

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia di dalam kehidupannya sehari-hari tidak lepas dari kehidupan berorganisasi, dimana manusia akan selalu hidup bermasyarakat. Baik dalam kehidupan di masyarakat maupun di dunia kerja, yang akan mendorong manusia untuk selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dalam sejumlah sub sistem yang saling berhubungan dan saling bergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai (Euis Sholeha dan Suzy, 1996).

Dalam setiap organisasi pasti memiliki tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut membutuhkan peran sumber daya manusia, dimana sumber daya ini begitu vital demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Simamora (2006) Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya.

Menurut Simamora (2006) mendefinisikan bahwa Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Tanpa sumber daya manusia di suatu organisasi ataupun perusahaan maka mustahil, suatu organisasi ataupun perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Baik itu kinerja organisasinya dan berdampak pada kinerja karyawannya, dimana menurut Gibson, *et all* (1995) yang menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya.

Kinerja pegawai atau karyawan merupakan salah satu aspek penting yang wajib diperhatikan oleh suatu organisasi, karena kinerja karyawan menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut S.P Hasibuan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dengan demikian maka kerja karyawan harus diukur, apakah baik atau buruk.

Penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan atau pegawai apakah mencapai target kerja yang telah

dibebankan kepadanya. Mathis dan Jackson (2002) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses dalam mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual.

Pada dasarnya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan setiap pemimpin memberikan suatu metode kepemimpinan yang dapat memberikan dampak signifikan pada motivasi karyawan dan pencapaian kinerjanya. Kepemimpinan pemimpin dalam organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002).

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Hersey dan Blanchard, 1995). Sedangkan menurut Bass (1985) kepemimpinan adalah suatu interaksi antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota kelompok.

Pada saat ini kepemimpinan adalah salah satu topik yang menarik untuk diteliti, dimana kepemimpinan menjadi suatu topik yang banyak dibahas oleh berbagai kalangan, mulai dari perusahaan maupun dunia birokrasi di pemerintahan, kepemimpinan menjadi tolak ukur didalam mempengaruhi bawahan dalam artian karyawan. Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam perwujudan prestasi bawahan, dan salah satu aktor penting dari proses kepemimpinan adalah perilaku pemimpin tersebut atau disebut dengan gaya kepemimpinan.

Memasuki era yang baru ini gaya kepemimpinan telah menjadi suatu primadona, dimana gerak-gerik perusahaan ataupun organisasi dapat terlihat dari kemampuan para pemimpinnya, sejauh mana mereka bisa memajukan perusahaan tersebut dan memahami peran karyawan atau bawahan mereka. Menurut Nawawi

(2003) Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan berbagai gaya kepemimpinan yang ada pada saat ini, peran seorang pemimpin sangat mendesak, bagaimana para pemimpin menjalankan sistem kepemimpinannya dengan menggerakkan bawahan sebagai pelaksana mobilitas organisasinya. Apakah pemimpin tersebut mendapat efek yang positif dari bawahannya atau menjadi dampak yang kurang menyenangkan bagi bawahannya. Hal inilah yang membuat para pemimpin menjadi landasan dasar kemajuan perusahaan ataupun organisasi.

UD. Ramayana Agro Mandiri merupakan suatu perusahaan dengan skala UMKM (Usaha Mikro Kecil Mengengah) yang terletak di kota wisata Batu, Jawa Timur. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini adalah berbagai macam produk olahan dari apel, nangka, strawberry, salak, rambutan, nanas dan lain sebagainya yang bahan bakunya didapatkan dari pertanian lokal. Dari berbagai macam buah tersebut diolah menjadi sari buah, dodol, kripik, selai dan sebagainya. Produk-produk yang dihasilkan tersebut merupakan ciri khas dari kota Batu. Apel merupakan *icon* dari kota wisata Batu, didukung dengan kondisi alam yang bagus menjadikan kota wisata Batu ini sebagai salah satu agrowisata di daerah Jawa Timur. Sehingga pada setiap weekend dan musim liburan membuat kota wisata ini sering dikunjungi oleh wisatawan. Sehingga permintaan dari produk olahan apel, nangka, strawberry dan sebagainya terus meningkat. Seiring dengan peningkatan permintaan mendorong semakin banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang sejenis berdiri, sehingga membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat.

Persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan yang menghasilkan produk sejenis menuntut perusahaan untuk mengelola aktifitas-aktifitas usahanya secara efektif dan efisien. Dalam rangka memenuhi permintaan konsumen perusahaan UD. Ramayana Agro Mandiri terus memberikan dan menciptakan produk yang berkualitas baik dan *higienis* agar konsumen tertarik untuk

mengonsumsi produk mereka.. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan, menunjukkan adanya masalah yang berhubungan dengan penurunan kinerja karyawan yang berakibat pada penurunan produksi yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Salah satu contohnya jumlah produksi pada bulan September pada minggu ke empat yang seharusnya jumlah produksi yang ditargetkan untuk produk dodol Apel adalah 250 kotak, menjadi hanya 200 kotak. Selain itu dari kualitas kinerja karyawan juga menurun, terlihat dari pengemasan produk dodol sirsak yang kurang rapi. Dalam hal ini tentunya banyak faktor yang mempengaruhi hal tersebut, salah satu penyebabnya bisa dikarenakan gaya kepemimpinan yang kurang sesuai.

Berdasarkan masalah tersebut di atas, perusahaan harus mampu memaksimalkan kinerja karyawannya. Maka dibutuhkan sosok kepemimpinan yang benar-benar bisa diterima oleh karyawan, yang mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan kinerja, mengkoordinasikan karyawan ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti dan melakukan penelitian di UD. Ramayana Agro Mandiri dengan judul “ Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinana dengan Kinerja Karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri Kecamatan Bumi Aji, Batu, Jawa Timur “. Dengan penelitian ini maka akan diketahui seberapa besar hubungan dan pengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Agar mampu terus bersaing dalam dunia bisnis setiap perusahaan perlu memaksimalkan sumber daya yang ada, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan dari sumber daya manusia. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengatur karyawan dalam perusahaan, diharapkan akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri untuk mampu bersaing menghadapi kompetitor-kompetitor lain yaitu perusahaan yang memproduksi produk sejenis mewujudkan. Kinerja karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri selama ini dinilai bagus Hal ini dapat dibuktikan dengan terus tercapainya target penjualan dalam memenuhi permintaan konsumen di UD. Ramayana Agro Mandiri setiap bulannya. Hasil kinerja karyawan tersebut apakah dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan ataukah gaya kepemimpinan memang berperan secara independen dalam berhubungan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian permasalahan yang dihadapi adalah adanya ketidakpastian bahwa apakah gaya kepemimpinan menjadi faktor perantara atau faktor langsung yang mempunyai hubungan dan pengaruh sehingga penelitian ini dapat memberikan klarifikasi atas peran dari variabel gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimanakah hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan UD. Ramayana Agro Mandiri ?

1.3 Tujuan

Berdasarkan perumusan masalah di atas tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan UD. Ramayana Agro Mandiri.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, atau masukan bagi perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai pengetahuan dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya serta untuk menambah wawasan bagi pembaca.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian Wibowo (2008), menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Jalur Tujuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perm Jasa Tirta 1 Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan jalur tujuan yang terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial dan untuk mengetahui gaya kepemimpinan jalur tujuan mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan dengan metode kuisisioner terhadap karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang yang diperoleh dengan *nonprobability sampling* (penarikan sampel secara tidak acak) dengan mengambil sampel sebanyak 51 orang. Kemudian dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Dengan mengambil sampel berjumlah 51 pegawai kantor Perum Jasa Tirta 1 Malang, mengatakan bahwa : 1) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). 2) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). 3) Sedangkan variabel gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) mempunyai nilai *standardized coefficient beta* tertinggi, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hastuti (2008) mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan dengan metode kuisisioner terhadap karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang yang diperoleh dengan metode sampel jenuh dengan mengambil sampel sebanyak 31 orang. Penelitian ini merupakan penelitian populasi. Kemudian dilakukan analisis terhadap data yang

diperoleh dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Dengan sampel 31 orang pegawai menyatakan bahwa : 1) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). 2) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). 3) Gaya kepemimpinan Suportif (X_2) mempunyai pengaruh dominan, hal ini disebabkan karena kepemimpinan tersebut berorientasi pada hubungan baik terhadap karyawan dimana pemimpin mampu menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.

Penelitian yang dilakukan Putra (2013) mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Astra International Tbk. Daihatsu Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari direktif, suportif dan partisipatif secara simultan dan secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner terhadap karyawan PT. Astra International Tbk. Daihatsu Malang yang diperoleh dengan metode sampel jenuh dengan mengambil sampel sebanyak 83 orang. Penelitian ini mengatakan bahwa : 1) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). 2) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Penelitian oleh Putra (2009) mengenai Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan jalur tujuan terhadap Kinerja karyawan (Studi pada PT. Suri Tani Pemuka Sidoarjo). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap Kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial dan mengetahui gaya kepemimpinan mana yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan dengan metode kuisioner terhadap karyawan PT. Suri Tani Pemuka Sidoarjo yang diperoleh dengan metode *nonprobability*

sampling dengan mengambil sampel sebanyak 51 karyawan. Kemudian dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Menyatakan bahwa : 1) 1) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). 2) Gaya kepemimpinan direktif (X_1), Gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y). 3) Variabel bebas yang dominan diantara variabel bebas yang lainnya terhadap variabel tetap adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif.

Pada penelitian Ranusono (2013) yang berjudul Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Modal Sosial Karyawan di PTPN XII (Persero) dalam penelitian ini menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) untuk menganalisis besarnya hubungan gaya kepemimpinan terhadap modal sosial karyawan pada PTPN XII (Persero). Dari hasil yang didapatkan gaya kepemimpinan visioner sebesar 0,844, gaya kepemimpinan kharismatik sebesar 0.782, kemudian gaya kepemimpinan transformational sebesar 0.594. Sedangkan pada modal sosial yang sudah terbentuk di dalam perusahaan meliputi kepercayaan dengan nilai 0,640, norma sosial 0,922, dan jaringan sosial 0,700. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator dari setiap variabel laten sudah dikatakan baik karena memiliki nilai *loadings* di atas 0,5. Dari hasil analisa menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan terhadap modal sosial karyawan di PTPN XII (Persero) sebesar 0,889 dengan T-statistik 9,553 lebih besar dari pada T-tabel (1,96). Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap modal sosial karyawan.

Pada penelitian ini menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri. Dengan variabel X_1 sebagai gaya kepemimpinan direktif, X_2 gaya kepemimpinan suportif, X_3 kepemimpinan Partisipatif dan kinerja karyawan memiliki variabel Y_1 yaitu kuantitas, Y_2 kualitas, Y_3 ketepatan waktu.

2.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dalam organisasi mempunyai kedudukan strategis, karena merupakan sentral bagi seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan mutlak diperlukan dimana terjadi hubungan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok atau perotangan untuk mencapai tujuan mereka. Menurut Hasibuan (2007), kepemimpinan adalah : “Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakuka secara efektif dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama”.

