.1. Gaya Kepemimpinan .....	14
A. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	14
B. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.....	16
C. Teori Gaya Kepemimpinan.....	18
D. Aspek Kepemimpinan .....	22
2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	24
B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	24
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	26
D. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	32
2.1.3. Kinerja Pekerjaan .....	34
A. Pengertian Kinerja .....	34
B. Tujuan Penilaian Kinerja .....	35
C. Kontribusi Kinerja .....	36
D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	38

E. Pengukuran Kinerja .....	39
F. Indikator Kinerja Karyawan .....	40
2.1.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Pegawai .....	42
2.2. Kerangka Konseptual .....	44
2.3. Hipotesis .....	45
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1. Identifikasi Variabel Penelitian.....	46
3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	46
3.3. Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel Populasi .....	47
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	48
3.5. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur .....	54
3.6. Metode Analisis Data .....	56
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>59</b>
4.1. Orientai Kancah .....	59
4.2. Persiapan Penelitian .....	61
4.3. Pelaksanaan Penelitian .....	71
4.4. Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	72
4.5. Pembahasan .....	82
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>94</b>
5.1. Kesimpulan .....	94
5.2. Saran.....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>100</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	: <i>Blue Print</i> Instrumen Gaya Kepemimpinan.....	51
Tabel 3.2.	: <i>Blue Print</i> Instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia .....	52
Tabel 3.3.	: <i>Blue Print</i> Instrumen Kinerja Pegawai.....	54
Tabel 4.1.	: Distribusi Penyebaran Butir Pernyataan Gaya Kepemimpinan (Sebelum Ujicoba) .....	63
Tabel 4.2.	: Distibusi Pernyataan Manajemen Sumber Daya Manusia (sebelum uji coba).....	64
Tabel 4.3.	: Distribusi Penyebaran Skala Kualitas Kinerja sebelum uji coba.....	65
Tabel 4.4.	: Distribusi Pernyataan Skala Gaya Kepemimpinan Setelah Uji Coba.....	67
Tabel 4.5.	: Distribusi Pernyataan Skala Manajemen SDM Setelah Uji Coba.....	69
Tabel 4.6.	: Distribusi Pernyataan Skala Kinerja Karyawan Setelah Uji Coba.....	70
Tabel 4.7.	: Hasil Uji Normalitas Shapiro – Wilk Z.....	73
Tabel 4.8.	: Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Z.....	74
Tabel 4.9.	: Hasil Uji Linieritas Hubungan.....	75
Tabel 4.10.	: Ringkasan Hasil Analisis Data.....	78
Tabel 4.11.	: Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai rata-rata Empirik.....	82



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Konseptual..... 44



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Laporan Hasil Observasi .....	101
Lampiran 2. Instrumen Penelitian (sebelum ujicoba) .....	104
Lampiran 3. Data Sebaran Angket.....	110
Lampiran 4. Tabulasi Data Angket (Gaya Kepemimpinan) .....	116
Lampiran 5. Tabulasi Data Angket (Manajemen Sumber Daya Manusia) .....	117
Lampiran 6. Tabulasi Data Angket (Kinerja Karyawan) .....	118
Lampiran 7. Perhitungan Validitas Angket Gaya Kepemimpinan .....	119
Lampiran 8. Perhitungan Validitas Angket Manajemen Sumber Daya Manusia .....	123
Lampiran 9. Perhitungan Validitas Angket Kinerja Karyawan.....	126
Lampiran 10. Perhitungan Reliabilitas Angket Gaya Kepemimpinan .....	129
Lampiran 11. Perhitungan Reliabilitas Angket Manajemen Sumber Daya Manusia.....	130
Lampiran 12. Perhitungan Reliabilitas Angket Kinerja Karyawan .....	131
Lampiran 13. Instrumen Penelitian Setelah Ujicoba .....	132
Lampiran 14. Tabulasi Data Angket Hasil Penelitian .....	138
Lampiran 15. Deskripsi Data Penelitian .....	139
Lampiran 16. Uji Asumsi Klasik Normalitas .....	140
Lampiran 17. Uji Linearitas .....	142
Lampiran 18. Uji Hipotesis .....	144
Lampiran 19. Tabel Konsultasi .....	147



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kinerja pegawai bisa digunakan sebagai suatu tolak ukur suatu organisasi. Dengan melihat tingkat kinerja ini, dapat disimpulkan bagaimana kualitas hasil pekerjaan yang akan dihasilkan nantinya sehingga ini menjadi acuan besar bagi keberlangsungan perkembangan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari perspektif masyarakat dan evaluasi kinerja. Masyarakat memandang kinerja pegawai masih rendah. Pandangan tersebut muncul karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif.

Banyak aspek yang melatarbelakangi naik turunnya kinerja pegawai dalam beberapa kurun waktu tertentu. Rendahnya kinerja akan berdampak kurang baiknya pelayanan publik dan pekerjaan yang dilakukan setiap harinya. Salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi adalah kinerja pegawai. Menurut Uno (2007:86). Kinerja pegawai yang dimaksud adalah hasil kerja pegawai yang terefleksi dalam cara merencanakan dan melaksanakan segala tugas yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta profesional pegawai dalam proses pekerjaan. Sementara menurut Mangkunegara (2006) kinerja adalah hasil kerja hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Pengukuran kinerja pegawai yaitu PNS dalam satu tahun tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang diberikan oleh atasan langsung setiap tahunnya. Namun dalam lembar DP3 tersebut tidak diberikan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga atasan juga tidak dapat mengetahui penyebab naik atau turunnya kinerja bawahannya. Lain halnya dengan pegawai di perusahaan lain yang memiliki cara dan strategi melihat tingkat kinerja pegawainya, misalnya melalui hasil pekerjaan yang telah selesai dikerjakan, lama waktu pengerjaan dan proses pengerjaan. Indikator penilaian ini didasari bagaimana perusahaan itu bergerak dan beroperasi.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan pegawai atau karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan



memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Setiap perusahaan dalam melakukan aktivitasnya pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai, untuk mencapai atau mewujudkan tujuan tersebut setiap perusahaan harus pandai dalam memilih strategi, terutama adalah perencanaan sumber daya manusia yang pada intinya adalah terfokus pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen. Atas tersedianya tenaga kerja yang tetap untuk menempati jabatan serta waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan. Mereka memandang kerja adalah sesuatu yang mulia sehingga faktor sumber daya manusia dalam pelaksanaan kerja tidak boleh diabaikan. Hal tersebut terlihat dari semakin kecilnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia bukan hanya terfokus pada aspek teknologi dan ekonomi. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif tentunya diperlukan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya saat ini. Perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau karyawan yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil perekrutan (*recruitment*) dan kualifikasi (*qualification*) perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri. Penempatan kerja merupakan salah satu

faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika perusahaan salah menempatkan karyawan pada tempat yang bukan keahliannya maka kinerja karyawan tidak akan maksimal sehingga tujuan perusahaan tidak efektif dan tidak efisien. Kinerja dan penempatan karyawan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Jika penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya maka kinerja karyawan akan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Disamping itu, di dalam peningkatan tenaga kerja (karyawan) terdapat aspek lain demi tercapainya tujuan perusahaan yaitu pengembangan karir karyawan (*career development*). Ketika karyawan melakukan hal yang serupa dan secara berulang-ulang, hal tersebut akan berdampak buruk yang selanjutnya karyawan tersebut akan mengalami kejenuhan dalam bekerja. Untuk mencegah hal tersebut terjadi pasti di perlukannya proses pengembangan karir karyawan. Yang dimana, menurut Hasibuan, Malayu SP, (2004:69) pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Salah satu usahanya adalah melakukan manajemen sumber daya manusia yang baik dan tepat sehingga ada kesesuaian antara apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang diberikan oleh perusahaan.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yang dikatakan oleh Robbins dan Judge (2006:184) bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan apabila seorang karyawan merasakan kepuasan kerja

maka akan berpengaruh positif pula terhadap peningkatan kinerja karyawan tersebut. Spector (1997) juga mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, sehingga seorang pekerja yang merasa puas seharusnya juga memiliki produktifitas yang tinggi. Apabila seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya maka ia akan memiliki motivasi lebih dan memiliki kinerja yang lebih pula. Beberapa orang yang melakukan penelitian kepuasan kerja dan kinerja antara lain Maryani dan Supomo (2001) dan Fadli. *et al* (2012) kedua penelitian tersebut menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan (Stoner, 1989). Selain itu, Bernardin dan Russel (1993) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Handoko (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Suntoro (Tika, 2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Simamora (2004), kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Jadi keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada para anggota organisasi. Tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan.

Sumber daya manusia merupakan unsur organisasi yang memiliki berbagai potensi dalam diri untuk berbuat dan berperilaku. Konsep ini didasari oleh pendapat Bakker, (2000:23-27) bahwa sebagai individu yang hidup di dunia memiliki kesadaran diri sebagai makhluk subjek yang otonom yang mampu menyadari, menghendaki, dan membangun diri. Berkaitan dengan itu, proses membangun diri yang dilakukan pada bagian ini menjelaskan mengenai makna dari usaha diri individu untuk membangun diri ke arah yang lebih baik. Proses membangun diri pada setiap diri individu menuntut diri melakukan usaha yang intensif dalam mengarahkan aktivitas kerja dengan potensi dirinya. Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Dengan adanya usaha individu membangun diri, maka individu telah memiliki usaha dan keinginan untuk selalu berperilaku dan berbuat pada hal-hal yang baik untuk menghasilkan suatu keadaan yang terbaik. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Ini sejalan dengan pendapat Friedrich Nietzsche yang menyatakan bahwa tiap individu mencari nilai-nilainya sendiri sebagai usaha

menjembatani masa depannya. Untuk memperoleh masa depan yang baik, maka individu dituntut untuk melakukan pekerjaan sebagai bentuk usaha mencerahkan masa depannya.

Menurut Mangkunegara (2004) kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Anung Pramudyo, 2010). Menurut (Sri Wahyuni, 2013) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi: motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian.

Strategi perusahaan untuk mengembangkan kualitas perusahaan didasari dengan adanya peningkatan kualitas hasil dari aktivitas perusahaan yang dijalankan. Hasil itu diawali dari bagaimana kinerja karyawan menjalankan aktivitas perusahaan. Aktivitas itu dinamakan kinerja. Kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yaitu salah satunya kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah hal yang menjadi unsur penting dalam setiap kelancaran organisasi. Di dalam sebuah organisasi bisnis karakter seorang pemimpin dan gaya yang diterapkan dalam kepemimpinannya memberi pengaruh yang sangat besar terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Situasi global yang kompetitif ini, mengharuskan perusahaan mempunyai kemampuan bertahan dan menang. Strategi yang bagus saja tidaklah memadai, saat ini keberadaan seorang pemimpin yang handal dibutuhkan oleh perusahaan untuk mendukung strategi. Pemimpin yang handal bukan saja harus piawai dalam



menyusun strategi, tetapi juga dapat menjalankan strategi dengan efektif. Karena pemimpinlah yang akan melahirkan strategi dan sekaligus berupaya keras agar dapat mewujudkan strategi itu. Seorang pemimpin yang dinilai berhasil adalah pemimpin yang tanggap akan keadaan, situasi, hingga adanya perubahan terhadap organisasi yang dipimpinya sehingga dapat memaksimalkan segala sumber daya yang terdapat di dalamnya dan menghasilkan kinerja organisasi yang baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan adalah Gaya Kepemimpinan. Sesuai kenyataan bahwa tinggi rendahnya tingkat Kinerja seseorang akan sangat tergantung pada Gaya Kepemimpinan atasan di dalam perusahaannya. Dalam suatu organisasi kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam kepentingan perusahaan dan organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang pemimpin harus dapat menggunakan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien sehingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Kedudukan sumber daya manusia di suatu lembaga organisasi tidak lagi hanya sebagai pelengkap untuk pencapaian tujuan saja, tetapi sudah harus menjadi faktor penentu keberhasilan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Seorang pemimpin adalah salah satu unsur yang menentukan dalam pengembang perusahaan untuk menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan, banyak ditentukan oleh seorang pemimpin perusahaan

Tugas pemimpin di dalam perusahaan adalah mengelola sumber daya manusia, dimana seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan adalah aset yang

penting bagi perusahaan dan Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi naik turunnya Kinerja karyawan di perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan masalah pokok dalam perusahaan dan sangat menentukan berhasil tidaknya kegiatan manajemen. Keberhasilan seorang pemimpin dengan Gaya Kepemimpinan yang dimiliki akan membentuk Gaya Kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin membawa pengaruh besar terhadap kegiatan dan kelangsungan perusahaan dan juga terhadap Kinerja dari karyawan. Kepemimpinan melakukan kegiatan manajemen dalam setiap operasionalisasi perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan.

Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, melakukan evaluasi kinerja, dan lain-lain

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedudukan kinerja pada karyawan di suatu organisasi penting untuk ditingkatkan. Hal yang mendasari penelitian ini adalah bagaimana perusahaan melihat bagaimana kinerja karyawannya dapat meningkat. Pada penelitian ini, diasumsikan bahwa ada hubungan gaya

kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya beban kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai didasarkan dari bagaimana pemimpin melaksanakan kepemimpinannya untuk mengatur dan memanagerkan karyawan dan operasionalisasi perusahaan setiap waktunya. Ini mendakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi pengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia yang akan melakukan kinerjanya sesuai dengan beban kerja yang telah diberikan kepadanya. Maka dari itu, penelitian ini difokuskan pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja pegawai.. Penelitian ini adalah Studi Kuantitatif pada Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, berkaitan dengan kajian penelitian dapat diidentifikasi masalah yang ada dilapangan yang diantaranya adalah:

1. Individu yang bekerja menampilkan perilaku kerja yang tidak profesional dikarena tidak sesuai dengan keahliannya.
2. Individu yang bekerja sering bekerja tidak sesuai dengan aturan dan cenderung sembarangan bekerja.
3. Individu yang bekerja lebih sering mengeluh dengan kebijakan dan keputusan perusahaan.
4. Individu yang bekerja tidak dekat dan akrab dengan atasan ataupun pimpinan tempat bekerja.
5. Individu yang bekerja sering menampilkan kinerja yang tidak tuntas karena tidak suka dengan posisi kerjanya.

6. Individu yang bekerja sering berselisih paham dengan rekan kerjanya karena ketidaksesuaian dan keseimbangan tugas pekerjaan di perusahaannya.

### 1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, terlihat dengan jelas bahwa individu yang bekerja memiliki banyak masalah dalam pekerjaannya salah satunya adalah ketiak sesuaian posisi pekerjaannya dengan keahlian ataupun pendidikannya. Masalah ini berkaitan dengan kebijakan atasan dan pimpinan berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang seharusnya disesuaikan antara potensi dengan tupoksi dari posisi pekerjaan setiap individu. Dalam perusahaan dikenal dengan istilah regulasi posisi pekerjaan. Kebijakan ini seharusnya tidak melepaskan perhatian pada kesesuaian antara posisi kerja dengan keahlian karyawan, kemampuan dengan beban kerja, waktu kerja dengan kekuatan sehingga manajemen sumber daya manusia harus matang dilakukan dalam operasional perusahaan. Masalah yang terjadi termasuk pada masalah yang berkaitan dengan pengembangan kinerja individu pekerja. Kinerja karyawan ataupun pegawai dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang tepat, selanjutnta penulis membatasi penelitian pada aspek untuk menguji **“Hubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.”**

#### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan diatas, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang?
2. Apakah ada hubungan manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang?
3. Apakah ada hubungan Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Kualitas Kinerja Pegawai UPT Samsat Kota Pinang?

#### 1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui:

1. Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang.
2. Mengetahui hubungan manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang.
3. Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.