Tzu dan Cleary (2002), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah : “Sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan”. Kounzes dan Posner (2004), mengatakan kepemimpinan adalah : “Penciptaan cara bagi orang untuk berkontribusi dalam menciptakan sesuatu yang luar biasa”. Menurut pendapat Kartono (2005), kepemimpinan adalah : “Kemampuan untuk memberika pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha koperatif mencapai tujuan yang telah direncanakan”. Menurut Doni dan Suwatno (2011), kepemimpinan meliputi :

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Menurut Anoraga yang dikutip oleh Edy Sutisna (2011), kepemimpinan adalah : “Kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia

mengikuti kehendak pimpinan itu”. Menurut Lockle (2001), mendefinisikan kepemimpinan : “Kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil suatu sasaran bersama”. Siagian (2007), mengatakan bahwa : “Efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai criteria utamanya”.

Dengan penerangan diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin melalui perilaku positif yang dimilikinya dapat menggerakkan, membimbing dan mempengaruhi dan mengawasi bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga dapat memberikan sumbangsih yang nyata dalam rangka melaksanakan tugasnya demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan disini dapat dipandang sebagai suatu sarana untuk mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerjasama, menaati segala peraturan yang ada dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai kepemimpinan dan sifat-sifat kepribadian yang baik, agar menjadi suri ketauladanan bagi bawahannya.

Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan perilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.

Dari definisi tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan tingkah laku seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong dan membimbing serta berkomunikasi dengan bawahannya agar mau bekerja dengan rela tanpa terpaksa dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya demi tercapainya tujuan bersama.

2.3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Untuk memimpin perusahaan, seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan itu timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku dari pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya.

Berbagai tipe dan gaya kepemimpinan banyak dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam melakukan kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi kepada bawahannya, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yakni dengan melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan. Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Donni dan Swatno (2011), mengemukakan ada enam tipe kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*), pada tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul pribadi yang intim.
- b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*), pada tipe ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.
- c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*), pada tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sewenang-wenang, karena menganggap diri orang yang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut.
- d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*), pada tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuat yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya.
- e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*), pada tipe ini pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan pada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar.

f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*), pada tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga bawahannya senang mengikutinya. Tipe ini lahir karena bawaan sejak lahir.

Menurut Donni dan Suwatno (2011), kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu : 1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk motivasi para karyawan. 2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika pada bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

b. Kepemimpinan Kharismatik, kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

c. Kepemimpinan Visioner, kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realitas, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan mengikat.

d. Kepemimpinan Tim, menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Menurut Haryono Sudiarmunawar (2006) adan tiga kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Otokratis, gaya kepemimpinan otokratis dapat pula disebut “tukang cerita”, pemimpin otokrasi biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung pada bawahan.

b. Gaya Partisipatif, gaya kepemimpinan partisipatif dikenal pula dengan istilah gaya demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi, bukan tidak berarti memungkinkan sebagai

suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi, bukan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan tapi justru para pemimpin seharusnya memahami terlebih dahulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat menggunakan pengetahuan para anggotanya.

c. Gaya Kendali Bebas, istilah lain dari gaya ini yaitu "*laissez faire*" pendapat ini tidak berarti tidak ada sama sekali pimpinan, ini hanya berarti tidak adanya pimpinan langsung. Menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijaksanaan organisasi. Pada dasarnya seorang pemimpin bertindak sebagai seorang penghubung antara sumber daya yang diperlukan bagi kepentingan anggota.

Teori *Path Goal* (teori jalan kecil-tujuan) yang dikembangkan oleh House Robbins dalam Robbins (2002), mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dibedakan menjadi :

- a. Kepemimpinan Direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota. Pemimpin memberitahukan jadwal yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas, termasuk aspek perencanaan, organisasi, koordinasi, dan pengawasan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan direktif ini menjelaskan tentang penyelesaian tugas yang salah satunya merupakan tantangan bagi karyawan.
- b. Kepemimpinan Suportif, kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Pemimpin ini memiliki ketersediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.
- c. Kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Namun pengambilan keputusan tetap berada padanya.

Menurut Robbins (2002), hakikat dari teori *Path-Goal* ini adalah menjelaskan bahwa tugas pemimpin adalah untuk membantu pengikutnya atau bawahannya untuk mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan dan atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi tersebut.

Teori *Path-Goal* yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbin (2002) ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang berkaitan dengan teori pengharapan pada motivasi. Istilah *Path-Goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurani hambatan yang ada.

Menurut Yusuf Suit, Almasdi (2000), gaya kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

- a. Demokrasi, setiap orang dapat memberikan pokok-pokok pikiran melalui saluran tertentu. Kelemahannya adalah segala sesuatu yang hendak dicapai berjalan lambat dan tidak jarang menemui kesulitan dalam menyatukan pokok-pokok pikiran, sehingga tidak mustahil pula ada yang hendak dituju itu menjadi tertunda-tunda atau menjadi terbengkalai. Tetapi, jika dapat berjalan dengan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan bersama, hasilnya akan baik.
- b. Diktator atau otoriter, orang yang dapat menghemat waktu, tetapi banyak sekali pokok-pokok pikiran yang tertampung dan bahkan mustahil pula ditemui kegagalan-kegagalan, karena segala sesuatunya berjalan menurut selesia penguasa tertinggi yang kadang-kadang tidak terkendali dengan baik.
- c. Konsultatif, kebiasaan yang dilakukan seorang pemimpin sebelum mengambil keputusan adalah memanggil staf atau bawahan tertentu, untuk berkonsultasi meminta pandangan atau pikiran.

Sedangkan menurut Hasibuan (2011), terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan Otoritas, adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya

ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

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

c. Kepemimpinan Delegatif, adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

2.4 Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan kinerja yang baik. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif antara karyawan dengan atasannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan yang akan dikelola. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Hasibuan (2007) menyatakan kinerja sebagai berikut : "Kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi". Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut : "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Rivai (2004) mengatakan bahwa : "Kinerja adalah

merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Prawirosentono (2000) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesua dengan moral maupun etika:.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap karyawan. Tetapi ternyata tugas saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan karyawan memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Tujuan penilaian kinerja, secara umum karyawan membutuhkan informasi mengenai hasil penilaian agar mereka memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mereka akan dinilai, dan bagaimana kemajuannya. Tanpa adanya informasi tentang hal-hal tersebut, sangat mungkin akan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti timbulnya frustrasi yang mengakibatkan rendahnya kinerja. Berdasarkan pada tingkat kepentingannya, maka penilaian kerja bertujuan untuk :

1. Meningkatkan Kemampuan Karyawan, dengan diketahuinya peringkat keberhasilan setiap karyawan, maka akan terdorong keinginan untuk selalu meningkatkan prestasi, karyawan yang merasa memiliki kemampuan yang kurang dibandingkan rekan kerja lain tentu akan berupaya keras mencapai prestasi yang baik.

2. Identifikasi Faktor Penghambat Kerja, dengan adanya penilaian kinerja diharapkan akan dapat diperoleh informasi tentang karyawan yang memiliki perbedaan kemampuan dan menentukan kendala yang menghambat pencapaian prestasi yang diharapkan.
3. Menetapkan Kebijakan Strategis, hasil akhir dari penilaian kerja adalah membantu manajemen untuk merumuskan kebijakan-kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan secara khusus dan organisasi secara umumnya.

2.5 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan, baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan.

Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan diperusahaan, hal ini sejalan dengan pendapat Soetisno (2002), setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai yang berada dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang tinggi untuk memimpin karyawannya dalam perusahaan.

Menurut Habsari (2008), dalam bukunya *Terobosan Kepemimpinan*, kepemimpinan yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Memperhitungkan minat sampai hasil akhir.
- b. Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian akhir.
- c. Memiliki semangat menyelesaikan masalah.
- d. Lebih demokratis dari pada *autotity*.
- e. Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang.
- f. Memiliki etika dan moral yang tinggi.
- g. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil tim.

Hal tersebut diperkuat oleh Kardaman, dkk (2001), yang berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai

tujuan . Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak seara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawanna dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Yuwono (1987) yang salah satunya adalah kepemimpinan dan manajemen. Kinerja karyawan akan maksimal ketika kepemimpinan tersebut efektif, dimana efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan pada saat situasi dan kondisi yang tepat pula. Dan menurut Mangkunegara (2002) ia mengelompokkan kepemimpinan sebagai sebuah motivasi dimana menurutnya merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dapat ditarik kesimpulan dari pendapat diatas bahwa secara teoritis gaya kepemimpinan termasuk salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan aspirasi anggot yang dipimpin, maka akan terjadi hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan secara proporsional. Dengan demikian sangat penting sebuah organisasi ataupun perusahaan memperhatikan kepemimpinan, yang mana aspek kepemimpinan tersebut tidak terlepas dari gaya kepemimpinan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, seorang pemimpin haruslah mampu memberikan dorongan kepada karyawan baik langsung maupun tidak langsung agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik ladi dan bersemangat. Selain itu keberhasilan hubungan kerja antara pemimpin dengan

bawahan selalu terjaga dengan baik sehingga dapat meningkatkan semangat kerja kepada karyawan dan akan memicu peningkatan kinerja karyawan.

Pemimpin yang hebat harus dapat membuktikan dengan tercapainya tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan merupakan bukti atau perwujudan dari kinerja karyawan yang tinggi. Namun, tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tersebut bergantung pula pada sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan anggotanya untuk saling bekerja sama dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut, sehingga terciptalah kondisi kerja yang memungkinkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan begitu besar karena pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar lebih giat dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan begitu dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan akan mampu meningkatkan kemampuan karyawan, motivasi karyawan, kualitas dan sikap karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya, yang nantinya akan menunjang peningkatan kinerja karyawan.

2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur, dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pemimpi dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari,2003).

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi

memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian,2003).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tuju-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengarahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan Karjadi (1983), pemimpin adalah menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan.

2.7. Konsep *Partial Least Square* (PLS)

2.7.1. *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan sebuah metode untuk mengkonstruksi model-model yang dapat dramalkan ketika faktor-faktor terlalu banyak. PLS dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan variabel laten dengan multiple indikator. PLS juga merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang powerful karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil.

Awalnya *Partial Least Square* berasal dari ilmu social (khususnya ekonomi, Herman Wold, 1996). Model ini dikembangkan sebagai alternative untuk situasi dimana dasar teori pada perancangan model lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran refleksif. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan reorinya atau untuk pengujian preposisi. Selain PLS, metode lain yang dapat digunakan adalah SEM (*Structure Equation*

Modelling) tetapi dengan jumlah sampel yang besar. SEM dengan menggunakan diagram jalur memiliki beberapa ciri, diantaranya adalah :

- a. Model struktural memenuhi sifat model rekursif
- b. Variabel laten, ada yang model pengukurannya bersifat formatif (sosial keluarga, ekonomi keluarga, kesejahteraan keluarga dan minat kembali ke luar negeri). Dalam model formatif, indikator dipandang sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten menurut Bollen dan Lennox (1991). Dan ada yang bersifat refleksif (motivasi kerja ke luar negeri). Dalam model refleksif indikator atau manifest dipandang sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten, sehingga perubahan dalam satu indikatornya akan berakibat pada perubahan indikator lainnya dengan arah yang sama. *Struktur Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistic yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relative sulit dan terukur secara bersamaan. SEM terdiri dari model struktural dan model pengukuran sedangkan regresi merupakan suatu analisis yang bertujuan untuk menentukan model yang cocok untuk pasangan data. Berdasarkan cirri ke dua, maka penerapan SEM tidak bisa digunakan, mengingat SEM hanya bisa digunakan pada model struktural yang variabel latennya memiliki indikator yang bersifat refleksif.