#### 1.6. Manfaat Penelitian

Diharapkan melalui penelitian ini diperoleh manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang psikologi industri dan organisasi yang kemudian



dapat meningkatkan keprofesionalan individu dalam mengerjakan pekerjaannya, terutama untuk mengetahui bagaimana besaran keterhubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dilakukan akan dapat memberikan gambaran mengenai keterhubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja Pegawai UPT Samsat Kota Pinang. Manfaat yang ditimbulkan adalah memberikan kesimpulan kepada pihak perusahaan mengenai gambaran dan ketentuan yang elastis dalam memberikan beban kerja kepada pihak karyawannya berkaitan dengan proses manajemen sumber daya manusia baik pengembangan mutu dan kualitas personil dan juga pengaturan posisi kerja pada individu sebagai personil perusahaan sehingga individu yang bekerja dapat menampilkan kinerjanya secara optimal dan berkualitas. Selain itu, individu yang bekerja akan semakin baik kinerja jika pimpinan memberikan gaya kepemimpinannya yang baik dan tidak memberikan efek negatif pada mereka sebagai karyawannya..

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kerangka Teori

##### 2.1.1. Gaya Kepemimpinan

###### A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap suatu organisasi memiliki pemimpin yang dijadikan individu yang memiliki wewenang dalam mengatur dan mengarahkan jalannya suatu organisasi. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya. Dengan begitu hasil yang diperoleh dari setiap kegiatan organisasi itu dipengaruhi dari bagaimana pimpinan memberikan kepemimpinannya.

Kepemimpinan seorang individu diuji dalam mengarahkan segala ketentuan yang diarahkan pada strategi pencapaian tujuan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 1993), sedangkan menurut Tjiptono (2001) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku individu dalam mengatur dan mengarahkan pekerjaan atau tugas tertentu pada anggota organisasi.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar diatas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

## **B. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahir lah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “gaya” yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat pegawai apakah pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat pegawai itu ada 4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja. Blanchard K.H. (1996) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

### 1. Gaya konsultatif.

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.

### 2. Gaya partisipatif.

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.

### 3. Gaya delegatif.

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

### 4. Gaya instruktif.

Gaya instruktif dicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.



### C. Teori Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen. George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. A. Dale Timple (2000: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi. Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Yukl (2007:12), menyatakan bahwa teori atau pendekatan kepemimpinan digolongkan kedalam 5 pendekatan yaitu:

### **1. Pendekatan ciri atau sifat**

Pendekatan ciri menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan yang menentukan efektivitas pemimpin. Asumsi yang digunakan beberapa orang mempunyai bakat memimpin yang tercermin dari ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Pendekatan ciri berusaha menemukan berbagai ciri yang menjamin keberhasilan kepemimpinan.

### **2. Pendekatan perilaku**

Pendekatan perilaku muncul akibat ketidakpuasan terhadap pendekatan ciri dan lebih menekankan pada apa yang senyatanya dilakukan oleh manajer dalam pekerjaannya dan bagaimana cara melakukannya.

Pendekatan perilaku terbagi dalam dua kategori:

- a. Apa yang senyatanya dilakukan oleh pemimpin. Perhatiannya pada pola aktivitas, fungsi spesifik dari pekerjaan seorang manajer. Pendekatan ini menghasilkan konsep tentang peran manajer.
- b. Bagaimana cara pemimpin melakukannya. Perhatian pada upaya identifikasi perilaku pemimpin yang fektif, sehingga hal ini menghasilkan konsep tentang gaya kepemimpinan.

### **3. Pendekatan Kekuasaan-pengaruh**

Pendekatan ini mefokuskan pada penelitian untuk menguji proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya. Kekuasaan dilihat sebagai sesuatu yang penting bukan saja untuk mempengaruhi bawahan tetapi juga mempengaruhi siapa saja yang dapat memberikan dukungan atas tercapainya tujuan, seperti rekan kerja, atasan, pemasok, dan sebagainya.

### **4. Pendekatan Situasional**

Pendekatan situasional menekankan faktor konstektual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok dengan semua situasi. Variabel situasional yang penting adalah seperti karakteristik bawahan, sifat pekerjaan pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal.

### **5. Pendekatan Terpadu**

Pendekatan ini menggunakan lebih dari satu jenis variabel kepemimpinan dalam mengkaji efektivitas kepemimpinan dan contoh pendekatan ini adalah

konsep diri pemimpin yang kharismatik yang berusaha menjelaskan mengapa pengikutnya bersedia memberikan dukungan yang luar biasa dan memberikan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

#### D. Aspek Kepemimpinan

Berdasarkan pendapat Hasibuan (1996) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek.

1. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri-ciri memberi *reward* atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan, pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah, pemengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.

Menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (1995) adalah :



1. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.
2. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik.
3. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif. Komunikasi dalam proses kepemimpinan merupakan suatu hal yang vital dalam suatu organisasi, karena komunikasi diperlukan untuk mencapai efektivitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya.

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya tapi juga bisa menjamin bahwa orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Selain kemampuan pribadi, seorang pemimpin juga harus mampu membaca keadaan bawahan dan lingkungan yang menaunginya. Ada hal penting yang harus diketahui tentang bawahan adalah kematangan mereka, karena ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan bawahan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Hal tersebut diperlukan guna mengetahui

gaya kepemimpinan seperti apa yang sebaiknya diterapkan dalam mendorong tumbuh dan berkembangnya partisipasi yang seluas-luasnya dari seluruh bawahan.

## 2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

### A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Henry Simamora dalam Bintoro dan Daryanto (2017:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

“Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.”

Sedangkan menurut Edwin B. filippo yang dikutip oleh Malayu S.P.

Hasibuan (2016:11) mengemukakan bahwa :

*”Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”.* (Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat”).

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

“Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.”

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6), berpendapat bahwa

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

“Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

## B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:6) mencakup : “(1) *Planning*, (2) *Staffing*, (3) *Evaluating and compensating*, (4) *Improving*, (5) *Maintaining effective employer-employee relationships*.”

Sedangkan menurut Edwin B. filippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

### 1. Fungsi manajerial

#### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

#### b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi:

- 1) Memiliki tujuan yang jelas
- 2) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- 3) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab
- 4) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif
- 5) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- 6) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- 7) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- 8) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

#### c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih



menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan (*procurement*)

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

### b. Pengembangan (*development*)

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

### c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan (*maintanance*)

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

dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan ( *Discipline* )

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

g. Pemberhentian ( *separation* )

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan.

### C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2015:8) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

### D. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait. Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan



budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

- a. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
- b. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
- c. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
- d. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
- e. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
- f. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar

prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.

g. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### 2.1.3. Kinerja Pekerjaan

#### A. Pengertian Kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Menurut Maryoto, (2000), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sementara itu Hasibuan (1996) berpendapat kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah pencapaian tujuan karyawan yang dilakukan karyawan yang dalam pencapaian hasilnya berdasarkan pada prosedur (Anwar, 2004).

Beberapa pengertian yang didefinisikan beberapa ahli diatas memperjelas, dengan meningkatnya kinerja karyawan, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, yang berarti diharapkan bukan saja kinerja dapat ditingkatkan, tetapi juga kesalahan dalam bekerja akan diperkecil. Berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja karyawan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi, sehingga tujuan yang akan dicapai dapat terlaksana sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

## **B. Tujuan Penilaian Kinerja**

Manfaat dari penilaian kinerja: a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan, b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan, d) Pembinaan

Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. (Ruky, 2004:22).

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni karyawannya, sisi penilai yaitu jajaran manajer yang melakukan penilaian, atau dari sisi organisasi. Dilihat dari sisi karyawannya : a) karyawan bisa mendapatkan *feedback* dari kinerja mereka di masa lalu dengan akurat, b) dapat memberikan gambaran standart penilaian yang mereka harapkan, c) mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri, d) Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Dilihat dari sisi penilai : a) Adanya kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi trend penilaian kinerja karyawan, b) Dapat lebih memahami karyawannya, c) Dapat mengembangkan kinerja bawahannya, d) Mengidentifikasi peluang untuk merotasi atau merubah tugas karyawannya.

Dilihat dari sisi organisasi : a) Meningkatkan komunikasi, b) Dapat memberikan motivasi pada karyawannya, c) Hubungan yang lebih harmonis, d) Dan dari semua itu, tujuan dari diadakannya penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Anderson, 1993:18).

### C. Kontribusi Kinerja

Menurut Dessler (1997:72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Menurut Gomes (2001:135), “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk



memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Setiap karyawan, baik karyawan perusahaan, karyawan sosial maupun karyawan pemerintah didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut harus dicari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. menurut Nitisemito (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

##### **1. Kualitas dan kemampuan fisik**

Kualitas dan kemampuan fisik karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan.

##### **2. Sarana pendukung**

Terbagi atas 2 golongan, yaitu:

- a. Lingkungan kerja, meliputi teknologi dan cara produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja.
- b. Kesejahteraan karyawan, meliputi sistem pengupahan, jaminan tenaga kerja dan kelangsungan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Zainun, (2001) adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh karyawan, proses karyawan, dan kultur organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **E. Pengukuran Kinerja**

Kinerja sebagai gerakan perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Tanpa adanya kinerja berarti tidak ada upaya untuk mencapai hasil atau target.. Kinerja yang baik memiliki beberapa karakteristik yaitu: rasional, konsisten, tepat, efisien, tertantang, terarah, disiplin, sistematis, dapat dicapai, disepakati, terkait dengan waktu dan beorientasi pada kerjasama

kelompok, oleh karena itu kinerja seorang harus dinilai agar dalam pelaksanaannya dapat terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Dessler (1992) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

#### **F. Indikator Kinerja Karyawan**

Pada penelitian kali ini indikator untuk mengukur kinerja pegawai, penulis mengutip pendapat Gomes (2000) bahwa kinerja seseorang dapat diukur dari:

1. Kualitas kerja yaitu ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Pengetahuan yaitu pegawai memiliki dan menguasai tentang bidang pekerjaan yang digelutinya.
3. Gagasan-gagasan yaitu kemampuan pegawai dalam melaksanakan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

4. Kehadiran dan penyelesaian kerja yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal.
5. Semangat dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas.
6. Kepribadian, yaitu menyangkut, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Penilaian kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung baik dari segi standar kualitas maupun kuantitas. Penilaian kinerja dapat diartikan proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Suatu penilaian kinerja membutuhkan suatu standar/kriteria terhadap sejauh mana kinerja aparatur tersebut dibandingkan satu sama lain. Semakin jelas standar kinerja yang dibandingkan semakin akurat penilaian kinerja tersebut. Langkah-langkah yang pertama yang harus dilakukan dalam pengelolaan aparatur atau kelompok kerja yang efektif adalah meninjau standar yang ada. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Berdasarkan teori yang mendukung tentang kinerja karyawan maka dapat dapat diambil pengertian yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang menyangkut aspek-aspek kualitas kerja, pengetahuan, gagasan-gagasan, kehadiran dan penyelesaian kerja semangat dan tanggung jawab serta kepribadian.

#### **2.1.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Pegawai**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Tantangan dari seorang pimpinan bukan perkara



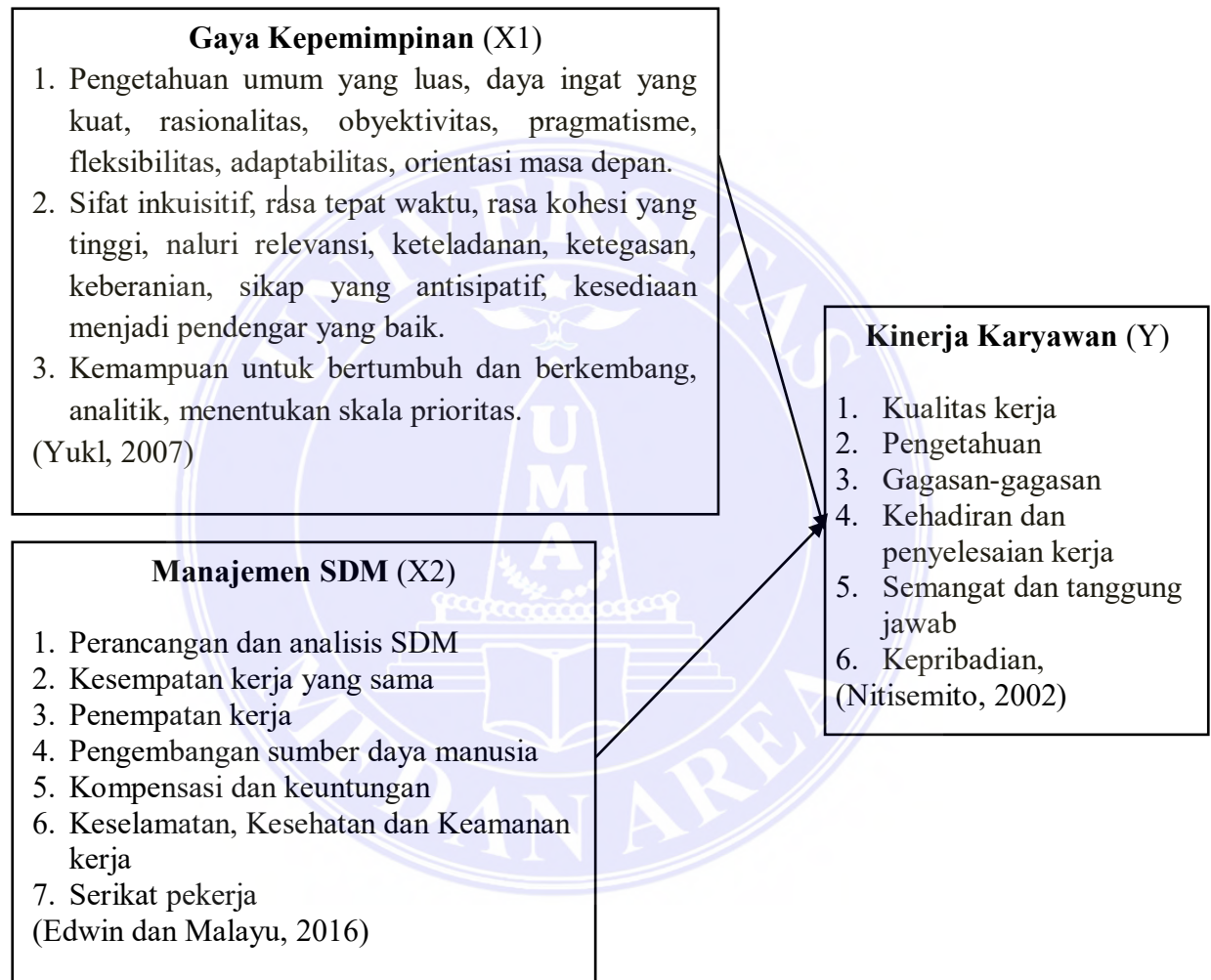
mudah dan bukan pekerjaan sedikit. Salah satu pekerjaan pimpinan adalah melakukan proses manajemen termasuk melakukan manajemen sumber daya manusia untuk pengaturan proses pengaturan posisi pekerjaan di atas posisi HRD (*Human Resorces Development*). Proses manajemen yang dilakukan pimpinan berkaitan dengan arahan posisi pekerjaan yang disesuaikan dengan target pekerjaan yang dilakukan perusahaan.

Manajemen menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry dan Rue, 2005:1). Manajemen bergerak dalam suatu organisasi, dimana manajemen tersebut mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang nyata. Tujuan yang telah dirancang dalam perusahaan akan menjadi acuan pokok dari proses manajemen yang dilakukan oleh pimpinan maupun bagian yang dikhususkan menangani manajemen. Untuk proses manajemen sumber daya manusia khususnya, dilakukan dengan menyesuaikan pokok tugas kerja dengan individu yang mampu dan terampil dalam mengerjakannya. Untuk itu proses manajemen sumber daya manusia tidak dapat dikatakan persoalan mudah karena menyangkut kelancaran proses kinerja dan hasil pekerjaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Werther dan Davis yang dikutip oleh Edy Sutrisno menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Werther dan

Davis dalam Sutrisno, 2009:1). Setiap individu karyawan dituntut untuk mampu dalam setiap tugas yang diberikan dan harus menunjukkan kinerja yang maksimal dalam perusahaan.