SEM berbasis *covariance based*, adapun perbedaan antara *covariance based* SEM dengan *component based* PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi oleh Ghozali, 2008. Pada situasi dimana penelitian mempunyai dasar teori yang kuat dan pengujian teori atau pengembangan teori sebagai tujuan utama riset, maka metode dengan *covariance based* (Generalized Least Squares) lebih sesuai. Namun demikian adanya *indeterminacy* dari estimasi *factor score* makan akan kehilangan ketepatan prediksi dari pengujian teori tersebut. Untuk tujuan prediksi, pendekatan PLS lebih cocok. Karena pendekatan untuk mengestimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linier dari indikator maka menghindarkan masalah *indeterminacy* dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor. Bilamana model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif atau campuran, maka yang tepat diterapkan adalah PLS

Tabel 1. Perbedaan PLS dan SEM

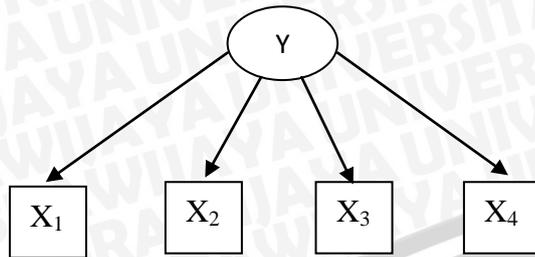
No.	Kriteria	PLS	SEM
1	Tujuan	Orientasi prediksi	Orientasi parameter
2	Pendekatan	Berdasarkan variance	Berdasarkan covariance
3	Asumsi	Tidak membutuhkan banyak asumsi	Membutuhkan banyak asumsi karena tuntutan ketepatan data
4	Jenis pemodelan	Model prediksi	Model estimasi
5	Basis teori	Dapat digunakan pada dasar teori yang lemah	Dasar teori harus kuat
6	Hubungan variabel laten-indikatornya	Dapat dalam bentuk indikator refleksif maupun formatif	Hanya dengan indikator refleksif
7	Implikasi	Optimal untuk ketepatan prediksi	Optimal untuk ketepatan parameter
8	Kompleksitas model	Kompleksitas besar (100 konstruk dan 1000 indikator)	Kompleksitas kecil sampai menengah (kurang dari 100 indikator)
9	Besar sampel	Dapat dijalankan pada sampel kecil (30 sampai 100 sampel)	Membutuhkan sampel yang besar (minimal 100 sampel)

Sumber: Ghozali, 2008

PLS merupakan pendekatan yang lebih tepat untuk tujuan prediksi, hal ini terutama pada kondisi dimana indikator bersifat formatif. Dengan variabel laten berupa kombinasi linier dari indikatornya, maka prediksi nilai dari variabel laten dapat dengan mudah diperoleh, sehingga prediksi terhadap variabel laten yang dipengaruhinya juga dapat dengan mudah dilakukan (Ghozali,2008). Sedangkan SEM kurang cocok untuk tujuan prediksi karena indikatornya bersifat refleksif, sehingga perubahan nilai variabel laten, sehingga pelaksanaan prediksi sulit dilakukan. Oleh karena itu dalam penelitian ini digunakan metode PLS.

Di dalam PLS variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator refleksif . Disamping itu, variabel yang dipengaruhi oleh indikatornya diistilahkan dengan indikator formatif.

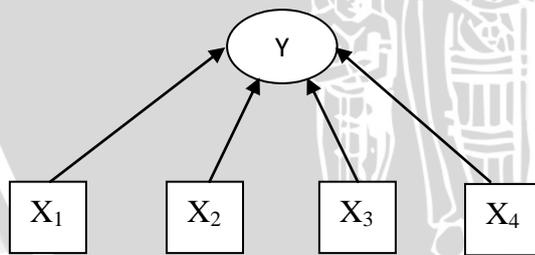
1. Model refleksif dipandang secara matematis indikator seolah-olah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten. Hal ini mengakibatkan bila terjadi perubahan dari satu indikator akan berakibat pada perubahan pada indikator lainnya dengan arah yang sama.



Skema 1. Model refleksif.

Ciri-ciri model indikator refleksif adalah:

- a. Arah hubungan kausalitas seolah-olah dari variabel laten (Y) ke indikator (X_1, X_2, X_3, X_4)
 - b. Antar indikator diharapkan saling berkorelasi (memiliki *internal consistency reliability*)
 - c. Menghilangkan satu indikator dari model pengukuran tidak akan merubah makna dari arti variabel laten.
 - d. Menghitung adanya kesalahan pengukuran (error) pada tingkat indikator)
2. Model formatif dipandang secara matematis indikator seolah-olah sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten, jika salah satu indikator meningkat, tidak harus diikuti oleh peningkatan indikator lainnya dalam satu konstruk, tapi jelas akan meningkatkan variabel latennya.



Skema 2. Model formatif

Ciri-ciri model indikator formatif adalah :

- a. Arah hubungan kausalitas seolah-olah dari indikator ke variabel laten
- b. Antar indikator diasumsikan tidak berkorelasi
- c. Menghilangkan satu indikator berakibat merubah makna variabel
- d. Menghitung adanya kesalahan pengukuran (error) pada tingkat variabel.

PLS adalah salah satu metode yang dapat menjawab masalah pengukuran indeks kepuasan pelanggan karena PLS tidak memerlukan asumsi yang ketat, baik

mengenai sebaran dari peubah pengamatan maupun dari ukuran contoh yang tidak besar. Keunggulan PSK antara lain:

1. Fleksibilitas dari algoritma, dimensi ukuran bukan masalah, misalnya variabelnya banyak.
2. Dapat mencocokkan data dengan komponen yang lebih sedikit (sampel data tidak harus besar).

Metode lain yang dapat digunakan adalah LISREL (*Linier Structural Relation, software/program komputer yang sering digunakan pada SEM*) yaitu metode yang dalam perhitungannya memerlukan sebaran data berdistribusi normal dan ukuran sampel harus besar ($n > 100$) (Bacon, 1997). Oleh Joreskog dan Wold (1982), PLS dikembangkan sebagai metode umum untuk pendugaan model laten (peubah-peubah laten) yang diukur secara tidak langsung oleh peubah penjelas.

2.7.2 Cara Kerja PLS

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Kategori pertama yaitu *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor atau nilai variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*), ketiga berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta). Selama iterasi berlangsung *inner model estimate* digunakan untuk mendapatkan *outside approximation weight*, sementara itu *outer model estimate* digunakan untuk mendapatkan *inside approximation weight*. Prosedur iterasi ini akan berhenti ketika persentase perubahan setiap *outside approximation weight relative* terhadap proses iterasi sebelumnya kurang dari 0,01.

2.7.3 Penduga PLS

Prosedur penduga PLS melalui dua tahapan yang mendasar. Tahap pertama menggunakan pendugaan *iterative* dan didapat peubah-peubah laten sebagai kombinasi linier dari sekelompok peubah-peubah penjelasnya. Tahap kedua menggunakan pendugaan noniteratif untuk koefisien model struktural dari model pengukuran (Gefen, 2000). Pendugaan peubah laten yang telah terdefinisi digunakan untuk menghitung pembobotan dan koefisien-koefisien model struktural yang diperoleh dengan cara menerapkan metode kuadrat terkecil. Koefisien lintas model struktural diperoleh dengan meregresikan setiap hubungan secara parsial. Inti prosedur PLS menentukan pembobot yang digunakan untuk menduga peubah laten. Pembobot didapat dari hasil regresi dengan metode kuadrat terkecil terhadap peubah penjelas pada setiap blok. Penduga pembobotan dalam masalah ini adalah outward mode yang dapat dihitung berdasarkan regresi sederhana. *Outward mode* sebenarnya pendugaan pembobotan untuk peubah penjelas refleksif, yaitu peubah penjelas yang diasumsikan sebagai cerminan dari peubah laten (Chin, 2000)

2.7.4. Evaluasi PLS

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parameterik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin, 1998). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat nonparametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk *block indicator*. Sedangkan *outer model* dengan *formatif indicator* dievaluasi berdasarkan pada *substantive* contentnya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Chin, 1998). Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R² untuk konstruk laren dependen dengan menggunakan ukuran *stone-Geisser Q Squares test* (Stone, 1974, Geisser, 1975) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturnya. Stabilitas dari estimasi ini

dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

2.7.5 Langkah-Langkah Partial Least Square (PLS)

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS adalah sebagai berikut (Jaya,2008):

1. Merancang model struktural (*Inner Model*), perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.
2. Merancang model pengukuran (*Outer Model*), perancangan model pengukuran (outer model) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat refleksif atau formatif.
3. Mengkonstruksikan diagram jalur, bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.
4. Estimasi : Koefisien jalur, *Loading dan Weight*, *weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten. Estimsi jalur yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya. *Means* dan lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten.
5. *Goodness of Fit*. Pada *outer model* refleksif yaitu *convergent* dan *discriminant validity*, *composite reliability*. Pada *outer model* formatif yaitu dievaluasi berdasarkan pada *substantive contentnya* yaitu dengan melihat signifikansi dan *weight*. *Goodness of fit inner model* diukur menggunakan *Q-Square predictive relevance*.
6. Pengujian hipotesis (*Resampling Bootstrapping*), dilakukan dengan metode *resampling bootstramp* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang dilakukan adalah *statistic t* atau uji t.

BAB III KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

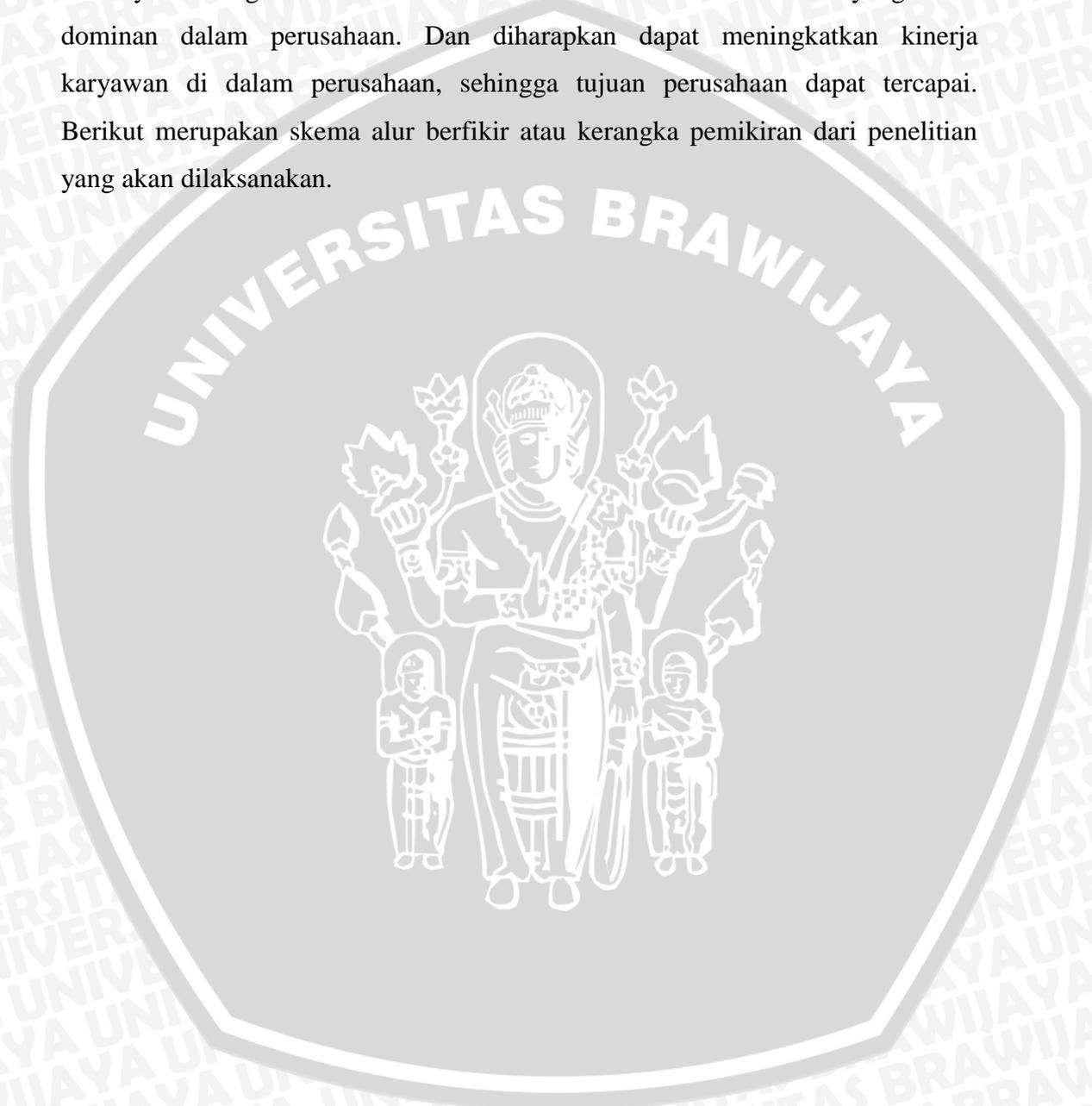
Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangat penting dan harus mendapat perhatian utama, karena berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada produktivitas kerja dari masing-masing karyawan, sehingga dapat diasumsikan bahwa produktivitas kerja yang tinggi dapat memenuhi tujuan perusahaan.

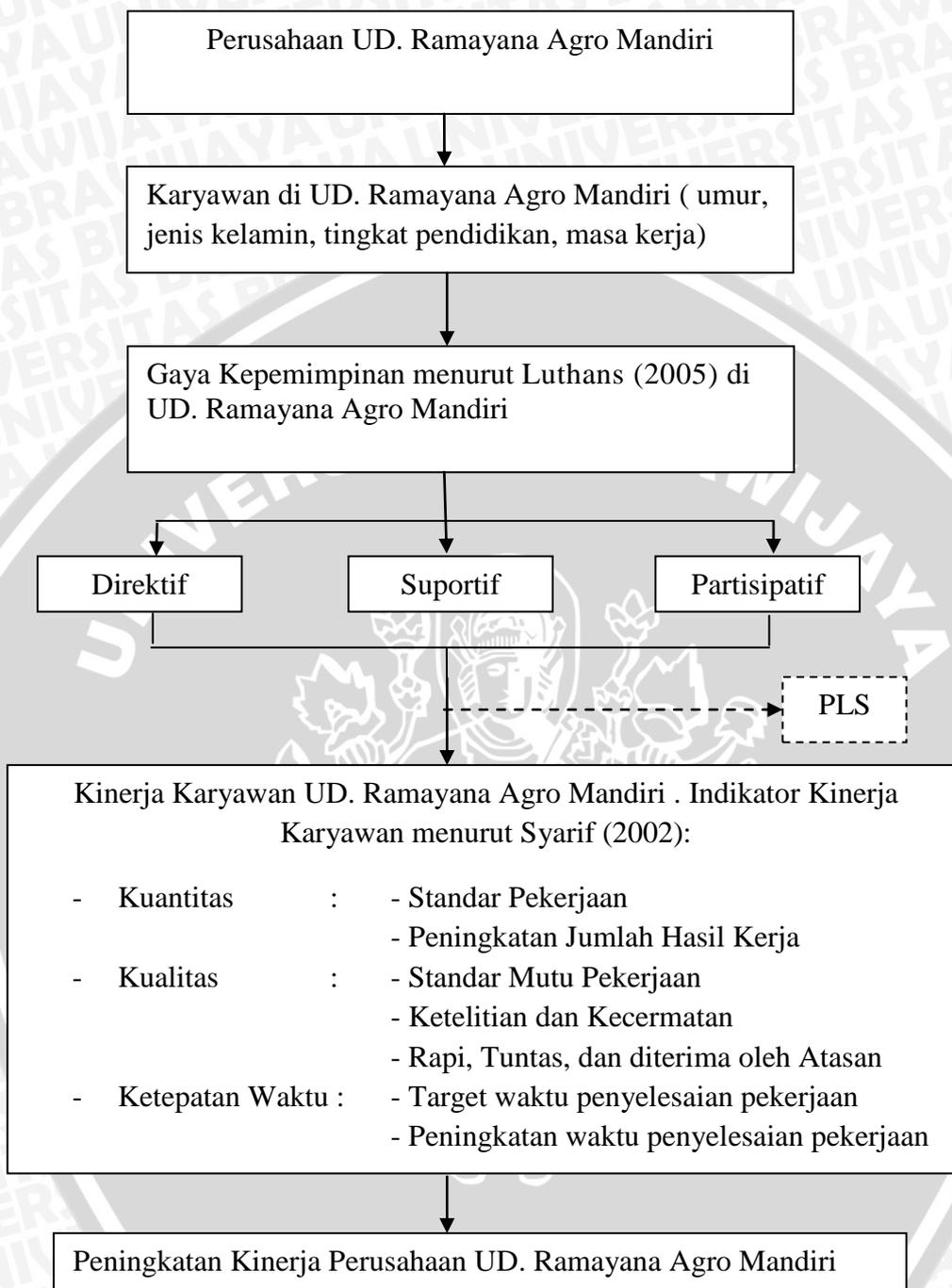
Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dalam perusahaan memiliki gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tersebut diantaranya gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif. Gaya kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam peningkatan kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dalam menciptakan situasi yang dapat menimbulkan dorongan bagi karyawan untuk dapat berbuat dan berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan tidak terlepas dari penilaian dari anggota perusahaan atau karyawan, yang mana pemimpin akan dikatakan berhasil dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya apabila semua anggota menyatakan kepuasan terhadap semua yang diterapkan oleh pemimpin.

UD. Ramayana Agro Mandiri adalah UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) yang bergerak dalam usaha makanan dan minuman olahan yang bahan bakunya diperoleh dari pertanian local. Ramayana Agro Mandiri tergolong dalam usaha dengan skala menengah dikarenakan jumlah karyawan yang bekerja berada diantara 20 sampai dengan 99 orang. UD. Ramayana Agro Mandiri memiliki peluang yang sangat besar dalam mendapatkan pangsa pasar, karena produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dan banyak diminati konsumen, serta mampu bersaing dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama. Salah satu kendala yang dihadapi UD. Ramayana Agro Mandiri adalah menurunnya produktivitas kinerja karyawan yang berakibat pada penurunan jumlah produksi yang telah ditargetkan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah gaya kepemimpinan.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X_3). Sedangkan Kinerja karyawan terdiri dari kuantitas (Y_1), kualitas

(Y_2) dan ketepatan waktu (Y_3). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) untuk mengetahui besarnya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (direktif, suportif, dan partisipatif) dengan variabel kinerja karyawan (kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu). Dengan mengetahui besarnya hubungan antar variabel akan diketahui variabel mana yang lebih dominan dalam perusahaan. Dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berikut merupakan skema alur berfikir atau kerangka pemikiran dari penelitian yang akan dilaksanakan.





Keterangan :

—————▶ : Alur Berfikir

-----▶ : Alur Analisis

Skema 3. Kerangka Pemikiran Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah dipaparkan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah : Diduga gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri.

3.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini penulis beranggapan perlu adanya pembatasan ruang lingkup dalam penelitian ini agar pemecahan masalah terarah dan terfokus pada pokok permasalahan sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Adapun pembatasannya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel dan indikator gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan saja. Gaya kepemimpinan terdiri dari direktif, suportif dan partisipatif dan Kinerja karyawan terdiri dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.
2. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan UD. Ramayana Agro Mandiri yang terletak di desa Bumi Aji, Batu. Jawa Timur.
3. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri.

3.4 Definisi Operasional

1. Pemimpin adalah seseorang dalam UD. Ramayana Agro Mandiri yang memiliki kecakapan dan kelebihan di dalam suatu bidang tertentu sehingga dia mampu untuk mempengaruhi karyawannya untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan perusahaan.
2. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan pemimpin UD. Ramayana Agro Mandiri dalam mempengaruhi karyawannya. Kemampuan mengarahkan tingkah laku karyawan, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh perusahaan UD. Ramayana Agro Mandiri, untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan adalah suatu perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin UD. Ramayana Agro Mandiri ketika mencoba untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan direktif adalah suatu pola perilaku dimana pemimpin UD. Ramayana Agro Mandiri memberikan panduan kepada para karyawannya mengenai apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, menjadwalkan pekerjaan dan cara mempertahankan standar kinerja.
5. Gaya kepemimpinan suportif adalah suatu pola perilaku dimana pemimpin UD. Ramayana Agro Mandiri menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawannya sebagai orang yang setara dengan dirinya.
6. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah suatu pola perilaku dimana pemimpin UD. Ramayana Agro Mandiri berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat pengambilan keputusan.
7. Karyawan adalah seseorang yang bekerja di UD. Ramayana Agro Mandiri dengan menerima upah/gaji baik berupa uang ataupun barang atas hasil kerjanya.
8. Kinerja adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang,
9. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
10. Umur adalah usia responden atau karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri yang dihitung dari jumlah tahun sejak tanggal lahir sampai penelitian dilaksanakan.
11. Jenis kelamin adalah jenis kelamin responden atau karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri. Dibagi menjadi dua kategori yaitu :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

12. Tingkat pendidikan adalah jenjang pendidikan formal yang telah diselesaikan oleh responden atau karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri sampai mendapat ijazah. Tingkat pendidikan responden dikategorikan :
 - a. Rendah : SD-SMP
 - b. Sedang : SMU
 - c. Tinggi : Perguruan Tinggi
13. Kuantitas adalah jumlah keluaran atau output yang harus dihasilkan oleh karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri dalam melaksanakan pekerjaannya
14. Kualitas adalah kualitas hasil kerja yang di capai karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
15. Ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan.