## 2.2. Kerangka Konseptual



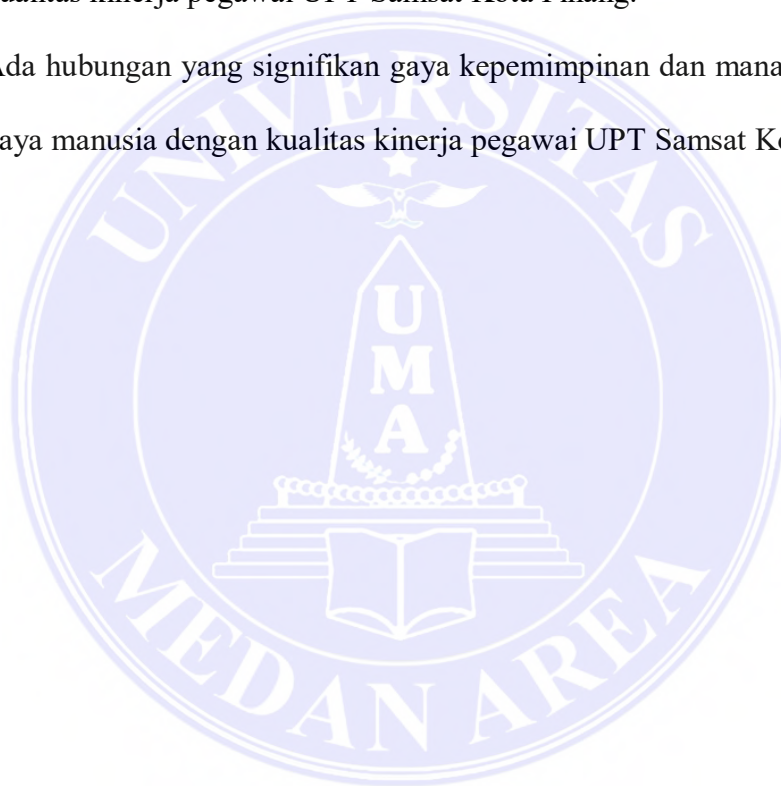
**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

(Sumber: Diolah Olah Peneliti)

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang.
2. Ada hubungan yang signifikan manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang.
3. Ada hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan kualitas kinerja pegawai UPT Samsat Kota Pinang.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di UPT SAMSAT Sistem Manunggal Satu Atap Kotapinang, Sumatera Utara. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan mei 2020 sampai dengan juli 2020.

Dalam suatu penelitian salah satu unsur yang penting adalah metode yang digunakan, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dan dalam bab ini akan diuraikan pokok-pokok bahasan sebagai berikut: (A) Identifikasi variabel penelitan, (B) Definisi operasional variabel penelitian, (C) Populasi, sampel dan metode pengambilan sampel, (D) Metode pengambilan data, (E) Validitas dan Reabilitas (F) Metode Analisis Data.

#### **3.1. Identifikasi Variabel Penelitian**

Untuk dapat menguji hipotesis terlebih dahulu diidentifikasi variabel penelitiannya. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitaian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat, yaitu:

1. Variabel bebas : a. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )  
b. Manajemen SDM ( $X_2$ )
2. Variabel terkait : Kinerja Karyawan ( $Y$ )

#### **3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **3.2.1. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut

kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

### **3.2.2. Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat

### **3.2.3. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan.

## **3.3. Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel Populasi**

### **3.3.1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan individu-individu yang merupakan objek pengambilan data (Lubis, 2010). Dan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pada Pegawai UPT Samsat Kota Pinang yang berjumlah 176 orang pada tahun 2019 pada keseluruhan posisi pekerjaan.

### **3.3.2. Sampel dan Metode Pengambilan Sampel**



Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil untuk mendapatkan gambaran dari seluruh populasi. Untuk menentukan besar kecilnya ukuran sampel harus mempertimbangkan berbagai faktor termasuk besarnya tenaga, waktu dan dana. Menurut pendapat Lubis, (2010: 21) sebagian peneliti mengatakan bahwa ukuran sampel tidak boleh kurang dari 5% dari ukuran populasi, tetapi sebagian lagi mengatakan tidak kurang dari 10% Dengan jumlah populasi lebih kurang 176 orang dan berdasarkan ciri-ciri yang digunakan pada penelitian ini, maka jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 37 orang.

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Menurut Lubis (2010) *purposive sampling* atau sampel secara sengaja adalah metode penarikan sampel dari populasi dengan tidak mempertimbangkan peluang (*non probability sampling*), dimana sampel secara sengaja dilakukan dengan memilih sampel yang sesuai dengan kriteria tertentu dan mengabaikan yang tidak sesuai dengan kriteria tersebut. Adapun kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Subjek adalah pada Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.
- b. Subjek telah tergabung dalam organisasi pekerjaan UPT Samsat Kota Pinang minimal memiliki masa kerja 5 tahun sehingga dapat terlihat bagaimana kinerja karyawan yang dihasilkan dalam lebih dari satu periode kepemimpinan.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengambil data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis deskriptif korelasional. Penelitian akan

mendeskripsikan gambaran gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia kemudian dicari keterhubungannya dengan kinerja karyawan yang akan terungkap dari pengolahan data berdasarkan instrumen yang telah digabungkan.

Selain berupaya mendeskripsikan variabel-variabel yang ada dalam penelitian, juga dilakukan studi korelasional. Studi korelasional dilakukan untuk menguji hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini variabel yang diteliti meliputi variabel bebas (X) yaitu gambaran gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dan kemudian variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan.

Untuk menjangkau data dilakukan dengan memberikan angket yang disusun menurut pola skala Likert. Menurut Riduan (2009:86) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pandangan dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang suatu kejadian. Angket yang didistribusikan kepada responden untuk masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: (1) pembuatan kisi-kisi berdasarkan indikator variabel; (2) penyusunan butir-butir pertanyaan sesuai dengan indikator variabel; dan (3) melakukan analisis rasional untuk melihat kesesuaian dengan indikator, dan ketepatan menyusun butir angket dari segi bahasa.

Instrumen yang dibuat menggunakan skala Likert ini dibuat untuk menilai tingkah laku yang diinginkan oleh peneliti dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden dengan menggunakan angket. Para responden diminta untuk menjawab skala ukur yang telah disediakan oleh peneliti, Responden diarahkan menjawab dengan memberikan tanda (√) pada jawaban yang dipilih oleh para responden. Perencanaan metode skala dalam penelitian ini adalah skala langsung

yang diberikan langsung kepada subjek penelitian untuk menyatakan langsung pendapatnya (Hadi, 1987). Dalam penelitian ini peneliti menyusun angket pengumpulan data variabel persepsi individu tentang pekerjaan, variabel stres kerja dan variabel prestasi kerja.

### 1. Instrumen Gaya Kepemimpinan

Instrumen gaya kepemimpinan disusun berdasarkan aspek-aspeknya yaitu Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan *Transaksional*, Gaya Kepemimpinan Autentik, Gaya Kepemimpinan Melayani.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan empat alternatif jawaban yaitu : item favourable dan item unfavourable. Item yang mendukung pernyataan atau searah dengan pernyataan (favourable), mempunyai sistem penilaian jawaban sebagai berikut: sangat sesuai (SS) skor 4; sesuai (S) skor 3; tidak sesuai (TS) skor 2; sangat tidak sesuai (STS) skor 1. Sedangkan untuk item yang tidak mendukung pernyataan atau tidak searah dengan pernyataan (unfavourable), sistem penilaian jawaban sebagai berikut : sangat sesuai (SS) skor 1; sesuai (S) skor 2; tidak sesuai (TS) skor 3; sangat tidak sesuai(STS) skor 4.

Penyusunan instrumen persepsi tentang beban kerja dikemukakan dalam blue print, berikut :

Tabel 3.1.

**Blue Print Instrumen Gaya Kepemimpinan**

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Jlh
			(+)	(-)	
1	Gaya Kepemimpinan Kharismatik	Visi dan artikulasi	33,	4,	2
		Resiko personal	27,	1,	2
		Peka terhadap lingkungan	31	8,	2
		Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut	29,	-	1
		Perilaku tidak konvensional	23,	6,	2
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kharisma	24,	37,	2
		Inspirasi	25,	14,	2
		Stimulasi intelektual	22,	3,	2
		Pertimbangan individual	17,	2,	2
3	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Penghargaan Organisasi	21,	5,	2
		(Aktif)	34,	15,	2
		(Pasif)	36	9,	2
		Sesuka Hati	30,	7,	2
4	Gaya Kepemimpinan Autentik	Etika	26,	38,	2
		Kepercayaan	35	11,	2
		Moral	19,	13,	2
5	Gaya Kepemimpinan Melayani	Melayani	20,	39	2
		Mendengarkan	16,	-	1
		Berempati	18,	40	2
		Membujuk	32,	12,	2
		Menerima Pelayanan	28,	-	1
<b>TOTAL</b>			<b>21</b>	<b>19</b>	<b>40</b>

**2. Instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Instrumen manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pola pengaturan dan pengarahan personil dalam sebuah perusahaan dalam penelitian ini disusun dengan tindakan meliputi Perancangan dan analisis SDM, Kesempatan kerja yang sama, Penempatan kerja, Pengembangan

sumber daya manusia, Kompensasi dan keuntungan, Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja dan Serikat pekerja.

Instrumen stres kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert dengan empat alternatif jawaban yaitu sangat sesuai (SS), sesuai (S), cukup sesuai (CS) kurang sesuai (KS), tidak sesuai (TS). Penyusunan skala sikap dikemukakan dalam blue print, berikut:

**Tabel 3.2.**

***Blue Print Instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia***

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Jlh
			(+)	(-)	
1	Perancangan dan analisis SDM	Analisis kredibilitas karyawan	1,	10,	2
2	Kesempatan kerja yang sama	Pengarahannya terhadap pentingnya kualitas	3, 4, 7, 13,	9, 18, 28,	7
3	Penempatan kerja	Penyusunan posisi kerja sesuai potensi keahlian	5, 6, 11,	8, 29,	5
4	Pengembangan sumber daya manusia	Pengumpulan data penurunan kinerja untuk dilakukan pembinaan	2, 15, 34	12, 14, 30,	6
5	Kompensasi dan keuntungan	Memberikan imbalan dengan kinerja yang pantas	21, 25,	19, 31, 32,	5
6	Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja	Perlindungan karyawan dengan asuransi	16, 20, 24,	27, 35	5
7	Serikat pekerja	Perlindungan hak dan kewajiban karyawan	17, 22, 23,	26, 33,	5
TOTAL			19	16	35

### 3. Instrumen Kinerja Karyawan

Instrumen kinerja karyawan dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek dari kinerja karyawan, yaitu: Kualitas kerja yaitu ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya; Pengetahuan yaitu pegawai memiliki dan menguasai tentang bidang pekerjaan yang digelutinya; Gagasan-gagasan yaitu kemampuan pegawai dalam melaksanakan tindakan-



tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; Kehadiran dan penyelesaian kerja yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal; Semangat dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas dan Kepribadian, yaitu menyangkut, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Penilaian kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung baik dari segi standar kualitas maupun kuantitas. Penilaian kinerja dapat diartikan proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Instrumen stres kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert dengan empat alternatif jawaban yaitu sangat sesuai (SS), sesuai (S), cukup sesuai (CS) kurang sesuai (KS), tidak sesuai (TS). Penyusunan skala sikap dikemukakan dalam blue print, berikut:

**Tabel 3.3.**  
**Blue Print Instrumen Kinerja Pegawai**

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Jlh
			(+)	(-)	
1	Kualitas kerja	Mutu dan kualitas hasil kerja	1,	2,	2
		Proses pengerjaan	5, 35,	3,	3
2	Pengetahuan	Kelancaran dalam mengerjakan	4, 6,	33,	4
		Kompetensi pekerja	7, 8,	9,	3
3	Gagasan-gagasan	Inovasi dalam pekerjaan	10,	24,	2
		Ide proses penyelesaian pekerjaan	11, 13,	12,	3
4	Kehadiran dan penyelesaian kerja	Disiplin dalam bekerja	16,	20,	4
		Berusaha mengerjakan pekerjaan tepat waktu	17,	18, 19,	3
5	Semangat dan tanggung jawab	Kuantitas pekerjaan setiap hari	21, 22,	34,	3
		Melakukan kewajiban secara maksimal	23,	25,	2
6	Kepribadian,	Memiliki sikap kerja yang baik	27,	26, 31,	3
		Mengikuti ketentuan dan peraturan kerja	28, 29,	30, 32,	4
		Jujur	14	15	2
TOTAL			19	16	35

### 3.5. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

#### 1. Validitas

Alat ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut dapat menunjukkan derajat ketepatan yang tinggi yang diartikan sebagai data yang tidak berbeda jauh antara apa keadaan yang sesungguhnya dengan apa yang diperoleh (Lubis, 2010).

Menurut Azwar (1986) validitas dapat diartikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukur (tes) dalam melakukan

fungsi ukurnya. Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil yang sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut.

Untuk mengetahui validitas angket pada penelitian digunakan kriteria internal dengan mencari koefisien korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total (Azwar, 1986) . Adapun teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknis analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson dimana rumusnya:

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

(Azwar, 1986)

Keterangan :

- $r_{xy}$  : koefisien korelasi antar variabel X (skor subjek tiap butir) dengan variabel Y (total skor subjek dari keseluruhan butir)  
 $\sum XY$  : Jumlah dari hasil perkalian antar setiap X dengan setiap Y  
 $\sum X$  : Jumlah skor keseluruhan butir tiap-tiap subjek  
 $\sum Y$  : Jumlah skor total butir tiap-tiap subjek  
 $\sum X^2$  : Jumlah kuadrat skor X  
 $\sum Y^2$  : Jumlah kuadrat skor Y  
 N : Jumlah subjek

## 2. Reliabilitas

Selain validitasnya, data yang baik juga memiliki kriteria lain yaitu reliabilitas. Reliabilitas data terkait dengan derajat konsistensi/keajekan data dalam interval waktu tertentu (Lubis, 2010). Konsep dari reliabilitas alat

ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas dapat juga dikatakan keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap sekelompok subjek yang sama, diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur belum berubah (Azwar, 1986).

Untuk menguji Reliabilitas angket maka digunakan rumus *Alpha* (Azwar, 1986) dengan rumus :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( \frac{1 - \sum \sigma_1^2}{\sigma_1^2} \right) \text{ dimana } \sigma_1^2 = \frac{\sum x^2 - \left( \frac{\sum x}{N} \right)^2}{N}$$

Keterangan :

K	=	banyaknya butir soal
$\sum \sigma_1^2$	=	jumlah varians butir ( $s^2$ )
$\sigma_1^2$	=	varians total
$\sum x^2$	=	jumlah kuadrat x
$\sum x$	=	jumlah x
N	=	jumlah responden

### 3.6. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik. Adapun pertimbangan menggunakan metode analisis statistik karena analisis statistik dapat menguatkan suatu kesimpulan penelitian. Menurut Lubis (2010), statistik merupakan salah satu alat dalam penelitian khususnya dalam hal :

1. Mengumpulkan dan menyederhanakan data
2. Merancang percobaan
3. Mengukur besarnya variasi data
4. Melakukan pendugaan parameter dan menentukan ukuran ketepatan penduga
5. Menguji hipotesis
6. Mempelajari hubungan antar dua peubah/variabel atau lebih.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik untuk melihat hubungan variabel bebas dengan variabel tergantung adalah dengan menggunakan teknik analisis regresi Linear berganda. Penggunaan analisis regresi berganda untuk mengetahui hubungan antara beberapa prediktor dengan suatu kriterium tertentu dan menentukan prediktor yang dominan dalam mempengaruhi kriterium, serta mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing prediktor.