3.5 Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan dalam pengukuran variabel adalah dengan menggunakan Skala Likert. Menurut Singarimbun (1995), salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan menggunakan skali Likert. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dari jawaban-jawaban tersebut diberi skor 1 sampai 5.

Sehingga cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan responden pada sebuah pertanyaan, dimana responden hanya diperkenankan untuk memilih jawaban dari sekian alternatif jawaban yang tersedia. Jawaban yang diberikan responden diberi nilai yang merelaksasikan secara konsisten dari sikap responden. Penelitian ini terdiri dari pertanyaan yang bernada paling positif mempunyai nilai paling besar, demikian seterusnya sampai pertanyaan yang bernada negatif mempunyai nilai yang paling rendah, dan kuisioner yang diberikan pada responden, nilai terbesar adalah 5 dan nilai terkecil adalah 1. Contoh penilaian jawaban kuisioner adalah sebagai berikut :

Skala 1 : Sangat tidak setuju (STS)

Skala 2 : Tidak setuju (TS)

Skala 3 : Ragu – ragu (R)

Skala 4 : Setuju (S)

Skala 5 : Sangat setuju (SS)



Berdasarkan konsep dan definisi operasional tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Tabel definisi operasional dan pengukuran variabel.

Konsep	Variabel	Indikator	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Gaya Kepemimpinan (X) (Luthans. 2005)	Direktif (X1)	a. Penjelasan tugas kepada karyawan	Pemimpin memberikan penjelasan tugas yang harus dikerjakan oleh karyawannya dengan jelas.	Kriteria skor yang diberikan : 5: Karyawan mengerti akan tugas yang akan dikerjakan dan langsung dapat bekerja tanpa banyak bertanya dan kendala 4: Karyawan mengerti akan tugas yang akan dikerjakan dan langsung dapat bekerja namun masih bertanya 3: Karyawan kurang mengerti akan tugas yang akan dikerjakan dan dapat bekerja namun dengan pengawasan 2: Karyawan belum mengerti sepenuhnya akan tugas yang akan dikerjakan dan masih banyak bertanya dan pengawasan 1: Karyawan tidak mengerti akan tugas yang akan dikerjakan dan belum dapat bekerja langsung
		b. Peringatan jika target tidak tercapai	Pemimpin memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai.	Kriteria skor yang diberikan : 5: Pemimpin memperhatikan pekerjaan karyawan dan memberikan peringatan baik berupa teguran langsung jika setiap kali target pekerjaan tidak tercapai 4: Pemimpin memperhatikan pekerjaan karyawan dan memberikan peringatan baik berupa teguran langsung jikadalam beberapa bulan target pekerjaan tidak tercapai 3: Pemimpin tidak memperhatikan pekerjaan karyawan dan jarang memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai 2: Pemimpin sangat jarang memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai 1: Pemimpin tidak memperhatikan pekerjaan karyawan dan tidak memberikan peringatan sama sekali jika target pekerjaan tidak tercapai

		<p>c. Respon gagasan dalam pengembangan kemampuan mengerjakan tugas.</p> <p>d. Pemberian umpan balik</p>	<p>Pemimpin merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas.</p> <p>Pemimpin memberikan umpan balik bagi karyawan yang bekerja dengan hasil yang memuaskan.</p> <p>Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan</p>	<p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin mendengar, peduli, dan merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas.</p> <p>4: Pemimpin merespon semua gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas namun terjadang juga tidak merespon apapun.</p> <p>3: Pemimpin hanya merespon gagasan dari sebagian karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas.</p> <p>2: Pemimpin mendengarkan namun tidak merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas.</p> <p>1: Pemimpin memiliki ego yang tinggi dan tidak peduli serta tidak merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin memberikan perhatian, penghargaan, dan motivasi agar karyawan tetap bekerja dengan baik dan hasil yang memuaskan.</p> <p>4: Pemimpin memberikan perhatian dan terkadang penghargaan bagi karyawan yang bekerja dengan baik dan hasil yang memuaskan.</p> <p>3: Pemimpin memberikan perhatian saja bagi karyawan yang bekerja dengan baik dan hasil yang memuaskan.</p> <p>2: Pemimpin memberikan perhatian, namun dengan frekuensi jarang dan tidak memberikan penghargaan dan motivasi sama sekali jika karyawan bekerja dengan baik dan hasil yang memuaskan.</p> <p>1: Pemimpin tidak memberikan perhatian, penghargaan, dan motivasi sama sekali jika karyawan bekerja dengan baik dan hasil yang memuaskan.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin memberikan waktu dan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.</p>
	<p>Supportif (X2)</p>	<p>a. Kesempatan menyampaikan perasaan dan</p>		

		<p>perhatian.</p> <p>b. Perhatian penyelesaian konflik karyawan</p> <p>c. Mampu membangkitkan semangat kerja karyawan</p>	<p>dan perhatiannya.</p> <p>Pemimpin memperhatikan konflik-konflik yang terjadi dalam perusahaan.</p> <p>Pemimpin berusaha untuk membangkitkan semangat kerja dengan pemberian hadiah kepada karyawan</p>	<p>4: Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaannya terhadap pekerjaan yang dijalannya.</p> <p>3: Pemimpin kadang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya yang dapat bermanfaat untuk hasil kerja perusahaan.</p> <p>2: Pemimpin memberikan kesempatan yang sedikit kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya</p> <p>1: Pemimpin tidak peduli dengan perasaan dan perhatian karyawan dan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin memperhatikan setiap hubungan yang terjalin diantara karyawannya termasuk setiap konflik secara detail yang terjadi dalam perusahaan, serta melibatkan diri dalam penyelesaian konflik tersebut.</p> <p>4: Pemimpin jarang memperhatikan konflik-konflik yang terjadi dalam perusahaan, namun turut menyelesaikan konflik tersebut.</p> <p>3: Pemimpin tidak memperhatikan konflik-konflik yang terjadi dalam perusahaan, namun turut menyelesaikan konflik yang menurut pemimpin akan fatal dampaknya.</p> <p>2: Pemimpin jarang memperhatikan konflik-konflik yang terjadi dalam perusahaan, dan tidak melakukan tindakan apapun.</p> <p>1: Pemimpin tidak peduli dan tidak memperhatikan hubungan antar karyawan termasuk konflik-konflik yang terjadi dalam perusahaan.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin berusaha membangkitkan semangat kerja dengan pemberian hadiah dan motivasi kepada karyawan.</p> <p>4: Pemimpin berusaha untuk membangkitkan semangat kerja dengan memotivasi dan terkadang pemberian hadiah kepada karyawan .</p> <p>3: Pemimpin terkadang membangkitkan semangat kerja dengan</p>
--	--	---	---	---

		<p>d. Memahami dan mengendalikan emosional karyawan</p>	<p>Pimpinan memahami dan mengendalikan emosional karyawan agar tetap semangat bekerja.</p>	<p>memotivasi dan terkadang pemberian hadiah kepada karyawan. 2: Pimpinan membangkitkan semangat kerja dengan memotivasi saja. 1: Pimpinan tidak peduli dengan semangat kerja karyawan dan tidak berusaha untuk membangkitkan semangat kerja karyawan dengan cara apapun.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pimpinan sangat peduli dan memahami emosional karyawan, serta mengendalikan emosional karyawan agar tetap semangat bekerja. 4: Pimpinan memahami dan terkadang mengendalikan emosional karyawan agar tetap semangat bekerja. 3: Pimpinan memahami emosional karyawan dalam bekerja namun tidak mengambil tindakan apapun untuk meningkatkan semangat karyawan. 2: Pimpinan terkadang memahami emosional karyawan namun tidak mengendalikan emosional karyawan agar tetap semangat bekerja 1: Pimpinan tidak peduli akan semangat kerja karyawan, tidak memahami dan tidak mengendalikan emosional karyawan dalam bekerja.</p>
		<p>e. Mampu berkomunikasi</p>	<p>Pimpinan berkomunikasi dengan baik kepada seluruh karyawan</p>	<p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5:Pimpinan berkomunikasi dengan baik, ramah, kooperatif kepada seluruh karyawan. 4:Pimpinan berkomunikasi dengan baik namun kurang ramah kepada seluruh karyawan. 3: Pimpinan berkomunikasi dengan baik sebagian karyawan. 2: Pimpinan berkomunikasi dengan kepala divisi, namun sesekali berkomunikasi dengan anggota divisi/karyawan lain. 1:Pimpinan tidak berkomunikasi kepada seluruh karyawan, hanya berkomunikasi kepada kepala divisi jika ada pesan yang penting saja.</p>

<p>Partisipatif (X3)</p>	<p>a. Merumuskan tujuan kerja bersama karyawan</p> <p>b. Perhatikan pada kerja kelompok dari pada kompetensi individu</p> <p>c. Partisipasi berkomunikasi dengan karyawan</p>	<p>Pemimpin mengajak anggota kelompok atau karyawan bersama-sama merumuskan tujuan perusahaan</p> <p>Pemimpin memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu.</p> <p>Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengemukakan gagasan dan konsep.</p>	<p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin mengajak anggota kelompok atau karyawan bersama-sama merumuskan tujuan perusahaan</p> <p>4: Pemimpin mengajak kepala divisi dan perwakilan anggota divisi untuk bersama-sama merumuskan tujuan perusahaan</p> <p>3: Pemimpin mengajak kepala divisi sebagai perwakilan untuk bersama-sama merumuskan tujuan perusahaan.</p> <p>2: Pemimpin merumuskan tujuan perusahaan sendiri namun mengajak beberapa kepala divisi untuk memberikan masukan.</p> <p>1: Pemimpin merumuskan tujuan perusahaan sendiri.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin sangat memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu.</p> <p>4: Pemimpin memperhatikan kerja kelompok, namun juga memperhatikan kompetensi individu.</p> <p>3: Perhatian pemimpin seimbang antara kinerja kelompok dan kompetensi individu.</p> <p>2: Pemimpin memperhatikan kompetensi individu namun terkadang memperhatikan kerja kelompok.</p> <p>1: Pemimpin sangat memperhatikan kompetensi individu.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengemukakan gagasan dan konsep.</p> <p>4: Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan gagasan dan konsep jika terdapat kendala saat melakukan pekerjaan.</p> <p>3: Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan gagasan saja, konsep akan ditentukan atasan.</p> <p>2: Pemimpin memberikan sedikit kesempatan kepada karyawan untuk</p>
--------------------------	---	---	---

		<p>d. Kesempatan berdiskusi bersama.</p>	<p>Pemimpin merespon dan menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan.</p>	<p>mengemukakan gagasan. 1: Pemimpin sama sekali tidak memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengemukakan gagasan dan konsep, semua pekerjaan dilakukan sesuai SOP perusahaan.</p> <p>Kriteria skor yang diberikan : 5: Pemimpin merespon dan menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan. 4: Pemimpin menghargai dan merespon beberapa ide dan konsep yang dianggap logis. 3: Pemimpin menghargai namun tidak merespon keseluruhan ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan. 2: Pemimpin tidak menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan. 1: Pemimpin sama sekali tidak merespon dan menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan.</p>
--	--	--	---	--

Kinerja Karyawan (Y) (Syarif. 2002)	Kuantitas (Y1)	<p>a. Standar pekerjaan</p> <p>b. Peningkatan jumlah hasil kerja</p>	<p>Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target atau standar jumlah yang telah ditetapkan</p> <p>Jumlah hasil kerja karyawan mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan waktu sebelumnya.</p>	<p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target atau standar jumlah yang telah ditetapkan dan sesuai harapan atasan</p> <p>4: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target atau standar jumlah yang telah ditetapkan, namun terkadang belum sesuai harapan atasan</p> <p>3: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan namun belum sesuai dengan target atau standar jumlah yang telah ditetapkan</p> <p>2: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target atau standar jumlah yang telah ditetapkan, namun masih kurang</p> <p>1: Karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target atau standar jumlah yang telah ditetapkan</p>
	Kualitas (Y2)	a. Standar mutu pekerjaan	Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan	<p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan</p> <p>4: Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan namun kadang sesuai dengan standar mutu kadang tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan</p> <p>3: Karyawan mengerjakan pekerjaan namun belum sesuai dengan</p>

		<p>b. Ketelitian dan kecermatan</p>	<p>Pekerjaan diselesaikan dengan penuh ketelitian dan kecermatan</p>	<p>standar mutu yang telah ditetapkan 2: Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan 1: Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan bahkan menurun dari standar mutu yang telah ditetapkan</p> <p>Kriteria skor yang diberikan : 5: Pekerjaan mampu diselesaikan dengan penuh ketelitian dan kecermatan 4: Pekerjaan diselesaikan dengan penuh ketelitian dan kurang kecermatan 3: Pekerjaan terkadang diselesaikan dengan penuh ketelitian dan kecermatan namun terkadang tidak 2: Pekerjaan tidak diselesaikan dengan penuh ketelitian tetapi memiliki kecermatan 1: Pekerjaan tidak diselesaikan dengan penuh ketelitian dan kecermatan</p>
		<p>c. Rapi, tuntas dan selalu diterima oleh atasan.</p>	<p>Pekerjaan dilakukan dengan rapi, tuntas dan selalu diterima oleh atasan.</p>	<p>Kriteria skor yang diberikan : 5: Pekerjaan mampu dilakukan dengan rapi, tuntas dan selalu diterima oleh atasan 4: Pekerjaan dilakukan dengan rapi dan tuntas namun masih diterima oleh atasan 3: Pekerjaan dilakukan dengan rapi, tuntas tetapi tidak diterima oleh atasan 2: Pekerjaan dilakukan dengan tidak rapi, tidak tuntas dan tidak diterima oleh atasan 1: Pekerjaan dilakukan dengan tidak rapi, tidak tuntas dan ditolak oleh atasan dan jauh dari harapan atasan.</p>

<p>Ketepatan waktu (Y3)</p>	<p>a. Waktu penyelesaian pekerjaan</p> <p>b. Peningkatan waktu penyelesaian pekerjaan</p>	<p>Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan</p> <p>Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu sebelumnya</p>	<p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan</p> <p>4: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan namun belum sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan</p> <p>3: Karyawan terkadang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan</p> <p>2: Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan</p> <p>1: Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan bahkan jauh dari target yang telah ditentukan</p> <p>Kriteria skor yang diberikan :</p> <p>5: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu sebelumnya</p> <p>4: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan terkadang sama dengan waktu sebelumnya</p> <p>3: Karyawan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang sama dengan waktu sebelumnya</p> <p>2: Karyawan kadang mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu sebelumnya, namun lebih sering sama dengan waktu sebelumnya.</p> <p>1: Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat bahkan lebih lambat dibandingkan dengan waktu sebelumnya</p>
-----------------------------	---	--	---

Sumber : Data Primer Diolah, 2016.

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di UD. Ramayana Agro Mandiri yang terletak di Jl. Kopral Kasdi , Kecamatan Bumi Aji, Batu, Jawa Timur. Lokasi ini dilakukan secara sengaja (purposive) dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini adalah salah satu perusahaan yang sudah lama berdiri di daerah tersebut yakni sejak tahun 2005. Selain itu perusahaan ini juga memiliki segmentasi pasar tertentu yang membuatnya tetap bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Mengingat banyaknya perusahaan lain yang sejenis dan memproduksi produk yang sama dengan perusahaan ini. Perusahaan harus mampu memaksimalkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat dan mampu bersaing dengan kompetitor-kompetitornya.

4.2 Metode Penentuan Sampel

Penarikan sampel pada penelitian ini yaitu dengan menentukan populasi yang merupakan karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri. Berdasarkan data dari UD. Ramayana Agro Mandiri, jumlah karyawan adalah 39 orang. Menurut Arikunto (2002), jika populasi penelitian kurang dari 100 responden, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan cara menggunakan angket atau kuisisioner. Kuisisioner adalah pengumpulan data dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara terstruktur kepada seluruh responden (karyawan).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuisisioner

Kuisisioner dipakai sebagai alat utama dalam pengumpulan data. Kuisisioner merupakan suatu daftar yang berisi pertanyaan yang akan diajukan secara tertulis dan disebarkan secara langsung kepada responden untuk dijawab secara langsung.

b. Wawancara

Merupakan pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden. Wawancara diajukan kepada bagian personalia dan pemimpin perusahaan, bertujuan untuk menggali informasi yang lebih mendalam tentang latar belakang organisasi, hal ini juga dilakukan pada seluruh karyawan yang mengisi kuisisioner bila informasi yang diperoleh melalui kuisisioner dianggap belum cukup dan lengkap, serta hanya kepada responden yang dianggap perlu untuk menggali lebih dalam informasi tentang hasil kinerja karyawan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yaitu tentang sejarah berdiri dan perkembangan perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, kedisiplinan, komitmen karyawan dan catatan lain yang mendukung data penelitian.

4.4 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan bila seluruh data dari responden sudah terkumpul. Menurut Sugiyono (2012) kegiatan analisis data adalah pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasikan data berdasarkan variabel laten dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Data yang telah terkumpul harus melalui uji validitas untuk mengetahui keabsahan suatu hasil penelitian dan uji reliabilitas untuk mengetahui keandalan dari alat ukur yang digunakan.

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2012), valid dapat didefinisikan sebagai instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan demikian, untuk mengukur sesuatu harus menggunakan alat ukur atau instrumen yang tepat. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen digunakan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Hengky dan Ghozali. 2012).

Dengan program aplikasi *SmartPLS*. Validitas konvergen dilihat dari hasil *loading factor* untuk setiap indikator konstruk dengan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5. Selain dari *loading factor*, pengukuran validitas konvergen diukur dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih varian dari indikator dapat dijelaskan.

Selanjutnya , *discriminant validity* berhubungan dengan prinsip pengukur-pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,5$.

2. Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya pengukuran reliabilitas terhadap alat ukur tersebut. Menurut Sugiyono (2011) menyatakan bahwa reliabilitas adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian terhadap tingkat reliabilitas/keandalan dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuisioner yang reliabel mampu mengungkapkan data yang dapat dipercaya.

Dalam PLS dengan menggunakan program *SmartPLS* untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang biasa disebut dengan *Dillon Goldstein's*. Namun demikian, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas konstruk dengan nilai harus $> 0,6$.

2. Partial Least Square (PLS)

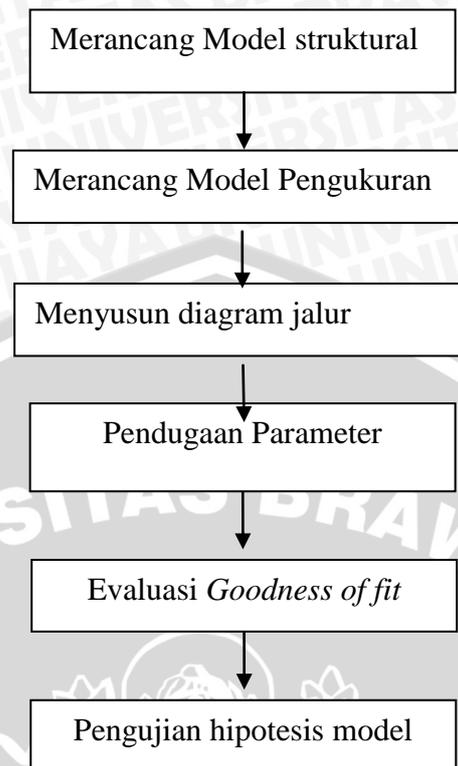
Dalam penelitian ini analisis data menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerful (Ghozali, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten.

Menurut Ghazali (2006) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali, 2006).

Dalam menggunakan metode PLS, ada beberapa langkah yang harus dilakukan yaitu terlihat pada skema 4.



Skema 4. Langkah-langkah metode PLS

Langkah-langkah yang perlu dilakukan pada pemodelan PLS pada penelitian ini antara lain :

1. Merancang model struktural (*Inner model*)

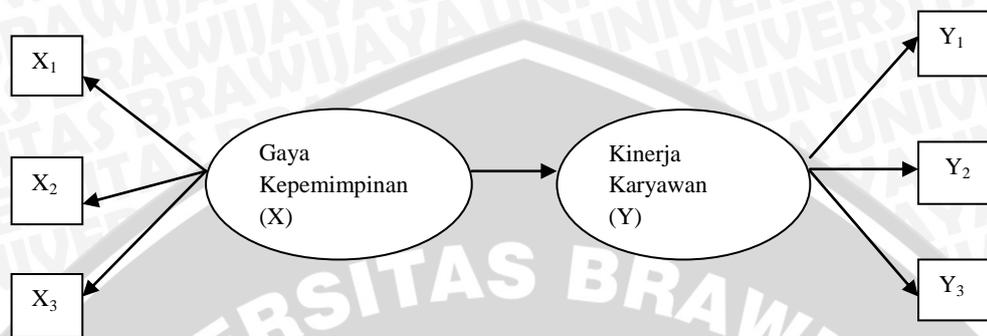
Merancang inner model berfungsi untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lainnya. Dalam penelitian ini yaitu membuat model gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan model kuantitas, kualitas, ketepatan waktu berhubungan dengan kinerja karyawan.

2. Merancang model pengukuran (*Outer model*)

Berfungsi untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel indikatornya. Dalam penelitian ini bersifat refleksif. Dalam penelitian ini yaitu membuat model gaya kepemimpinan berhubungan dengan kinerja karyawan

3. Mengkonstruksi diagram jalur.

Dua hal yang perlu dilakukan adalah menyusun model struktural yang menghubungkan variabel laten endogen dan variabel endogen. Dan menyusun model pengukuran yang menghubungkan indikator dan variabel laten. Dapat dilihat pada gambar berikut ini pada Skema 5.