Rumus Analisis Regresi Linear Berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

(Lubis, 2010)

Keterangan:

- Y : Variabel Tergantung (Kualitas Kinerja Pegawai)  
 X<sub>1</sub> : Variabel Bebas (Gaya Kepemimpinan)  
 X<sub>2</sub> : Variabel Bebas (Manajemen Sumber Daya Manusia)  
 b<sub>0</sub> : Besarnya nilai Y jika X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> = 0  
 b<sub>1</sub> : Besarnya pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y dengan asumsi X<sub>2</sub> tetap  
 b<sub>2</sub> : Besarnya pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y dengan asumsi X<sub>1</sub> tetap  
 e : Sisaan atau residu (residual)



Sebelum dilakukan analisis data maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian yaitu :

- a. Uji Normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian setiap masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
- b. Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel tergantung.

### 1. Uji Hipotesis

- a. Hubungan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Kualitas Kinerja Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.
- b. Hubungan Manajemen Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) dengan Kualitas Kinerja (Y) Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.
- c. Hubungan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Manajemen Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) dengan Kualitas Kinerja (Y) Pegawai UPT Samsat Kota Pinang.

### 2. Uji koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditemukan beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai/karyawan pada pegawai UPT Kota Pinang dengan nilai linearity  $F = 0,179$  dan F Regresi,  $F = 0,241$  dan  $p = 0,000$  ( $< 0,05$ ) yang berarti hubungannya dinyatakan linier, maka terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai/karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai/karyawan, yang ditunjukkan oleh koefisien  $r_{x1y} = 0,083$  dan  $p < 0,01$  hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan kedua variable positif, artinya semakin tinggi skor antara gaya kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja pegawai/karyawan dan begitu juga sebaliknya semakin rendah skor antara gaya kepemimpinan maka akan semakin rendah kinerja pegawai/karyawan.
2. Ada hubungan positif yang signifikan antara manajemen SDM dengan kinerja pegawai/karyawan pada pegawai UPT Kota Pinang. Hasil Penelitian dari perhitungan regresi linear berganda menunjukkan pada variabel manajemen SDM dengan kinerja pegawai/karyawan diperoleh nilai linearity  $F = 17,707$  dan F Regresi  $F = 19,60$  dan  $p = 0,000$  ( $< 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa

hubungan kedua variabel tersebut linier. Ada hubungan positif yang signifikan antara manajemen SDM dengan kinerja pegawai/karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien  $r_{x2y} = 0,599$  dan  $p < 0,01$ . Pentingnya manajemen SDM ini diungkapkan dalam dua penelitian yang mengungkap bahwa manajemen SDM memiliki kontribusi bagi peningkatan kualitas kinerja pegawai.

3. Hasil Penelitian dari perhitungan regresi linear berganda menunjukkan dan menyimpulkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan manajemen SDM dengan kualitas kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien  $F = 9,690$  dan  $R$  (koefisien regresi) = 0,603 sedangkan  $R^2 = 0,363$  dengan 0,000 ( $p < 0,01$ ) dengan Std. Error of the Estimate yaitu 5,26743, sehingga tingkat keterhubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen SDM dengan kualitas kinerja pegawai memiliki besaran keterhubungan yaitu  $100\% - 9,76994 = 90,23\%$ . Hipotesis ke tiga dalam penelitian adalah untuk mengetahui daya prediksi antara gaya kepemimpinan dan manajemen SDM dengan kualitas kinerja pegawai.

## 5.2. Saran

Sesuai dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka dapat diberikan beberapa saran:

1. Kepada Pihak Pimpinan UPT Kota Pinang

Melihat adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen SDM dengan kualitas kinerja pegawai, maka diharapkan adanya perhatian dari pimpinan atau atasan karyawan dalam memberikan meningkatkan kualitas kepemimpinan dan memperkuat kualitas manajemen SDM dalam proses

pengaturan kinerja pegawai untuk memelihara kualitas kinerja pegawai UPT Kota Pinang. Pimpinan sebagai pemegang kuasa dari suatu organisasi perusahaan berkewajiban memberikan kelengkapan yang cukup bagi karyawannya fasilitas yang mendukung untuk kelancaran pekerjaan termasuk mendapatkan motivasi demi pengembangan semangat dalam bekerja. Disamping itu, atasan juga berkewajiban membimbing pada bawahan agar terjaga semangat kinerja dan semangat karyawan dalam bekerja sehingga arah tujuan organisasi perusahaan dapat tercipta secara lancar. Jika seorang pimpinan, membiarkan keadaan fasilitas kerja karyawannya, kemungkinan besar akan mempengaruhi kinerja karyawan yang akan mengalami penurunan yang menghambat terselesainya pekerjaan.

## 2. Kepada *Human Recourse Development* (HRD)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada gaya kepemimpinan dan manajemen SDM dapat dijadikan sebagai evaluasi dalam mengambil kebijakan untuk memperbaiki kinerja kantor yang dipimpin baik sebagai peningkatan kepemimpinan ataupun manajemen SDM nya. Selain itu juga dapat memiliki hubungan pada naik turunnya tingkat kualitas kinerja pegawai, maka disarankan kepada pihak HRD juga melakukan evaluasi berkala berkaitan dengan manajemen SDM secara berkala terkait kualitas penguasaan kerja, ketepatan pencapaian kerja maupun waktu penyelesaian kerja sehingga memberikan hasil yang baik pada peningkatan kualitas kerja di perusahaan yang dipimpin.

## 3. Peneliti Selanjutnya

Diharapkan bagi peneliti lain yang tertarik melakukan penelitian tentang kinerja pegawai/karyawan, disarankan untuk memperhatikan variabel lain selain manajemen SDM dan gaya kepemimpinan, yang ada hubungannya dengan kinerja pegawai/karyawan dari karyawan sebuah perusahaan dan kinerja pegawai/karyawan itu sendiri seperti hubungan Gaji karyawan, waktu kerja ataupun jumlah pekerjaan yang dikerjakan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 1986. *Reliabilitas dan Validitas: Seri Pengukuran Psikologi*, Yogyakarta, Penerbit Liberty.
- Davis, K dan Newstrom. 1995. *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga : Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Hadi, S. 1987. *Metodologi Research, Jilid II*. Yogyakarta, Liberty.
- Handoko, T. Hani. 1994. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Gunung Agung.
- Lubis, Zulkarnain. 2010. *Penggunaan Statistik Dalam Penelitian Sosial*, Medan; Perdana Publishing.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Noe, Raymond A dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prabu, Anwar (2005), *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional KABUPATEN Muara Enim, Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3*, Palembang; Universitas Sriwijaya.
- Riduwan. (2005). *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A (2009), *Perilaku Organisasi*, Jakarta; Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siegel Dan Lane (1989), *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta; Erlangga.

- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : YKPN.
- Siti Musdah Mulia (2010), *Islam dan Hak Asasi Manusia: Konsep dan Implementasi*, Yogyakarta: Naufan Pustaka.
- Situmorang, Syafizal Helmi (2009), *Analisis Data Penelitian Menggunakan Program SPSS*, Medan; USU Press.
- Strauss Dan Sayles (1994), *Psychology Of Human Behaviour*, New Delhi; Mc.Graw Hill Book Company Inc.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Taylor, Shelley E (1999), *Health Psychologi*, Singapura; Mc.Graw Hill International.
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. 2005. *Dasar – Dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.

## LAMPIRAN

- Lampiran 1. Laporan Hasil Observasi
- Lampiran 2. Instrumen Penelitian Sebelum Ujicoba
- Lampiran 3. Data Sebaran Angket
- Lampiran 4. Tabulasi Data Angket (Gaya Kepemimpinan)
- Lampiran 5. Tabulasi Data Angket (Manajemen Sumber Daya Manusia)
- Lampiran 6. Tabulasi Data Angket (Kinerja Karyawan)
- Lampiran 7. Perhitungan Validitas Angket Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 8. Perhitungan Validitas Angket Manajemen Sumber Daya Manusia
- Lampiran 9. Perhitungan Validitas Angket Kinerja Karyawan
- Lampiran 10. Perhitungan Reliabilitas Angket Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 11. Perhitungan Reliabilitas Angket Manajemen Sumber Daya Manusia
- Lampiran 12. Perhitungan Reliabilitas Angket Kinerja Karyawan
- Lampiran 13. Instrumen Penelitian Setelah Ujicoba
- Lampiran 14. Tabulasi Data Angket Hasil Penelitian
- Lampiran 15. Deskripsi Data Penelitian
- Lampiran 16. Uji Asumsi Klasik Normalitas
- Lampiran 17. Uji Linearitas
- Lampiran 18. Uji Hipotesis
- Lampiran 19. Tabel Konsultasi
- Lampiran 20. Dokumentasi Penelitian

## Lampiran 1. Laporan Hasil Observasi

### LAPORAN

#### DATA HASIL OBSERVASI AWAL SEBELUM PENELITIAN

#### PENYUSUNAN LAPORAN PENELITIAN TESIS

Sebuah penelitian yang dilakukan tentu memiliki dasar pertimbangan dan latar belakang bagaimana tingkat pentingnya suatu masalah itu diteliti. Untuk lebih menguatkan latar belakang alasan penelitian yang dilakukan dilakukanlah kegiatan observasi awal pada tempat penelitan sebelum melakukan penelitian sebenarnya.

Adapun data masalah itu adalah:

Topik : Kinerja Personil  
Subjek : Pegawai UPT Kota Pinang  
Tempat : Kantor UPT Kota Pinang  
Judul : Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan manajemen SDM dengan Kinerja Personil pada Pegawai UPT Kota Pinang

Hasil Observasi : Berdasarkan tinjauan ke bagian internal kinerja Personil Kantor UPT Kota Pinang dan dilakukan observasi langsung secara menyeluruh khusus pada personil di lokasi penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada beberapa personil yang cenderung memiliki kestabilan kualitas kerja

yang berubah-ubah tidak tetap. Ini menimbulkan arti bahwa kualitas kerja personil dipengaruhi oleh beberapa faktor yang belum terlihat tanpa adanya kajian penelitian. Fokus kajian penelitian ini adalah pada kualitas kinerja pegawai dalam pekerjaannya. Keadaan kinerja pegawai ini terkait pada kestabilan kualitas hasil dari pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai UPT Kota Pinang.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari penentuan tujuan sampai pengawasan, dimana masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula serta untuk mengatur atau mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi dibidang pengelolaan sumber daya manusia, yaitu: Bagaimana merancang dan mengorganisasikan dan mengalokasikan pekerjaan kepada para karyawan ; Bagaimana merencanakan, menarik, menyeleksi, melatih, mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan. ; Bagaimana menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan. Organisasi perlu merancang kesempatan karir, sistem pemberian kompensasi, hubungan serikat manajemen karyawan dan berbagai bentuk pelayanan karyawan lainnya ; Bagaimana menjamin dan mengendalikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan serta manajemen sumber daya manusia.



Hasil penjabaran di atas, disesuaikan dengan keadaan di lapangan berdasarkan hasil pengamatan observasi di lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai menunjukkan perbedaan signifikan dari sebagian beberapa posisi kerja yang berbeda-beda. Dari beberapa posisi kepemimpinan memiliki ciri khas gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sehingga menghasilkan kualitas kinerja yang berbeda-beda pula. Ini dipengaruhi juga bagaimana pemimpin dan pihak Human Resource Development melakukan pengaturan kerja untuk memaksimalkan kinerja pegawai. Ini didukung pula keterangan beberapa pegawai UPT Kota Pinang bahwa mereka mengharapkan kepemimpinan dan manajemen pengembangan karyawan yang mampu mengayomi anggota untuk menerapkan kinerja yang berkualitas.

**Medan, 10 Juli 2020**

**dibuat oleh,**

**SENIMAN**

**NPM. 181804016**

## Lampiran 2. Instrumen Penelitian (sebelum ujicoba)

### ANGKET PENELITIAN

#### I . Petunjuk Pengisian Angket

1. Angket ini adalah untuk keperluan penelitian dalam rangka penulisan proposal
2. Diharapkan kepada anda, jawablah pertanyaan dengan jujur dan sesuai dengan keadaan anda sebenarnya.
3. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang disediakan yang sesuai dengan keadaan diri anda
4. Kepada anda selamat mengerjakan, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih

#### II. Identitas

Nama :  
 L / P :  
 Posisi Kerja :  
 Umur :  
 Instansi :

#### III. Daftar Pertanyaan Angket

##### Bagian I. Instrumen Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Atasan saya memiliki kebiasaan membiarkan bawahannya bekerja sesukanya					
2.	Atasan saya menekankan peningkatan kapasitas dan kemampuan bawahan itu tidak penting					
3.	Atasan saya membiarkan bawahannya walaupun tidak mengetahui kebutuhan organisasi					
4.	Atasan saya tidak memerintahkan bawahan untuk menaati perintah dan aturan.					
5.	Atasan saya tidak berusaha meyakinkan seluruh bawahan untuk memahami perannya terhadap organisasi / instansi.					
6.	Atasan saya tidak menganjurkan penyeragaman prosedur pelaksanaan pekerjaan.					

7.	Atasan saya tidak menetapkan diadakannya rapat/pertemuan pada akhir sebuah proyek/pekerjaan.					
8.	Atasan saya tidak menetapkan standar yang tinggi terhadap kinerja.					
9.	Atasan saya tidak mematok jadwal terselesaikannya suatu pekerjaan.					
10.	Atasan saya tidak menempatkan bawahan pada pembagian tugas yang jelas.					
11.	Atasan saya selalu memaparkan sesuatu secara mendetail sehingga pekerjaan jelas arahnya					
12.	Atasan saya tidak mengkritik bawahan yang kinerjanya buruk.					
13.	Atasan saya tidak menerapkan disiplin dan pemberian sanksi dengan sangat ketat.					
14.	Atasan saya tidak selalu mencoba menerapkan gagasannya.					
15.	Atasan saya tidak menunjukkan tindakan yang jelas dan tegas di depan bawahan.					
16.	Atasan saya meminta pendapat bawahan terlebih dahulu sebelum menerapkan suatu kebijakan					
17.	Atasan bersedia memasukkan usulan dari bawahan ke dalam operasional kegiatan.					
18.	Atasan saya membuat bawahan merasa tidak canggung ketika berbicara dengannya.					
19.	Atasan saya senang bersikap ramah kepada bawahannya.					
20.	Atasan saya membuka diri atas saran perubahan dari bawahan terhadap kebijakan					
21.	Atasan saya memperlakukan semua pihak sederajat dengan dirinya.					
22.	Atasan saya mendukung bawahan dalam menjalankan pekerjaan dengan pelatihan					
23.	Atasan saya jika bertindak/mengambil kebijakan berkonsultasi dengan bawahan.					
24.	Atasan saya mau menjelaskan kebijakan yang diambilnya kepada bawahan.					
25.	Atasan saya memperhatikan kesejahteraan bawahan.					
26.	Atasan saya tidak mementingkan diri sendiri dalam mengerjakan sesuatu					
27.	Atasan saya bersedia menyempatkan waktu untuk mendengarkan keluhan bawahan.					
28.	Atasan saya mudah untuk memahami bawahan dalam keadaan apapun.					

29.	Atasan saya suka melakukan hal-hal sederhana yang menyenangkan di depan bawahan.					
30.	Atasan saya bermurah hati pada bawahan dalam keadaan apapun					
31.	Atasan saya memiliki kebiasaan berkumpul dengan bawahannya					
32.	Atasan saya adalah orang yang bijak dalam mengambil keputusan operasional organisasi					
33.	Atasan saya selalu memiliki kejelasan dalam prosedur pekerjaan setiap hari					
34.	Atasan saya selalu memberikan perhatian pada setiap aspek pekerjaan bawahannya					
35.	Atasan saya selalu percaya bahwa bawahannya melakukan pekerjaan dengan benar					
36.	Atasan saya akan selalu menunggu masukan dan gagasan dari bawahannya					
37.	Atasan saya selalu memaksakan kehendaknya dalam memutuskan suatu pekerjaan					
38.	Atasan saya tidak pernah mau bergabung dan bergaul dengan bawahannya					
39.	Atasan saya berdia melayani hanya orang-orang tertentu saja					
40.	Saya beranggapan bahwa atasan saya tidak pernah mengerti tentang apa yang dirasakan bawahannya					

**Bagian II. Instrumen tentang Manajemen Sumber Daya Manusia**

No.	Pernyataan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Atasan saya melakukan evaluasi kinerja karyawannya setiap bulan					
2.	Evaluasi dilakukan untuk mendapatkan kualitas kinerja karyawan					
3.	Kualitas dan mutu dari kinerja karyawan perlu di tinjau untuk meningkatkan operasional perusahaan					
4.	Atasan saya selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk meningkatkan kualitas kerja					
5.	Atasan saya selalu mengamati perilaku kerja karyawan untuk melihat kualitas kerjanya					
6.	Atasan saya selalu melakukan pengarahan untuk menyusun posisi kerja sesuai kepentingan kerja					
7.	Setiap karyawan memiliki kesempatan kerja yang dibuat sama satu sama lainnya					
8.	Atasan memberikan beban kerja yang sesuai dengan keinginannya					
9.	Atasan saya selalu memberikan beban kerja kepada karyawan secara berlebihan					
10.	Posisi kerja karyawan diatur berdasarkan kebutuhan perusahaan					
11.	Atasan saya selalu memperhatikan kemajuan kinerja karyawannya					
12.	Atasan saya mengatur posisi kerja tanpa memandang keahlian karyawannya					
13.	Sebagai karyawan kami dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas kerja					
14.	Kami diatur posisi kerja dengan masa posisi pada setiap tahun tanpa pelatihan kerja					
15.	Kami akan dipindahkan dari posisi kerja biasanya jika menunjukkan penurunan kerja					
16.	Bekerja sesuai dengan potensi dan keahlian meningkatkan kenyamanan kerja					
17.	Saya mendapatkan kesempatan pelatihan kerja setiap tahunnya					
18.	Saya dan teman saya terkadang tidak menerima aturan posisi kerja yang diatur atasan					
19.	Kami dibiarkan oleh perusahaan walaupun tidak menunjukkan kinerja yang baik					
20.	Perusahaan memberikan jaminan hari tua kepada semua karyawannya					



21.	Atasan saya selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya setiap tahun					
22.	Dalam menjalankan pekerjaan, kami dibekali perlengkapan kerja yang menjamin keselamatan					
23.	Di perusahaan kami memiliki kelompok kerja yang menaungi semua pekerja					
24.	Kami menjalani pekerjaan dengan nyaman karena perusahaan menjamin keselamatan kerja					
25.	Kami akan mendapatkan imbalan dari pekerjaan yang kami lakukan dengan baik					
26.	Perusahaan kami memiliki hubungan yang harmonis pada sebagian karyawan					
27.	Sebagai karyawan, kami selalu berbeda pendapat dengan atasan mengenai pekerjaan					
28.	Perusahaan tetap memaksakan kinerja maksimal walaupun karyawannya sedang sakit					
29.	Kami secara bergilir akan mendapatkan tugas ke luar kota					
30.	Hanya karyawan yang berprestasi saja yang mendapatkan perjalanan dinas ke luar kota					
31.	Kami dituntut maksimal dalam bekerja walaupun pekerjaannya tidak sesuai dengan keahlian kami					
32.	Atasan maupun perusahaan tidak pernah memberikan imbalan bagi kinerja yang optimal					
33.	Ikut dalam serkat pekerja adalah kegiatan yang sisa-sisa dalam kehidupan kerja					
34.	Berusaha mengembangkan keahlian dengan pelatihan sangat bermanfaat bagi diri saya					
35.	Atasan selalu memberikan waktu batas kerja di luar kemampuan karyawannya					

**Bagian III. Instrumen tentang Kinerja Pegawai**

No.	Pernyataan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas					
2.	Saya lebih mementingkan waktu pekerjaan secara tepat daripada kualitas hasil pekerjaan					
3.	Saya memilih mengerjakan pekerjaan secara berkualitas walaupun terlambat dari deadline					
4.	Saya memperhatikan proses kerja yang lancar dan tepat waktu					
5.	Saya mengikuti semua prosedur pengerjaan setiap tugas beban pekerjaan saya					
6.	Saya memiliki keahlian dalam memperlancar proses penyelesaian kerja sesuai prosedur					
7.	Saya memiliki kompetensi kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
8.	Saya menjadikan diri saya selalu maksimal dalam mengerjakan beban kerja saya					
9.	Saya memiliki keahlian yang jarang dibutuhkan perusahaan sehingga saya banyak waktu luang					
10.	Saya selalu berusaha melahirkan inovasi baru dalam perusahaan					
11.	Saya menyumbangkan ide dan gagasan saya untuk kemajuan perusahaan					
12.	Saya akan menyimpan ide saya yang berkualitas dan memberikan ide jelek saya pada perusahaan					
13.	Proses penyelesaian pekerjaan selalu membutuhkan ide dari saya					
14.	Saya selalu berusaha hadir tepat waktu walaupun banyak tantangan					
15.	Saya akan memberikan alasan yang berbeda jika saya datang terlambat					
16.	Saya menjadikan diri saya individu yang disiplin dalam bekerja					
17.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu pengerjaannya habis					
18.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan kualitas tinggi walaupun terlambat					
19.	Saya tidak memperdulikan waktu deadline dalam mengerjakan pekerjaan					
20.	Saya akan datang dan membolos kerja disaat saya sakit atau berhalangan hadir					

21.	Saya lebih mementingkan jumlah dari pada kualitas pekerjaan					
22.	Saya mementingkan kualitas maupun kuantitas pekerjaan setiap hari					
23.	Setiap karyawan memiliki kewajiban yang harus diselesaikan secara maksimal					
24.	Saya biasanya mencontoh ide yang dikemukakan oleh teman saya sebelum dia menyelesaikannya					
25.	Saya lebih sering menyodorkan pekerjaan saya kepada teman agar beban kerja saya lebih sedikit					
26.	Saya memiliki sikap kerja yang selalu ingin paling cepat selesai dari teman lain					
27.	Saya membiasakan diri untuk bekerja secara berkualitas					
28.	Ketentuan kerja yang ada selalu saya patuhi demi mutu dan ketepatan kerja					
29.	Saya selalu menanyakan prosedur kerja yang baru untuk menghindari kesalahan					
30.	Biasanya saya mengerjakan pekerjaan sepengetahuan dan berdasarkan pengalaman saja					
31.	Saya akan meninggalkan beban kerja yang sulit saya kerjakan					
32.	Saya selalu menolak mengerjakan pekerjaan yang baru saya ketahui					
33.	Saya akan mengerjakan pekerjaan secara maksimal walaupun salah dalam prosedur					
34.	Saya akan mengerjakan pekerjaan sebanyak apapun walaupun tidak dibutuhkan perusahaan					
35.	Saya menjadikan diri saya karyawan yang patuh terhadap prosedur kerja					

### Lampiran 3. Data Sebaran Angket

#### 1. Gaya Kepemimpinan (X1)

R	Data Angket Gaya Kepemimpinan Atasan																																								y			
	NO. ITEM																																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
1	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	122
2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	128	
3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	125		
4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	125		
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	137			
6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	125		
7	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	134	
8	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	134		
9	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	131	
10	4	2	3	3	3	4	4	1	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	4	2	2	4	4	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	127		
11	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	133			
12	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	125		
13	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	2	4	2	4	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	130			
14	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	141		
15	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	140		
16	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	144	
17	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	130		
18	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	129			
19	3	4	3	3	4	4	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	132		
20	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	4	123			
21	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	136		
22	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	139		
23	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	142		
24	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	126			
25	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	127			

26	3	4	3	3	4	4	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	132						
27	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	122			
28	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	144			
29	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	143		
30	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	145		
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	146			
32	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	117		
33	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	122
34	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	2	1	4	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	2	113			
35	2	2	1	2	3	2	2	0	3	3	1	3	4	2	2	3	3	0	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	4	97		
36	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	2	124		
37	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	4	4	3	4	129			
ΣX	119	117	118	127	130	120	119	115	128	110	118	120	107	127	126	122	135	115	128	114	109	129	132	117	129	118	114	119	120	128	123	130	124	119	120	112	110	113	119	119				
ΣX <sup>2</sup>	399	383	394	449	468	402	399	389	452	350	394	402	325	455	444	418	503	389	452	368	339	463	482	387	461	396	376	401	408	460	417	470	428	401	404	350	342	359	399	397				
(ΣX) <sup>2</sup>	14161	13689	13924	16129	16900	14400	14161	13225	16384	12100	13924	14400	11449	16129	15876	14884	18225	13225	16384	12996	11881	16641	17424	13689	16641	13924	12996	14161	14400	16384	15129	16900	15376	14161	14400	12544	12100	12769	14161	14161				
r <sub>xy</sub>	0,66	0,58	0,52	0,58	0,48	0,37	0,73	0,64	0,42	0,37	0,52	0,45	0,00	0,62	0,17	0,31	0,42	0,64	0,42	0,37	0,23	0,24	0,69	0,46	0,27	0,13	0,50	0,39	0,46	0,13	0,01	0,32	0,37	0,50	0,20	0,28	0,02	0,02	0,64	0,15				
t <sub>hitung</sub>	5,24	4,22	3,62	4,19	3,19	2,37	6,38	4,88	2,72	2,33	3,62	3,00	0,00	4,63	1,02	1,92	2,74	4,88	2,72	2,34	1,43	1,47	5,59	3,10	1,67	0,79	3,43	2,48	3,08	0,79	0,07	1,99	2,35	3,45	1,18	1,73	0,10	0,15	4,90	0,87				
t <sub>tabel</sub> (95%, 36)	1,684																																											
ket	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	TV	V	TV	V	V	V	V	V	TV	V	V	V	V	TV	V	V	V	TV	TV	V	V	V	TV	V	TV	TV	V	TV				



## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia (X2)

R	Manajemen Sumber Daya Manusia																																			Y	
	NO. ITEM																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	108
2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	108	
3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	4	3	2	3	4	3	111	
4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	112	
5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	121	
6	3	3	3	2	3	3	3	4	1	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	111	
7	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	115	
8	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	113
9	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	112	
10	4	4	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	115	
11	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	110	
12	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	119	
13	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	105	
14	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	124	
15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	1	3	4	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	107	
16	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	116	
17	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	116
18	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	116	
19	4	3	3	3	4	4	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	115
20	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	3	3	111	
21	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	119	
22	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	107		
23	4	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	2	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	113	
24	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	123	
25	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	124	
26	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	127	
27	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	115	
28	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	114	

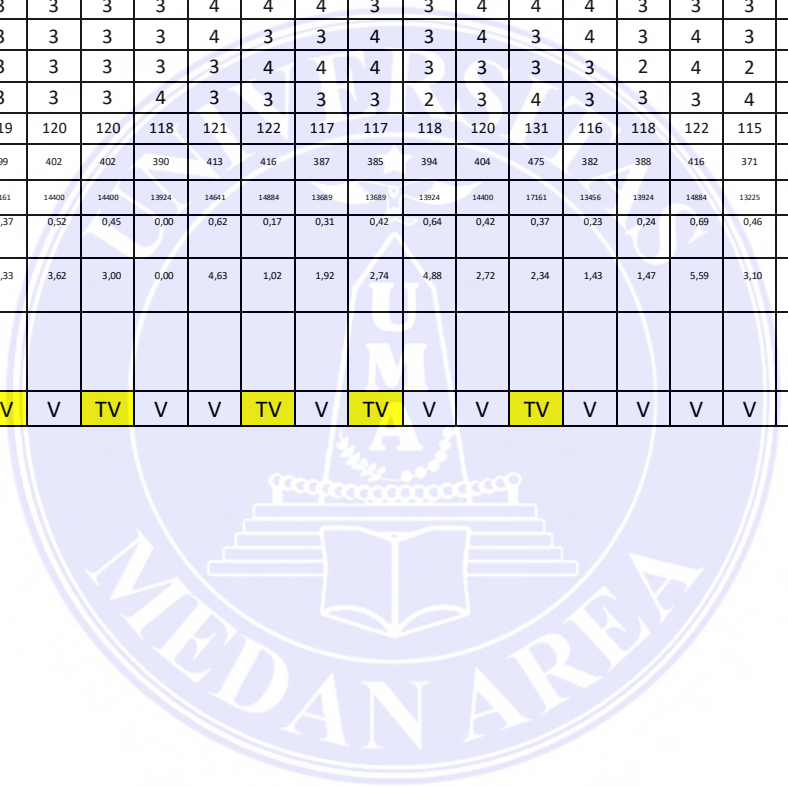
29	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119	
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	112	
31	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	122		
32	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	124	
33	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	125	
34	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	112	
35	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	115
36	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	107	
37	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	105	
ΣX	123	120	129	130	120	123	119	130	93	111	120	117	104	130	123	123	133	113	129	132	126	119	127	111	130	112	124	125	127	127	117	114	123	121	123	108					
ΣX <sup>2</sup>	423	400	461	472	400	423	403	466	247	349	400	379	302	468	423	423	491	359	461	482	446	405	453	347	472	352	430	433	451	449	385	366	419	405	419						
(ΣX) <sup>2</sup>	15129	14400	16641	16900	14400	15129	14161	16900	8649	12321	14400	13689	10816	16900	15129	15129	17689	12769	16641	17424	15876	14161	16129	12321	16900	12544	15376	15625	16129	16129	13689	12996	15129	14641	15129						
r <sub>xy</sub>	0,51	0,28	0,40	0,67	-0,10	0,51	0,23	0,31	-0,16	0,31	0,28	0,35	-0,12	0,41	0,40	0,25	0,24	0,36	0,40	0,07	0,40	-0,28	0,23	0,48	0,67	0,43	0,06	0,18	0,28	0,51	0,45	0,31	0,07	0,35	0,12						
t <sub>hitung</sub>	3,53	1,70	2,59	5,39	-0,57	3,53	1,37	1,91	-0,93	1,95	1,70	2,23	-0,71	2,67	2,60	1,50	1,47	2,29	2,59	0,44	2,62	-1,72	1,39	3,26	5,39	2,85	0,37	1,11	1,72	3,49	3,00	1,92	0,43	2,24	0,74						
t <sub>tabel</sub> (95%, 36)	1,684			0,242																																					
ket	V	V	V	V	TV	V	TV	V	TV	V	V	V	TV	V	V	V	V	V	V	TV	V	TV	TV	V	V	V	TV	TV	V	V	V	V	V	V	TV	V	TV				



### 3. Kinerja Karyawan (Y)

R	Kinerja Karyawan																																			Y	
	NO. ITEM																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	107	
2	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	3	101	
3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	109	
4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	109	
5	4	3	2	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	110	
6	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	117
7	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	1	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	115
8	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	4	3	3	3	2	3	3	114	
9	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	111	
10	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	110	
11	2	2	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	2	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	104	
12	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	110		
13	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	110	
14	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	117
15	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	4	3	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	104	
16	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	118	
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	116	
18	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	112	
19	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	122	
20	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	108	
21	4	3	1	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	113	
22	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	2	4	4	2	3	4	112	
23	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	115	
24	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	117	
25	4	3	2	4	4	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	106	
26	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	125	
27	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	118	
28	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	120	