Skema 5. Model Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Keterangan :

- X₁ = Gaya Kepemimpinan direktif
- X₂ = Gaya Kepemimpinan suportif
- X₃ = Gaya Kepemimpinan partisipatif
- Y₁ = Kuantitas
- Y₂ = Kualitas
- Y₃ = Ketepatan Waktu

Dapat diketahui bahwa variabel eksogen (gaya kepemimpinan) mempengaruhi variabel endogen (kinerja karyawan). Setiap variabel laten eksogen dan variabel laten endogen memiliki indikator. Indikator tersebut merupakan bagian dari variabelnya, bila satu indikator hilang, tidak akan berpengaruh terhadap nilai variabel latennya. Model ini disebut juga dengan model refleksif (Nusantoro, 2005).

4. Pendugaan Parameter.

Setelah model dispesifikasikan secara lengkap, langkah berikutnya adalah melakukan pendugaan parameter dari variabel endogen (Y) dan variabel eksogen (X) karena penelitian ini menguji hubungan antar variabel laten dengan model PLS. Yaitu menguji hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam metode PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi. Iterasi akan berhenti jika telah mencapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter dalam PLS terdapat 3 hal, antara lain:

- a. *Weight Estimate* yang digunakan untuk menghitung nilai variabel laten.
 - b. Estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan antara variabel laten (koefisien jalur) dan antara variabel laten dengan indikatornya (*loading*).
 - c. Means dan lokasi parameter (nilai konstanta) untuk indikator dan variabel laten.
5. Evaluasi *Goodness of fit*

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *composite reliability*. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

6. Pengujian hipotesis model

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Untuk mengetahui nilai t- statistik.

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Keadaan Umum Daerah Penelitian

Secara astronomis letak kota Batu pada posisi $112^{\circ}17'10,90''$ – $122^{\circ}57'11''$ Bujur Timur dan $7^{\circ}44'55,11''$ – $8^{\circ}26'35,45$ Lintang Selatan. Batas administratif wilayahnya dapat digambarkan sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Kecamatan Prigen, Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan
- Sebelah Timur : Kecamatan Karang Ploso dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang
- Sebelah Selatan : Kecamatan Dau dan Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang dan Kabupaten Blitar
- Sebelah Barat : Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang

Secara administratif, Kota Batu dibagi menjadi 3 (tiga) Kecamatan yaitu Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji yang terinci dalam 20 Desa, 4 Kelurahan, 226 RW dan 1.059 RT. Luas wilayah Kota Batu 19.908,72 Ha (199,08 km²), yang meliputi Kecamatan Batu seluas 4.545,81 Ha (45,45 km²), Kecamatan Junrejo seluas 2.565,02 Ha (25,65 km²) dan Kecamatan Bumiaji seluas 12.797,89 Ha (127,97 km²). Jumlah penduduk Kota Batu pada tahun 2001 yaitu 168.155 jiwa dan 214.321 jiwa pada tahun 2011. Kepadatan penduduk Kota Batu mencapai 1076 jiwa/km².

Kota Batu yang terletak 800 meter di atas permukaan air laut ini dikarunia keindahan alam yang memikat. Wilayah Kota Batu dibedakan menjadi enam kategori ketinggian yaitu mulai dari 600-3000 meter dari permukaan laut. Dari enam kategori tersebut wilayah yang paling luas berada pada ketinggian 1000-1500 meter dari permukaan laut yaitu seluas 6.493,64 ha. Kemiringan lahan (slope) di Kota Batu berdasarkan data dari peta kontur Bakosurtunat tahun 2001 diketahui bahwa sebagian besar wilayah Kota Batu mempunyai kemiringan sebesar 25-40 % dan kemiringan >40 %.

Gunung-gunung di sekitar Kota Batu adalah Gunung Panderman (2010 m), Gunung Welirang (3156 m), Gunung Arjuno (3339 m) dan masih banyak lagi lainnya. Keadaan topografi Kota Batu memiliki dua karakteristik yang berbeda. Karakteristik pertama yaitu bagian sebelah utara dan barat yang merupakan daerah ketinggian yang bergelombang dan berbukit. Kedua, yaitu daerah timur dan selatan merupakan daerah yang relatif datar meskipun berada pada ketinggian 800 – 3000 m dari permukaan laut.

Jenis wisata di kota Batu meliputi wisata agro, wisata alam, wisata budaya, wisata rekreasi, wisata sejarah, wisata religi, wisata kuliner dan lain sebagainya. Selain itu, terdapat fasilitas dan sarana prasarana pendukung perkotaan lainnya dengan pola persebaran merata di seluruh wilayah kota Batu.

1. Fasilitas yang terdapat di kota Batu antara lain fasilitas pendidikan, kesehatan, fasilitas publik, tempat ibadah, perdagangan, jasa dan lain-lain.
2. Sarana dan prasarana pendukung antara lain berupa terminal, jalan dan lain-lain. Wilayah kota Batu secara geografis berada di daerah pegunungan dengan kondisi alama yang sejuk. Dengan kondisi tersebut, maka potensi utama kota Batu adalah sektor kehutanan, pertanian dan pariwisata. Sektor pertanian berupa perkebunan apel, tanaman hortikultura dan tanaman pangan. Sektor pariwisata merupakan sektor unggulan yang terus berkembang dan merupakan salah satu tujuan wisata daerah Jawa Timur (Pemerintah kota Batu, 2012).

5.2 Gambaran Umum UD. Ramayana Agro Mandiri

5.2.1 Sejarah dan Perkembangan UD. Ramayana Agro Mandiri

UD. Ramayana Agro Mandiri adalah sebuah perusahaan dengan skala Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang didirikan oleh Bapak Mashudi pada bulan April tahun 2005. Modal awal yang dimiliki Bapak Mashudi untuk mendirikan perusahaan ini adalah sebesar Rp. 5.500.000,00 yang kemudian dialokasikan untuk investasi, modal kerja dan sewa tempat. Latar belakang pendirian perusahaan ini karena keinginan Bapak Mashudi untuk memanfaatkan potensi sumber daya alam yang ada di Kota Batu sebagai penghasil buah apel di

Indonesia. Mengingat rendahnya harga jual buah apel segar juga mendorong Bapak Mashudi untuk meningkatkan nilai tambah buah apel untuk membuat produk olahan dari buah apel seperti kripik apel, jenang apel, bakpia apel. Lambat laun untuk memenuhi permintaan pasar Bapak Mashudi mulai mengolah buah lainnya seperti nangka, mangga, sirsak, kelengkeng dan lain-lain. Produk yang dihasilkan UD. Ramayana Agro Mandiri di pasarkan di wilayah Batu, Malang, Kediri, Surabaya, Blitar, Jawa Tengah, Denpasar, Kalimantan, Nusa Tenggara Barat dan Batam.

Tahun 2009 UD. Ramayana Agro Mandiri sempat mengalami krisis modal kerja, kemudian mengajukan permohonan modal di PT. TELKOM untuk menambah modal dan investasi alat untuk menunjang kegiatan produksi. Tahun 2010 UD. Ramayana Agro Mandiri menginvestasikan laba perusahaan untuk pembelian tanah agar memiliki tempat usaha sendiri. UD. Ramayana Agro Mandiri telah menerapkan system manajemen mutu ISO 9001-2008 dan system jaminan Halal LPPOM MUI (Lembaga Pengkajian Pangan, Obat-obatan, dan Kosmetika Majelis Ulama Indonesia) sebagai salah satu strategi bersaing produknya dengan produk lain yang sejenisnya di pasaran.

5.2.2 Lokasi UD. Ramayana Agro Mandiri

Kota Batu berada pada ketinggian 680-1.200 Mdpl. Dengan topografi dan sarana dan prasarana yang memadai, kota Batu saat ini masih menjadi tujuan favorit masyarakat sekitar kota Batu maupun luar kota Batu. UD. Ramayana Agro Mandiri terletak di jalan Koprak Kasdi, desa Bujiaji, kota Batu. Luas bangunan sekitar 450 m² dengan status milik sendiri. Lokasi UD. Ramayana Agro Mandiri bisa dikatakan strategis karena desa Bumiaji merupakan salah satu sentra petani Apel dan lainnya di kota Batu sehingga memudahkan menjangkau bahan baku. Selain itu, kota Batu sebagai kota pariwisata akan memberikan peluang dalam memasarkan produk.

5.2.3 Visi dan Misi UD. Ramayana Agro Mandiri

1. Visi UD. Ramayana Agro Mandiri :

- a. Pengembangan usaha baik dari segi peningkatan produksi, kualitas, diversifikasi pelayanan konsumen, sehingga produk-produk mampu bersaing dan dapat diterima oleh konsumen, dan memiliki grafik penjualan yang baik
- b. Ekspansi pasar untuk meningkatkan volume penjualan baik untuk pasar nasional maupun luar negeri.
- c. Merintis usaha baru, dengan melihat peluang-peluang usaha yang masih ada.

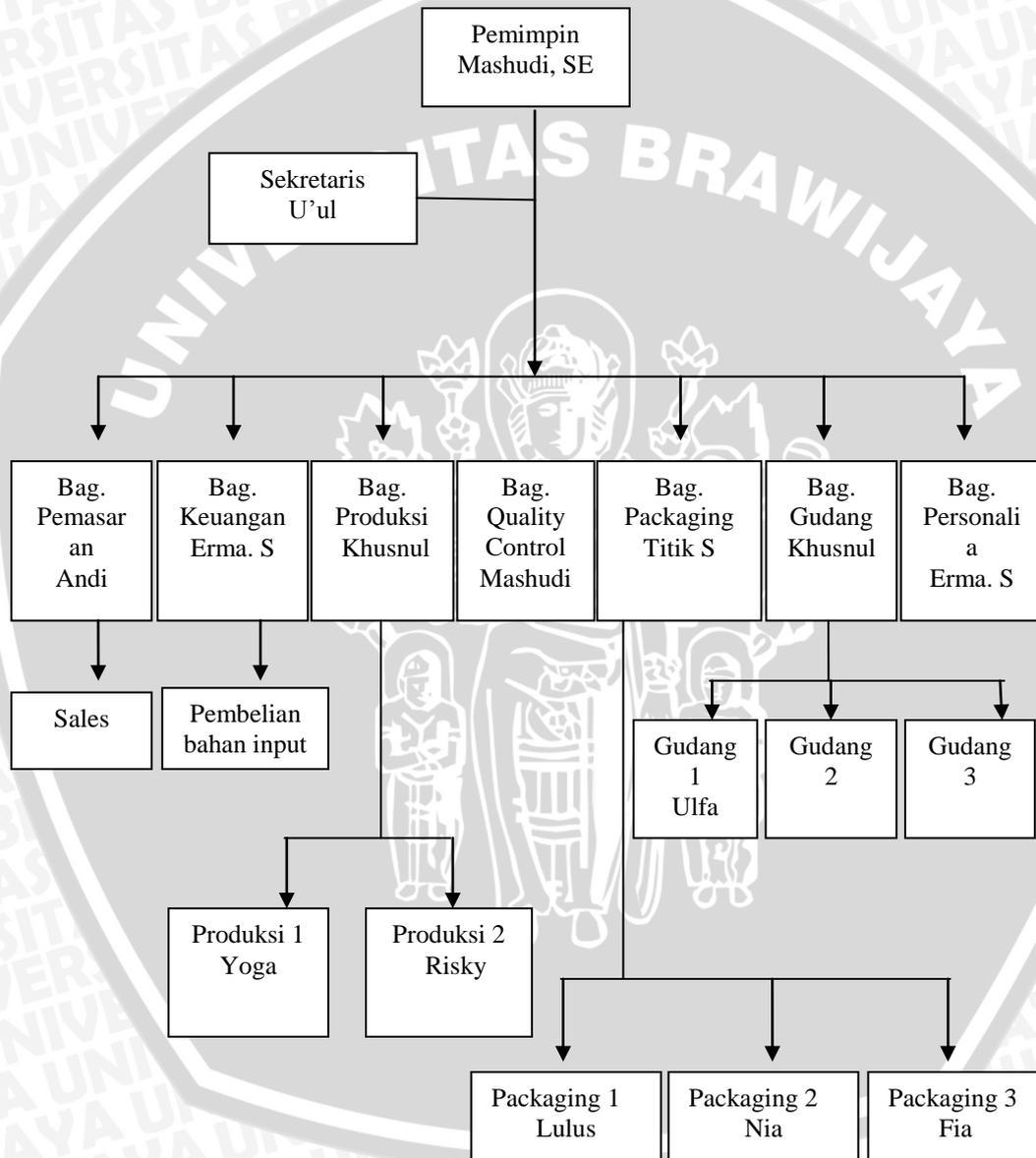
2. Misi UD. Ramayana Agro Mandiri :