29	3	3	3	4	4	4	3	3	4	1	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	124				
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	115		
31	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	121			
32	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	124			
33	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	131			
34	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	113		
35	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	117			
36	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	106		
37	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	107		
ΣX	123	122	121	133	117	119	119	115	117	119	120	120	118	121	122	117	117	118	120	131	116	118	122	115	117	119	127	117	122	122	121	117	124	119	123		
ΣX <sup>2</sup>	423	416	417	489	385	401	395	369	381	399	402	402	390	413	416	387	385	394	404	475	382	388	416	371	387	399	447	383	420	420	409	383	426	393	419		
(ΣX) <sup>2</sup>	15129	14884	14641	17689	13689	14161	14161	13225	13689	14161	14400	14400	13924	14641	14884	13689	13689	13924	14400	17161	13456	13924	14884	13225	13689	14161	16129	13689	14884	14884	14641	13689	15376	14161	15129		
r <sub>xy</sub>	0,66	0,58	0,52	0,58	0,48	0,37	0,73	0,64	0,42	0,37	0,52	0,45	0,00	0,62	0,17	0,31	0,42	0,64	0,42	0,37	0,23	0,24	0,69	0,46	0,27	0,13	0,50	0,39	0,46	0,13	0,01	0,32	0,37	0,50	-0,20		
t <sub>hitung</sub>	5,24	4,22	3,62	4,19	3,19	2,37	6,38	4,88	2,72	2,33	3,62	3,00	0,00	4,63	1,02	1,92	2,74	4,88	2,72	2,34	1,43	1,47	5,59	3,10	1,67	0,79	3,43	2,48	3,08	0,79	0,07	1,99	2,35	3,45	-1,18		
t <sub>tabel</sub> (95%, 36)																																					
ket	V	V	V	V	V	V	TV	V	V	TV	V	TV	V	V	TV	V	TV	V	V	TV	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	TV	V	TV	V	V		



**Lampiran 4. Tabulasi Data Angket (Gaya Kepemimpinan)**

R	Nomor item																														Y	Y <sup>2</sup>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	88	7744	
2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	98	9604	
3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	92	8464	
4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	2	4	93	8649	
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	105	11025	
6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	1	4	4	1	4	4	3	4	4	3	3	3	3	94	8836	
7	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	102	10404	
8	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	102	10404	
9	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	100	10000	
10	4	2	3	3	3	4	4	1	4	3	3	4	4	3	4	1	4	2	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4	2	3	94	8836	
11	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	103	10609	
12	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	93	8649	
13	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	100	10000	
14	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	108	11664	
15	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	109	11881
16	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	109	11881	
17	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	98	9604	
18	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	100	10000	
19	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	1	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	100	10000
20	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	91	8281	
21	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	105	11025	
22	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	107	11449	
23	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	109	11881	
24	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	98	9604	
25	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	99	9801	
26	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	1	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	101	10201
27	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	91	8281	
28	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	113	12769	
29	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	109	11881	
30	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115	13225	
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	111	12321	
32	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	84	7056	
33	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	4	3	3	3	2	93	8649
34	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	1	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	1	2	3	4	2	2	3	83	6889	
35	2	2	1	2	3	2	2	0	3	3	1	3	2	3	3	0	3	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	1	66	4356	
36	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	2	4	2	3	3	4	3	4	4	3	90	8100	
37	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	93	8649	
ΣX	119	117	118	127	130	120	119	115	128	110	118	120	127	122	135	115	128	114	129	132	117	129	114	119	120	130	124	119	112	119			
ΣX <sup>2</sup>	399	383	394	449	468	402	399	389	452	350	394	402	455	418	503	389	452	368	463	482	387	461	376	401	408	470	428	401	350	399		362672	



### Lampiran 5. Tabulasi Data Angket (Manajemen Sumber Daya Manusia)

R	Nomor item																								Y	Y <sup>2</sup>	ΣY <sup>2</sup>		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
1	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	73	5329	231		
2	3	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	74	5476	238		
3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	78	6084	266		
4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	74	5476	234		
5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	86	7396	314		
6	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	2	3	77	5929	259		
7	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	79	6241	269		
8	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	78	6084	258		
9	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	76	5776	248		
10	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	83	6889	297		
11	2	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	74	5476	236		
12	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	85	7225	311		
13	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	69	4761	209		
14	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	85	7225	307		
15	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	1	3	3	1	3	4	4	3	3	3	3	70	4900	216		
16	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	80	6400	272		
17	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	82	6724	286		
18	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	81	6561	279		
19	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	82	6724	290		
20	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	2	4	3	2	3	3	77	5929	259		
21	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	82	6724	288		
22	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	71	5041	217		
23	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	80	6400	276		
24	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	86	7396	314		
25	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	87	7569	321		
26	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	93	8649	363		
27	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	79	6241	267		
28	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	78	6084	258		
29	3	3	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	81	6561	287		
30	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	76	5776	250		
31	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	86	7396	314		
32	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	87	7569	321		
33	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	93	8649	363		
34	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	2	2	3	3	77	5929	257		
35	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	78	6084	258		
36	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	3	4	3	3	74	5476	240		
37	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	68	4624	198		
ΣX	123	120	129	130	123	130	111	120	117	130	123	123	133	113	129	126	111	130	112	127	127	117	114	121					
ΣX <sup>2</sup>	423	400	461	472	423	466	349	400	379	468	423	423	491	359	461	446	347	472	352	451	449	385	366	405					
																												234773	10071

**Lampiran 6. Tabulasi Data Angket (Kinerja Karyawan)**

R	Nomor item																											Y	Y <sup>2</sup>	ΣY <sup>2</sup>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
1	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2	3	4	82	6724	260	
2	3	2	4	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	74	5476	214	
3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	83	6889	263	
4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	2	3	3	83	6889	267	
5	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	83	6889	269	
6	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	91	8281	313	
7	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	85	7225	283	
8	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	4	3	3	3	3	88	7744	298	
9	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	86	7396	284	
10	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	84	7056	264	
11	2	2	3	4	2	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	78	6084	238	
12	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	4	3	4	83	6889	269	
13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	85	7225	275	
14	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	94	8836	338	
15	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	77	5929	227	
16	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	91	8281	313	
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	90	8100	306	
18	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	85	7225	275	
19	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	94	8836	338	
20	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	83	6889	263	
21	4	3	1	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	88	7744	304	
22	3	4	3	4	2	4	3	3	2	4	2	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	86	7396	290	
23	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	92	8464	326	
24	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	95	9025	341	
25	4	3	2	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	78	6084	236	
26	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	97	9409	361	
27	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	90	8100	306	
28	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	92	8464	320	
29	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	97	9409	355	
30	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	91	8281	315
31	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	93	8649	327	
32	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	97	9409	357
33	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	101	10201	383	
34	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	88	7744	294	
35	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	91	8281	313	
36	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	79	6241	241	
37	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3	4	81	6561	253	
ΣX	123	122	120	133	117	119	115	117	120	118	121	117	118	120	116	118	122	115	117	119	127	117	122	122	117	119	123				
ΣX <sup>2</sup>	423	416	417	489	385	401	369	381	402	390	413	387	394	404	382	388	416	371	387	399	447	383	420	420	383	393	419		284325	10879	

**Lampiran 7. Perhitungan Validitas Angket Gaya Kepemimpinan**

<b>Correlations</b>		VAR00041	KETERANGAN
VAR00001	Pearson Correlation	,663	VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	
VAR00002	Pearson Correlation	,581 <sup>*</sup>	VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	
VAR00003	Pearson Correlation	,522	VALID
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	37	
VAR00004	Pearson Correlation	,578 <sup>**</sup>	VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	
VAR00005	Pearson Correlation	,475 <sup>*</sup>	VALID
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	37	
VAR00006	Pearson Correlation	,372 <sup>*</sup>	VALID
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	37	
VAR00007	Pearson Correlation	,733 <sup>**</sup>	VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	
VAR00008	Pearson Correlation	,636	VALID
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	
VAR00009	Pearson Correlation	,418 <sup>*</sup>	VALID
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	37	
VAR00010	Pearson Correlation	,367	VALID
	Sig. (2-tailed)	,026	
	N	37	
VAR00011	Pearson Correlation	,522	VALID
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	37	
VAR00012	Pearson Correlation	,452 <sup>**</sup>	VALID
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	37	

VAR00013	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 ,999 37	TIDAK VALID
VAR00014	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,616* ,000 37	VALID
VAR00015	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,170 ,314 37	TIDAK VALID
VAR00016	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,309** ,063 37	VALID
VAR00017	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,420* ,010 37	VALID
VAR00018	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,636* ,000 37	VALID
VAR00019	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,418** ,010 37	VALID
VAR00020	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,368 ,025 37	VALID
VAR00021	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,235* ,162 37	TIDAK VALID
VAR00022	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,242 ,150 37	VALID
VAR00023	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,687 ,000 37	VALID
VAR00024	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,464** ,004 37	VALID
VAR00025	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,272 ,103 37	VALID
VAR00026	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,133* ,433 37	TIDAK VALID

VAR00027	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,501 ,002 37	VALID
VAR00028	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,387** ,018 37	VALID
VAR00029	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,461* ,004 37	VALID
VAR00030	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,132* ,435 37	TIDAK VALID
VAR00031	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,012** ,943 37	TIDAK VALID
VAR00032	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,318 ,055 37	VALID
VAR00033	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,369* ,025 37	VALID
VAR00034	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,504 ,001 37	VALID
VAR00035	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,196 ,245 37	TIDAK VALID
VAR00036	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,281** ,092 37	VALID
VAR00037	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,016 ,924 37	TIDAK VALID
VAR00038	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,025* ,885 37	TIDAK VALID
VAR00039	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,638 ,000 37	VALID
VAR00040	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,146** ,388 37	TIDAK VALID



VAR00041	Pearson Correlation	1**	
	Sig. (2-tailed)		
	N	37	

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

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

Setelah hasil r-hitung dibandingkan dengan r-tabel pada taraf signifikansi 5% dan N = 40, maka dari 40 butir angket yang di uji cobakan dinyatakan 10 butir angket yang tidak valid, sehingga 30 butir yang valid digunakan untuk menjaring data penelitian tentang gaya kepemimpinan.



**Lampiran 8. Perhitungan Validitas Angket Manajemen Sumber Daya****Manusia****Correlations**

		VAR00041	KETERANGAN
VAR00001	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,513 ,001 37	VALID
VAR00002	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,277 ,098 37	VALID
VAR00003	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,401** ,014 37	VALID
VAR00004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,674 ,000 37	VALID
VAR00005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,096 ,574 37	TIDAK VALID
VAR00006	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,513** ,001 37	VALID
VAR00007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,225 ,180 37	TIDAK VALID
VAR00008	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,307* ,064 37	VALID
VAR00009	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,156 ,357 37	TIDAK VALID
VAR00010	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,313 ,059 37	VALID
VAR00011	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,277 ,098 37	VALID
VAR00012	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,353 ,032 37	VALID

VAR00013	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,119 ,483 37	TIDAK VALID
VAR00014	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,411 ,011 37	VALID
VAR00015	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,402** ,014 37	VALID
VAR00016	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,246 ,142 37	VALID
VAR00017	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,241 ,151 37	VALID
VAR00018	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,361** ,028 37	VALID
VAR00019	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,401 ,014 37	VALID
VAR00020	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,075* ,659 37	TIDAK VALID
VAR00021	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,404 ,013 37	VALID
VAR00022	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,280 ,094 37	TIDAK VALID
VAR00023	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,229 ,173 37	TIDAK VALID
VAR00024	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,483 ,002 37	VALID
VAR00025	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,674 ,000 37	VALID
VAR00026	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,434 ,007 37	VALID

VAR00027	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,062** ,716 37	TIDAK VALID
VAR00028	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,184 ,276 37	TIDAK VALID
VAR00029	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,279 ,094 37	VALID
VAR00030	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,508** ,001 37	VALID
VAR00031	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,453 ,005 37	VALID
VAR00032	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,308* ,064 37	VALID
VAR00033	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,072 ,671 37	TIDAK VALID
VAR00034	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,355 ,031 37	VALID
VAR00035	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,125 ,462 37	TIDAK VALID
VAR00036	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 37	VALID

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

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

Setelah hasil r-hitung dibandingkan dengan r-tabel pada taraf signifikansi 5% dan N = 37, maka dari 35 butir angket yang di uji cobakan dinyatakan 11 butir angket yang tidak valid, sehingga 24 butir yang valid digunakan untuk menjaring data penelitian tentang manajemen sumber daya manusia.

**Lampiran 9. Perhitungan Validitas Angket Kinerja Karyawan**

<b>Correlations</b>		VAR00041	KETERANGAN
VAR00001	Pearson Correlation	,302	VALID
	Sig. (2-tailed)	,070	
	N	37	
VAR00002	Pearson Correlation	,290	VALID
	Sig. (2-tailed)	,081	
	N	37	
VAR00003	Pearson Correlation	,313	VALID
	Sig. (2-tailed)	,059	
	N	37	
VAR00004	Pearson Correlation	,424	VALID
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	37	
VAR00005	Pearson Correlation	,243	VALID
	Sig. (2-tailed)	,147	
	N	37	
VAR00006	Pearson Correlation	,329	VALID
	Sig. (2-tailed)	,047	
	N	37	
VAR00007	Pearson Correlation	,208	TIDAK VALID
	Sig. (2-tailed)	,216	
	N	37	
VAR00008	Pearson Correlation	,464	VALID
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	37	
VAR00009	Pearson Correlation	,389	VALID
	Sig. (2-tailed)	,017	
	N	37	
VAR00010	Pearson Correlation	-,018	TIDAK VALID
	Sig. (2-tailed)	,918	
	N	37	
VAR00011	Pearson Correlation	,514	VALID
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	37	
VAR00012	Pearson Correlation	,220	TIDAK VALID
	Sig. (2-tailed)	,191	
	N	37	



VAR00013	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,338 ,041 37	VALID
VAR00014	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,317 ,056 37	VALID
VAR00015	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,047 ,780 37	TIDAK VALID
VAR00016	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,271 ,105 37	VALID
VAR00017	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,230 ,171 37	TIDAK VALID
VAR00018	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,422 ,009 37	VALID
VAR00019	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,341 ,039 37	VALID
VAR00020	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,048 ,778 37	TIDAK VALID
VAR00021	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,359 ,029 37	VALID
VAR00022	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,585 ,000 37	VALID
VAR00023	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,250 ,136 37	VALID
VAR00024	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,266 ,112 37	VALID
VAR00025	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,325 ,049 37	VALID
VAR00026	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,417 ,010 37	VALID

VAR00027	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,258 ,123 37	VALID
VAR00028	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,393 ,016 37	VALID
VAR00029	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,267 ,110 37	VALID
VAR00030	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,434 ,007 37	VALID
VAR00031	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,094 ,580 37	TIDAK VALID
VAR00032	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,441 ,006 37	VALID
VAR00033	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,027 ,873 37	TIDAK VALID
VAR00034	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,564 ,000 37	VALID
VAR00035	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,380 ,020 37	VALID
VAR00036	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  37	VALID

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

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

Setelah hasil r-hitung dibandingkan dengan r-tabel pada taraf signifikansi 5% dan N = 37, maka dari 35 butir angket yang di uji cobakan dinyatakan 8 butir angket yang tidak valid, sehingga 27 butir yang valid digunakan untuk menjaring data penelitian tentang kinerja karyawan.

**Lampiran 10. Perhitungan Reliabilitas Angket Gaya Kepemimpinan**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	37	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>,723</b>	<b>,859</b>	<b>41</b>

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	6,353	2,892	130,243	127,351	45,037	393,344	41

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

			Sum of Squares	df	Mean Square
Between People			349,738	36	9,715
	Between Items		582149,535	40	14553,738
	Nonadditivity		3324,473 <sup>a</sup>	1	3324,473
Within People	Residual	Balance	544,871	1439	,379
		Total	3869,343	1440	2,687
	Total		586018,878	1480	395,959
Total		586368,616	1516	386,787	

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

			Friedman's Chi-Square	Sig
Between People				
	Between Items		5416,263	,000
	Nonadditivity		8779,908 <sup>a</sup>	,000
Within People	Residual	Balance		
		Total		
	Total			

Grand Mean = 6,3533

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 7,588E-005.

**Lampiran 11. Perhitungan Reliabilitas Angket Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	37	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>,679</b>	<b>,718</b>	<b>36</b>

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	6,378	2,514	114,811	112,297	45,677	345,579	36

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

			Sum of Squares	df	Mean Square
Between People			143,742	36	3,993
	Between Items		447525,351	35	12786,439
	Nonadditivity		1188,151 <sup>a</sup>	1	1188,151
Within People	Residual	Balance	426,053	1259	,338
	Total		1614,204	1260	1,281
	Total		449139,556	1295	346,826
Total		449283,297	1331	337,553	

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

			Friedman's Chi-Square	Sig
Between People			9980,715 3511,021 <sup>a</sup>	,000 ,000
	Between Items			
	Nonadditivity			
Within People	Residual	Balance		
	Total	Total		
	Total			

Grand Mean = 6,3784

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = ,000.

**Lampiran 12. Perhitungan Reliabilitas Angket Kinerja Karyawan**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	37	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>,691</b>	<b>,757</b>	<b>36</b>

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	6,318	3,108	113,730	110,622	36,591	339,064	36

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

			Sum of Squares	df	Mean Square
Between People			177,255	36	4,924
	Between Items		439087,898	35	12545,369
Within People	Residual	Nonadditivity	1463,129 <sup>a</sup>	1	1463,129
		Balance	452,751	1259	,360
		Total	1915,880	1260	1,521
Total			441003,778	1295	340,543
Total			441181,033	1331	331,466

**ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity**

			Friedman's Chi-Square	Sig
Between People			8250,603	,000
	Between Items			
Within People	Residual	Nonadditivity	4068,634 <sup>a</sup>	,000
		Balance		
		Total		
Total				

Grand Mean = 6,3183

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = ,000.



### Lampiran 13. Instrumen Penelitian Setelah Ujicoba

#### ANGKET PENELITIAN

##### I . Petunjuk Pengisian Angket

1. Angket ini adalah untuk keperluan penelitian dalam rangka penulisan proposal
2. Diharapkan kepada anda, jawablah pertanyaan dengan jujur dan sesuai dengan keadaan anda sebenarnya.
3. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang disediakan yang sesuai dengan keadaan diri anda
4. Kepada anda selamat mengerjakan, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih

##### II. Identitas

Nama :  
 L / P :  
 Posisi Kerja :  
 Umur :  
 Instansi :

##### III. Daftar Pertanyaan Angket

###### Bagian I. Instrumen Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Atasan saya memiliki kebiasaan membiarkan bawahannya bekerja sesukanya					
2.	Atasan saya menekankan peningkatan kapasitas dan kemampuan bawahan itu tidak penting					
3.	Atasan saya membiarkan bawahannya walaupun tidak mengetahui kebutuhan organisasi					
4.	Atasan saya tidak memerintahkan bawahan untuk menaati perintah dan aturan.					
5.	Atasan saya tidak berusaha meyakinkan seluruh bawahan untuk memahami perannya terhadap organisasi / instansi.					
6.	Atasan saya tidak menganjurkan penyeragaman prosedur pelaksanaan pekerjaan.					

7.	Atasan saya tidak menetapkan diadakannya rapat/pertemuan pada akhir sebuah proyek/pekerjaan.					
8.	Atasan saya tidak menetapkan standar yang tinggi terhadap kinerja.					
9.	Atasan saya tidak mematok jadwal terselesaikannya suatu pekerjaan.					
10.	Atasan saya tidak menempatkan bawahan pada pembagian tugas yang jelas.					
11.	Atasan saya selalu memaparkan sesuatu secara mendetail sehingga pekerjaan jelas arahnya					
12.	Atasan saya tidak mengkritik bawahan yang kinerjanya buruk.					
13.	Atasan saya tidak menerapkan disiplin dan pemberian sanksi dengan sangat ketat.					
14.	Atasan saya tidak selalu mencoba menerapkan gagasannya.					
15.	Atasan saya tidak menunjukkan tindakan yang jelas dan tegas di depan bawahan.					
16.	Atasan saya meminta pendapat bawahan terlebih dahulu sebelum menerapkan suatu kebijakan					
17.	Atasan bersedia memasukkan usulan dari bawahan ke dalam operasional kegiatan.					
18.	Atasan saya membuat bawahan merasa tidak canggung ketika berbicara dengannya.					
19.	Atasan saya senang bersikap ramah kepada bawahannya.					
20.	Atasan saya membuka diri atas saran perubahan dari bawahan terhadap kebijakan					
21.	Atasan saya memperlakukan semua pihak sederajat dengan dirinya.					
22.	Atasan saya mendukung bawahan dalam menjalankan pekerjaan dengan pelatihan					
23.	Atasan saya jika bertindak/mengambil kebijakan berkonsultasi dengan bawahan.					
24.	Atasan saya mau menjelaskan kebijakan yang diambilnya kepada bawahan.					
25.	Atasan saya memperhatikan kesejahteraan bawahan.					
26.	Atasan saya tidak mementingkan diri sendiri dalam mengerjakan sesuatu					
27.	Atasan saya bersedia menyempatkan waktu untuk mendengarkan keluhan bawahan.					
28.	Atasan saya mudah untuk memahami bawahan dalam keadaan apapun.					

29.	Atasan saya suka melakukan hal-hal sederhana yang menyenangkan di depan bawahan.					
30.	Atasan saya bermurah hati pada bawahan dalam keadaan apapun					
31.	Atasan saya memiliki kebiasaan berkumpul dengan bawahannya					
32.	Atasan saya adalah orang yang bijak dalam mengambil keputusan operasional organisasi					
33.	Atasan saya selalu memiliki kejelasan dalam prosedur pekerjaan setiap hari					
34.	Atasan saya selalu memberikan perhatian pada setiap aspek pekerjaan bawahannya					
35.	Atasan saya selalu percaya bahwa bawahannya melakukan pekerjaan dengan benar					
36.	Atasan saya akan selalu menunggu masukan dan gagasan dari bawahannya					
37.	Atasan saya selalu memaksakan kehendaknya dalam memutuskan suatu pekerjaan					
38.	Atasan saya tidak pernah mau bergabung dan bergaul dengan bawahannya					
39.	Atasan saya berdia melayani hanya orang-orang tertentu saja					
40.	Saya beranggapan bahwa atasan saya tidak pernah mengerti tentang apa yang dirasakan bawahannya					

**Bagian II. Instrumen tentang Manajemen Sumber Daya Manusia**

No.	Pernyataan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Atasan saya melakukan evaluasi kinerja karyawannya setiap bulan					
2.	Evaluasi dilakukan untuk mendapatkan kualitas kinerja karyawan					
3.	Kualitas dan mutu dari kinerja karyawan perlu di tinjau untuk meningkatkan operasional perusahaan					
4.	Atasan saya selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk meningkatkan kualitas kerja					
5.	Atasan saya selalu mengamati perilaku kerja karyawan untuk melihat kualitas kerjanya					
6.	Atasan saya selalu melakukan pengarahan untuk menyusun posisi kerja sesuai kepentingan kerja					
7.	Setiap karyawan memiliki kesempatan kerja yang dibuat sama satu sama lainnya					
8.	Atasan memberikan beban kerja yang sesuai dengan keinginannya					
9.	Atasan saya selalu memberikan beban kerja kepada karyawan secara berlebihan					
10.	Posisi kerja karyawan diatur berdasarkan kebutuhan perusahaan					
11.	Atasan saya selalu memperhatikan kemajuan kinerja karyawannya					
12.	Atasan saya mengatur posisi kerja tanpa memandang keahlian karyawannya					
13.	Sebagai karyawan kami dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas kerja					
14.	Kami diatur posisi kerja dengan masa posisi pada setiap tahun tanpa pelatihan kerja					
15.	Kami akan dipindahkan dari posisi kerja biasanya jika menunjukkan penurunan kerja					
16.	Bekerja sesuai dengan potensi dan keahlian meningkatkan kenyamanan kerja					
17.	Saya mendapatkan kesempatan pelatihan kerja setiap tahunnya					
18.	Saya dan teman saya terkadang tidak menerima aturan posisi kerja yang diatur atasan					
19.	Kami dibiarkan oleh perusahaan walaupun tidak menunjukkan kinerja yang baik					
20.	Perusahaan memberikan jaminan hari tua kepada semua karyawannya					

21.	Atasan saya selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya setiap tahun					
22.	Dalam menjalankan pekerjaan, kami dibekali perlengkapan kerja yang menjamin keselamatan					
23.	Di perusahaan kami memiliki kelompok kerja yang menaungi semua pekerja					
24.	Kami menjalani pekerjaan dengan nyaman karena perusahaan menjamin keselamatan kerja					
25.	Kami akan mendapatkan imbalan dari pekerjaan yang kami lakukan dengan baik					
26.	Perusahaan kami memiliki hubungan yang harmonis pada sebagian karyawan					
27.	Sebagai karyawan, kami selalu berbeda pendapat dengan atasan mengenai pekerjaan					
28.	Perusahaan tetap memaksakan kinerja maksimal walaupun karyawannya sedang sakit					
29.	Kami secara bergilir akan mendapatkan tugas ke luar kota					
30.	Hanya karyawan yang berprestasi saja yang mendapatkan perjalanan dinas ke luar kota					
31.	Kami dituntut maksimal dalam bekerja walaupun pekerjaannya tidak sesuai dengan keahlian kami					
32.	Atasan maupun perusahaan tidak pernah memberikan imbalan bagi kinerja yang optimal					
33.	Ikut dalam serkat pekerja adalah kegiatan yang sisa-sisa dalam kehidupan kerja					
34.	Berusaha mengembangkan keahlian dengan pelatihan sangat bermanfaat bagi diri saya					
35.	Atasan selalu memberikan waktu batas kerja di luar kemampuan karyawannya					



**Bagian III. Instrumen tentang Kinerja Pegawai**

No.	Pernyataan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas					
2.	Saya lebih mementingkan waktu pekerjaan secara tepat daripada kualitas hasil pekerjaan					
3.	Saya memilih mengerjakan pekerjaan secara berkualitas walaupun terlambat dari deadline					
4.	Saya memperhatikan proses kerja yang lancar dan tepat waktu					
5.	Saya mengikuti semua prosedur pengerjaan setiap tugas beban pekerjaan saya					
6.	Saya memiliki keahlian dalam memperlancar proses penyelesaian kerja sesuai prosedur					
7.	Saya memiliki kompetensi kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
8.	Saya menjadikan diri saya selalu maksimal dalam mengerjakan beban kerja saya					
9.	Saya memiliki keahlian yang jarang dibutuhkan perusahaan sehingga saya banyak waktu luang					
10.	Saya selalu berusaha melahirkan inovasi baru dalam perusahaan					
11.	Saya menyumbangkan ide dan gagasan saya untuk kemajuan perusahaan					
12.	Saya akan menyimpan ide saya yang berkualitas dan memberikan ide jelek saya pada perusahaan					
13.	Proses penyelesaian pekerjaan selalu membutuhkan ide dari saya					
14.	Saya selalu berusaha hadir tepat waktu walaupun banyak tantangan					
15.	Saya akan memberikan alasan yang berbeda jika saya datang terlambat					
16.	Saya menjadikan diri saya individu yang disiplin dalam bekerja					
17.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu pengerjaannya habis					
18.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan kualitas tinggi walaupun terlambat					
19.	Saya tidak memperdulikan waktu deadline dalam mengerjakan pekerjaan					
20.	Saya akan datang dan membolos kerja disaat saya sakit atau berhalangan hadir					

21.	Saya lebih mementingkan jumlah dari pada kualitas pekerjaan					
22.	Saya mementingkan kualitas maupun kuantitas pekerjaan setiap hari					
23.	Setiap karyawan memiliki kewajiban yang harus diselesaikan secara maksimal					
24.	Saya biasanya mencontoh ide yang dikemukakan oleh teman saya sebelum dia menyelesaikannya					
25.	Saya lebih sering menyodorkan pekerjaan saya kepada teman agar beban kerja saya lebih sedikit					
26.	Saya memiliki sikap kerja yang selalu ingin paling cepat selesai dari teman lain					
27.	Saya membiasakan diri untuk bekerja secara berkualitas					
28.	Ketentuan kerja yang ada selalu saya patuhi demi mutu dan ketepatan kerja					
29.	Saya selalu menanyakan prosedur kerja yang baru untuk menghindari kesalahan					
30.	Biasanya saya mengerjakan pekerjaan sepengetahuan dan berdasarkan pengalaman saja					
31.	Saya akan meninggalkan beban kerja yang sulit saya kerjakan					
32.	Saya selalu menolak mengerjakan pekerjaan yang baru saya ketahui					
33.	Saya akan mengerjakan pekerjaan secara maksimal walaupun salah dalam prosedur					
34.	Saya akan mengerjakan pekerjaan sebanyak apapun walaupun tidak dibutuhkan perusahaan					
35.	Saya menjadikan diri saya karyawan yang patuh terhadap prosedur kerja					

**Lampiran 14. Tabulasi Data Angket Hasil Penelitian**

No.	X1		X2		Y	
1	88	105	73	82	82	88
2	98	107	74	71	74	86
3	92	109	78	80	83	92
4	93	98	74	86	83	95
5	105	99	86	87	83	78
6	94	101	77	93	91	97
7	102	91	79	79	85	90
8	102	113	78	78	88	92
9	100	109	76	81	86	97
10	94	115	83	76	84	91
11	103	111	74	86	78	93
12	93	84	85	87	83	97
13	100	93	69	93	85	101
14	108	83	85	77	94	88
15	109	66	70	78	77	91
16	109	90	80	74	91	79
17	98	93	82	68	90	81
18	100		81		85	
19	100		82		94	
20	91		77		83	
<b>JLH</b>	<b>3646</b>		<b>2939</b>		<b>3235</b>	

### Lampiran 15. Deskripsi Data Penelitian

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Gaya Kepemimpinan	37	66,00	115,00	98,5405	9,70851	-,927
Manajemen SDM	37	68,00	93,00	79,4324	6,05778	,271
Kinerja Pegawai	37	74,00	101,00	87,4324	6,41414	-,009
Valid N (listwise)	37					

#### Descriptive Statistics

	Skewness	Kurtosis	
	Std. Error	Statistic	Std. Error
Gaya Kepemimpinan	,388	2,131	,759
Manajemen SDM	,388	-,108	,759
Kinerja Pegawai	,388	-,579	,759
Valid N (listwise)			

#### Statistics

		Gaya Kepemimpinan	Manajemen SDM	Kinerja Pegawai
N	Valid	37	37	37
	Missing	0	0	0
Mean		98,5405	79,4324	87,4324
Median		100,0000	79,0000	88,0000
Mode		93,00 <sup>a</sup>	74,00 <sup>a</sup>	83,00
Std. Deviation		9,70851	6,05778	6,41414
Minimum		66,00	68,00	74,00
Maximum		115,00	93,00	101,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Lampiran 16. Uji Asumsi Klasik Normalitas**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Gaya Kepemimpinan	37	98,5405	9,70851	66,00	115,00
Manajemen SDM	37	79,4324	6,05778	68,00	93,00
Kinerja Pegawai	37	87,4324	6,41414	74,00	101,00

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Gaya Kepemimpinan	Manajemen SDM	Kinerja Pegawai
N		37	37	37
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	98,5405	79,4324	87,4324
	Std. Deviation	9,70851	6,05778	6,41414
Most Extreme Differences	Absolute	,099	,080	,089
	Positive	,060	,080	,080
	Negative	-,099	-,064	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		,605	,486	,543
Asymp. Sig. (2-tailed)		,858	,972	,929

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gaya Kepemimpinan	,099	37	,200*	,943	37	,058

\*. This is a lower bound of the true significance.  
 a. Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Manajemen SDM	,080	37	,200*	,978	37	,647

\*. This is a lower bound of the true significance.  
 a. Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Pegawai	,089	37	,200*	,983	37	,840

\*. This is a lower bound of the true significance.  
 a. Lilliefors Significance Correction



**Tests of Normality<sup>a,b,c,d,e,g,h,i,j,k,l,m,n,o</sup>**

	Gaya Kepemimpinan	Kolmogorov-Smirnov <sup>f</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Pegawai	91,00	,260	2	.			
	93,00	,415	4	.	,716	4	,017
	94,00	,260	2	.			
	98,00	,298	3	.	,916	3	,439
	100,00	,385	4	.	,708	4	,014
	102,00	,260	2	.			
	105,00	,260	2	.			
	109,00	,331	4	.	,877	4	,325

- a. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 66,00. It has been omitted.
- b. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 83,00. It has been omitted.
- c. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 84,00. It has been omitted.
- d. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 88,00. It has been omitted.
- e. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 90,00. It has been omitted.
- f. Lilliefors Significance Correction
- g. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 92,00. It has been omitted.
- h. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 99,00. It has been omitted.
- i. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 101,00. It has been omitted.
- j. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 103,00. It has been omitted.
- k. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 107,00. It has been omitted.
- l. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 108,00. It has been omitted.
- m. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 111,00. It has been omitted.
- n. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 113,00. It has been omitted.
- o. Kinerja Pegawai is constant when Gaya Kepemimpinan = 115,00. It has been omitted.

**Tests of Normality<sup>a,b,c,d,e,g</sup>**

	Manajemen SDM	Kolmogorov-Smirnov <sup>f</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Pegawai	74,00	,196	4	.	,984	4	,925
	76,00	,260	2	.			
	77,00	,232	3	.	,980	3	,726
	78,00	,232	4	.	,912	4	,492
	79,00	,260	2	.			
	80,00	,260	2	.			
	81,00	,260	2	.			
	82,00	,253	3	.	,964	3	,637
	85,00	,260	2	.			
	86,00	,328	3	.	,871	3	,298
	87,00	,260	2	.			
	93,00	,260	2	.			

- a. Kinerja Pegawai is constant when Manajemen SDM = 68,00. It has been omitted.
- b. Kinerja Pegawai is constant when Manajemen SDM = 69,00. It has been omitted.
- c. Kinerja Pegawai is constant when Manajemen SDM = 70,00. It has been omitted.
- d. Kinerja Pegawai is constant when Manajemen SDM = 71,00. It has been omitted.
- e. Kinerja Pegawai is constant when Manajemen SDM = 73,00. It has been omitted.
- f. Lilliefors Significance Correction
- g. Kinerja Pegawai is constant when Manajemen SDM = 83,00. It has been omitted.

**Lampiran 17. Uji Linearitas**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Gaya Kepemimpinan	37	98,5405	9,70851	66,00	115,00
Manajemen SDM	37	79,4324	6,05778	68,00	93,00
Kinerja Pegawai	37	87,4324	6,41414	74,00	101,00

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df
Kinerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan	(Combined)	632,664	21
	Between Groups	10,125	1
	Linearity	622,540	20
	Deviation from Linearity		
Within Groups	848,417	15	
Total	1481,081	36	

**ANOVA Table**

		Mean Square	F
Kinerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan	(Combined)	30,127	,533
	Between Groups	10,125	,179
	Linearity	31,127	,550
	Deviation from Linearity		
Within Groups	56,561		
Total			

**ANOVA Table**

		Sig.
Kinerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan	(Combined)	,910
	Between Groups	,678
	Linearity	,894
	Deviation from Linearity	
Within Groups		
Total		

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan	,083	,007	,654	,427

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df
Kinerja Pegawai * Manajemen SDM	(Combined)		910,581	17
	Between Groups	Linearity	531,671	1
		Deviation from Linearity	378,911	16
	Within Groups		570,500	19
		Total	1481,081	36

**ANOVA Table**

			Mean Square	F
Kinerja Pegawai * Manajemen SDM	(Combined)		53,564	1,784
	Between Groups	Linearity	531,671	17,707
		Deviation from Linearity	23,682	,789
	Within Groups		30,026	
		Total		

**ANOVA Table**

			Sig.
Kinerja Pegawai * Manajemen SDM	(Combined)		,112
	Between Groups	Linearity	,000
		Deviation from Linearity	,681
	Within Groups		
		Total	

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Pegawai * Manajemen SDM	,599	,359	,784	,615

**Lampiran 18. Uji Hipotesis**

**Correlations**

		Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,083
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,083	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

**Correlations**

		Manajemen SDM	Kinerja Pegawai
Manajemen SDM	Pearson Correlation	1	,599**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

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

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan, Manajemen SDM <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,603 <sup>a</sup>	,363	,326	5,26743	1,811

a. Predictors: (Constant), **Gaya Kepemimpinan, Manajemen SDM**

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	537,725	2	268,862	9,690	,000 <sup>b</sup>
	Residual	943,356	34	27,746		
	Total	1481,081	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Manajemen SDM

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,045	14,368		2,300	,028
	Manajemen SDM	,632	,145	,597	4,361	,000
	Gaya Kepemimpinan	,042	,090	,064	,467	,643

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	79,9699	96,1147	87,4324	3,86482	37
Residual	-14,23658	8,13442	,00000	5,11902	37
Std. Predicted Value	-1,931	2,246	,000	1,000	37
Std. Residual	-2,703	1,544	,000	,972	37

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<b>1</b>	,083 <sup>a</sup>	,007	-,022	6,48285

a. Predictors: (Constant), **Gaya Kepemimpinan**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,125	1	10,125	,241	,627 <sup>b</sup>
	Residual	1470,956	35	42,027		
	Total	1481,081	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<b>1</b>	,599 <sup>a</sup>	,359	,341	5,20826

a. Predictors: (Constant), **Manajemen SDM**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	531,671	1	531,671	19,600	,000 <sup>b</sup>
	Residual	949,411	35	27,126		
	Total	1481,081	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Manajemen SDM

**Lampiran 19. Tabel Konsultasi**

**Z and t Tables**

**Z Table: Negative Values**

Body of table gives area under Z curve to the left of z.

Example:

$$P[Z < -2.63] = .0043$$

z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
-3.80	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001
-3.70	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001
-3.60	.0002	.0002	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001	.0001
-3.50	.0002	.0002	.0002	.0002	.0002	.0002	.0002	.0002	.0002	.0002
-3.40	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0002
-3.30	.0005	.0005	.0005	.0004	.0004	.0004	.0004	.0004	.0004	.0003
-3.20	.0007	.0007	.0006	.0006	.0006	.0006	.0006	.0006	.0005	.0005
-3.10	.0010	.0009	.0009	.0009	.0008	.0008	.0008	.0008	.0007	.0007
-3.00	.0013	.0013	.0013	.0012	.0012	.0011	.0011	.0011	.0010	.0010
-2.90	.0019	.0018	.0018	.0017	.0016	.0016	.0015	.0015	.0014	.0014
-2.80	.0026	.0025	.0024	.0023	.0023	.0022	.0021	.0021	.0020	.0019
-2.70	.0035	.0034	.0033	.0032	.0031	.0030	.0029	.0028	.0027	.0026
-2.60	.0047	.0045	.0044	.0043	.0041	.0040	.0039	.0038	.0037	.0036
-2.50	.0062	.0060	.0059	.0057	.0055	.0054	.0052	.0051	.0049	.0048
-2.40	.0082	.0080	.0078	.0075	.0073	.0071	.0069	.0068	.0066	.0064
-2.30	.0107	.0104	.0102	.0099	.0096	.0094	.0091	.0089	.0087	.0084
-2.20	.0139	.0136	.0132	.0129	.0125	.0122	.0119	.0116	.0113	.0110
-2.10	.0179	.0174	.0170	.0166	.0162	.0158	.0154	.0150	.0146	.0143
-2.00	.0228	.0222	.0217	.0212	.0207	.0202	.0197	.0192	.0188	.0183
-1.90	.0287	.0281	.0274	.0268	.0262	.0256	.0250	.0244	.0239	.0233
-1.80	.0359	.0351	.0344	.0336	.0329	.0322	.0314	.0307	.0301	.0294
-1.70	.0446	.0436	.0427	.0418	.0409	.0401	.0392	.0384	.0375	.0367
-1.60	.0548	.0537	.0526	.0516	.0505	.0495	.0485	.0475	.0465	.0455
-1.50	.0668	.0655	.0643	.0630	.0618	.0606	.0594	.0582	.0571	.0559
-1.40	.0808	.0793	.0778	.0764	.0749	.0735	.0721	.0708	.0694	.0681
-1.30	.0968	.0951	.0934	.0918	.0901	.0885	.0869	.0853	.0838	.0823
-1.20	.1151	.1131	.1112	.1093	.1075	.1056	.1038	.1020	.1003	.0985
-1.10	.1357	.1335	.1314	.1292	.1271	.1251	.1230	.1210	.1190	.1170
-1.00	.1587	.1562	.1539	.1515	.1492	.1469	.1446	.1423	.1401	.1379
-0.90	.1841	.1814	.1788	.1762	.1736	.1711	.1685	.1660	.1635	.1611
-0.80	.2119	.2090	.2061	.2033	.2005	.1977	.1949	.1922	.1894	.1867
-0.70	.2420	.2389	.2358	.2327	.2296	.2266	.2236	.2206	.2177	.2148

-0.60	.2743	.2709	.2676	.2643	.2611	.2578	.2546	.2514	.2483	.2451
-0.50	.3085	.3050	.3015	.2981	.2946	.2912	.2877	.2843	.2810	.2776
-0.40	.3446	.3409	.3372	.3336	.3300	.3264	.3228	.3192	.3156	.3121
-0.30	.3821	.3783	.3745	.3707	.3669	.3632	.3594	.3557	.3520	.3483
-0.20	.4207	.4168	.4129	.4090	.4052	.4013	.3974	.3936	.3897	.3859
-0.10	.4602	.4562	.4522	.4483	.4443	.4404	.4364	.4325	.4286	.4247
0.00	.5000	.4960	.4920	.4880	.4840	.4801	.4761	.4721	.4681	.4641

**Z Table: Positive Values**

Body of table gives area under Z curve to the left of z.

Example:

$$P[Z < 1.16] = .8770$$

z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.00	.5000	.5040	.5080	.5120	.5160	.5199	.5239	.5279	.5319	.5359
0.10	.5398	.5438	.5478	.5517	.5557	.5596	.5636	.5675	.5714	.5753
0.20	.5793	.5832	.5871	.5910	.5948	.5987	.6026	.6064	.6103	.6141
0.30	.6179	.6217	.6255	.6293	.6331	.6368	.6406	.6443	.6480	.6517
0.40	.6554	.6591	.6628	.6664	.6700	.6736	.6772	.6808	.6844	.6879
0.50	.6915	.6950	.6985	.7019	.7054	.7088	.7123	.7157	.7190	.7224
0.60	.7257	.7291	.7324	.7357	.7389	.7422	.7454	.7486	.7517	.7549
0.70	.7580	.7611	.7642	.7673	.7704	.7734	.7764	.7794	.7823	.7852
0.80	.7881	.7910	.7939	.7967	.7995	.8023	.8051	.8078	.8106	.8133
0.90	.8159	.8186	.8212	.8238	.8264	.8289	.8315	.8340	.8365	.8389
1.00	.8413	.8438	.8461	.8485	.8508	.8531	.8554	.8577	.8599	.8621
1.10	.8643	.8665	.8686	.8708	.8729	.8749	.8770	.8790	.8810	.8830
1.20	.8849	.8869	.8888	.8907	.8925	.8944	.8962	.8980	.8997	.9015
1.30	.9032	.9049	.9066	.9082	.9099	.9115	.9131	.9147	.9162	.9177
1.40	.9192	.9207	.9222	.9236	.9251	.9265	.9279	.9292	.9306	.9319
1.50	.9332	.9345	.9357	.9370	.9382	.9394	.9406	.9418	.9429	.9441
1.60	.9452	.9463	.9474	.9484	.9495	.9505	.9515	.9525	.9535	.9545
1.70	.9554	.9564	.9573	.9582	.9591	.9599	.9608	.9616	.9625	.9633
1.80	.9641	.9649	.9656	.9664	.9671	.9678	.9686	.9693	.9699	.9706
1.90	.9713	.9719	.9726	.9732	.9738	.9744	.9750	.9756	.9761	.9767
2.00	.9772	.9778	.9783	.9788	.9793	.9798	.9803	.9808	.9812	.9817
2.10	.9821	.9826	.9830	.9834	.9838	.9842	.9846	.9850	.9854	.9857
2.20	.9861	.9864	.9868	.9871	.9875	.9878	.9881	.9884	.9887	.9890
2.30	.9893	.9896	.9898	.9901	.9904	.9906	.9909	.9911	.9913	.9916
2.40	.9918	.9920	.9922	.9925	.9927	.9929	.9931	.9932	.9934	.9936
2.50	.9938	.9940	.9941	.9943	.9945	.9946	.9948	.9949	.9951	.9952
2.60	.9953	.9955	.9956	.9957	.9959	.9960	.9961	.9962	.9963	.9964
2.70	.9965	.9966	.9967	.9968	.9969	.9970	.9971	.9972	.9973	.9974

<b>2.80</b>	.9974	.9975	.9976	.9977	.9977	.9978	.9979	.9979	.9980	.9981
<b>2.90</b>	.9981	.9982	.9982	.9983	.9984	.9984	.9985	.9985	.9986	.9986
<b>3.00</b>	.9987	.9987	.9987	.9988	.9988	.9989	.9989	.9989	.9990	.9990
<b>3.10</b>	.9990	.9991	.9991	.9991	.9992	.9992	.9992	.9992	.9993	.9993
<b>3.20</b>	.9993	.9993	.9994	.9994	.9994	.9994	.9994	.9995	.9995	.9995
<b>3.30</b>	.9995	.9995	.9995	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9997
<b>3.40</b>	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9998
<b>3.50</b>	.9998	.9998	.9998	.9998	.9998	.9998	.9998	.9998	.9998	.9998
<b>3.60</b>	.9998	.9998	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999
<b>3.70</b>	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999
<b>3.80</b>	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999	.9999





**T Table**

df - degrees of freedom for t curve  
 P - area under the t curve with df degrees of freedom to the right of t(df)

Example:

$$P[t(2) > 2.92] = 0.05$$

$$P[-2.92 < t(2) < 2.92] = 0.9$$

df	Upper tail probability p											
	0.25	0.2	0.15	0.1	0.05	0.025	0.02	0.01	0.005	0.0025	0.001	0.0005
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.31	12.70	15.90	31.82	63.65	127.3	318.3	636.619
2	0.817	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	4.849	6.965	9.925	14.08	22.33	31.599
3	0.765	0.979	1.250	1.638	2.353	3.182	3.482	4.541	5.841	7.453	10.22	12.924
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	2.999	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	2.757	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	2.612	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.517	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.449	2.896	3.355	3.833	4.501	5.041
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.398	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.359	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.328	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.696	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.303	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.282	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.264	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.249	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.235	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.224	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.214	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.205	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.197	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.189	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.183	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.177	2.500	2.807	3.104	3.485	3.768
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.172	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.167	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.162	2.479	2.779	3.067	3.435	3.707
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.158	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.154	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.150	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	0.854	1.055	1.310	<b>1.697</b>	2.042	2.147	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.123	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
50	0.679	0.849	1.047	1.299	1.676	2.009	2.109	2.403	2.678	2.937	3.261	3.496
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.099	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
80	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.088	2.374	2.639	2.887	3.195	3.416
100	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.081	2.364	2.626	2.871	3.174	3.390
1000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.056	2.330	2.581	2.813	3.098	3.300
z*	0.674	0.841	1.036	1.282	1.645	1.960	2.054	2.326	2.576	2.807	3.090	3.291
	50%	60%	70%	80%	90%	95%	96%	98%	99%	99.5%	99.8%	99.9%

Confidence level C



Tabel r Product Moment  
Pada Sig.0,05 (Two Tail)

N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.320	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126