Menghasilkan produk-produk yang berkualitas yang mampu bersaing di pasar dengan memanfaatkan bahan baku lokal daerah untuk meningkatkan nilai tambah dan meningkatkan perekonomian petani. Serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dengan menciptakan lapangan pekerjaan di UD. Ramayana Agro Mandiri.

5.2.4 Struktur Organisasi UD. Ramayana Agro Mandiri

Struktur organisasi dalam perusahaan sangat penting untuk pembagian wewenang, pembagian tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan masing-masing anggota perusahaan. Dengan adanya pembagian tersebut akan mempermudah pekerjaan di dalam perusahaan. Pada UD. Ramayana Agro Mandiri memiliki struktur organisasi yang bertugas sebagai owner atau pemilik adalah Bapak Mashudi, SE. Pada bagian sekretaris adalah U'ul. Selanjutnya ada 7 bagian dalam UD. Ramayana Agro Mandiri yaitu bagian pemasaran yang ditanggung jawabi oleh Andi, bagian keuangan yang ditanggung jawabi oleh Erma S, bagian produksi yang ditanggung jawabi oleh Khusnul, bagian Quality Control yang ditanggung jawabi oleh Mashudi, SE, bagian packaging yang ditanggung jawabi oleh Titik S, bagian gudang yang ditanggung jawabi oleh Khusnul, dan bagian personalia yang ditanggung jawabi oleh Erma S. Selanjutnya pada bagian pemasaran ada sales, Bagian keuangan terdapat bagian pembelian bahan baku. Bagian produksi dibagi menjadi menjadi dua, produksi 1 ditanggung

jawabi oleh Yoga dan bagian produksi 2 ditanggung jawabi oleh Risky. Pada bagian packaging dibagi menjadi 3 bagian, packaging 1 ditanggung jawabi oleh Lulus, packaging 2 ditanggung jawabi oleh Nia, dan packaging 3 ditanggung jawabi oleh Fia. Pada bagian gudang dibagi menjadi 3 bagian, gudang 1, gudang 2 dan gudang 3 yang ditanggung jawabi oleh Ulfa. Berikut merupakan struktur organisasi UD. Ramayana Agro Mandiri :



Skema 6. Struktur Organisasi UD. Ramayana Agro Mandiri

Seluruh anggota dalam struktur organisasi UD. Ramayana Agro Mandiri mempunyai tanggung jawab dan fungsi, yaitu :

1. Pemilik

Tanggung jawab dan fungsi dari pemilik adalah :

- a. Mengkoordinasi seluruh karyawan agar bekerja dengan baik.
- b. Mengambil keputusan maupun pelaksanaan produksi
- c. Menentukan upah karyawan dan harga jual produk
- d. Mengontrol jalannya proses produksi, dan menentukan kebijakan umum perusahaan.
- e. Mengadakan hubungan dengan pihak luar yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan, serta bertanggung jawab atas semua aktivitas dan kebijakan perusahaan.

2. Sektetaris

Tanggung jawab dan fungsi dari sektetaris adalah :

- a. Tugas dalam hal administrasi seperti pendataan anggota, alat, jumlah produksi serta buku tamu.
- b. Mengatur aktivitas perusahaan dan menjadi perantara pihak-pihak yang ingin berhubungan dengan pemimpin.
- c. Bertugas dalam hal surat menyurat, pengetikan, menerima tamu, telepon, menyimpan arsip-arsip penting, serta membuat jadwal pertemuan dan perjanjian dengan teman relasi maupun kegiatan lainnya.

3. Bagian Pemasaran

Tanggung jawab dan fungsi dari bagian pemasaran adalah :

- a. Memasarkan maupun mengirim produk kepada pembeli maupun ke pusat perbelanjaan yaitu pusat oleh-oleh dan melakukan pengecekan persediaan.
- b. Mengatur segala hal mengenai penjualan, mencari pemesanan serta melakukan promosi.
- c. Mengambil keputusan-keputusan yang berhubungan dengan factor internal (kebijakan promosi dan penentuan harga) dan factor eksternal (analisis pasar).

4. Bagian Keuangan

Tanggung jawab dan fungsi dari bagian keuangan adalah :

- a. Memantau dan menganalisis transaksi keuangan harian, bulanan dan tahunan serta dibandingkan dengan anggaran.

- b. Memimpin pengelolaan keuangan perusahaan termasuk pengaturan uang untuk berbagai keperluan dan perencanaan keuangan untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Merencanakan dan menyediakan dana yang cukup untuk keperluan perusahaan dan mencari posisi keuangan yang sehat.
- d. Bertanggung jawab serta berwenang mengambil kebijaksanaan-kebijaksanaan mengenai masalah keuangan.

5. Bagian Produksi

Tanggung jawab dan fungsi dari bagian produksi adalah :

- a. Mengkoordinir anggota dalam melaksanakan produksi dan mengontrol anggotanya supaya bekerja sesuai dengan standar operasi yang telah ditentukan.
- b. Merencanakan dan mengatur proses produksi untuk saat ini dan yang akan datang.
- c. Mengawasi serta mengembangkan agar proses produksi dapat berjalan dengan baik. Serta bertanggung jawab atas segala kegiatan yang menyangkut dengan proses produksi
- d. Bagian produksi ini terdiri dari beberapa bagian yaitu bagian operasional produksi dan bagian administrasi produksi.

6. Bagian Quality Control

Tanggung jawab dan fungsi dari bagian quality control adalah :

- a. Memantau perkembangan semua produk yang diproduksi oleh perusahaan.
- b. Memastikan produk memenuhi standar ISO 9001. Serta memonitor setiap proses yang terlibat dalam produksi.

7. Bagian Packaging

Tanggung jawab dan fungsi dari bagian packaging adalah :

- a. Mengatur dan mengawasi hasil produksi agar dapat disimpan dan disusun dengan baik.
- b. Bertanggung jawab atas barang yang akan dipasarkan baik kuantitas maupun kualitasnya.

8. Bagian Gudang

Tanggung jawab dan fungsi dari bagian pemasaran adalah :

- a. Menyiapkan barang-barang yang akan dikirim dengan benar.
 - b. Menjaga kebersihan, keselamatan kerja dan keutuhan produk didalam gudang.
9. Bagian Personalia
- Tanggung jawab dan fungsi dari bagian pemasaran adalah :
- a. Terselenggaranya fungsi pengelolaan sumber daya manusia
 - b. Mempersiapkan kebutuhan karyawan bagi perusahaan mengenai rekrutmen, seleksi dan pelatihan.
 - c. Mengatur upah karyawan. Melaksanakan perhitungan dan pembayaran gaji.

5.3 Gambaran Umum Identitas Responden

5.3.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin pada UD. Ramayana Agro Mandiri jumlah responden laki-laki berjumlah lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah responden perempuan. Jumlah responden laki-laki berjumlah 8 orang atau 20,5 %, sedangkan responden perempuan berjumlah 31 orang atau 79,5 %. Perbedaan jumlah karyawan antara laki-laki dan perempuan didasarkan pada ketentuan perusahaan, seperti bagian produksi harus wanita, karyawan gudang, pengangkutan dan distribusi harus laki-laki dan ketentuan lainnya. Pada dasarnya setiap karyawan yang diterima berdasarkan lowongan yang tersedia, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu menyediakan lapangan pekerjaan kepada masyarakat sekitar. Berikut merupakan tabel karakteristik responden menurut jenis kelamin :

Tabel 3. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	8	20.51282
Perempuan	31	79.48718
Total	39	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

5.3.2 Karakteristik Responden Menurut Umur

Umur karyawan yang menjadi responden terbanyak yaitu pada kelompok usia dewasa awal (20-40 tahun) yaitu sebanyak 33 orang atau 84,6% dari jumlah total responden. Sisanya adalah kelompok usia remaja (12-19 tahun) dengan jumlah 6 orang atau 15,4% dari jumlah total responden. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. Karakteristik Responden Menurut Umur

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Remaja (12-19 tahun)	6	15.38462
Dewasa awal (20-40 tahun)	33	84.61538
Dewasa menengah (41-65 tahun)	0	0
Dewasa akhir (>65 tahun)	0	0
Total	39	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Rata-rata umur karyawan yang diambil sebagai responden adalah 26,92 tahun. Jumlah seluruh karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 39 orang.

5.3.3 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja dari masing-masing responden berbeda-beda. Pada UD. Ramayana Agro Mandiri terdapat karyawan baru yang masih bekerja beberapa bulan dan ada juga karyawan yang telah bekerja selama beberapa tahun. Berikut merupakan tabel karakteristik responden berdasarkan masa kerja :

Tabel 5. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja (Bulan)	Jumlah	Persentase (%)
0-24	25	64.10256
25-48	8	20.51282
49-72	2	5.128205
73-96	3	7.692308
>96	1	2.564103
Jumlah	39	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Masa kerja seluruh responden di UD. Ramayana Agro Mandiri memiliki rata-rata sebesar 29,4 bulan, yang berarti bahwa rata-rata karyawan sudah bekerja selama 29,4 bulan. Masa kerja karyawan yang paling banyak adalah pada kisaran 0-24 bulan dengan jumlah 25 orang atau 64,1% dari jumlah total responden, masa kerja karyawan kisaran 25-48 bulan berjumlah 8 orang atau 20,5 % dari jumlah total responden, masa kerja karyawan kisaran 49-72 bulan berjumlah 2 orang atau 5,1 % dari jumlah total responden, masa kerja karyawan kisaran 73-96 bulan berjumlah 3 orang atau 7,69% dari jumlah total responden, masa kerja lebih dari 96 bulan berjumlah 1 orang atau 2,56% dari jumlah total responden.

5.3.4 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri berkisar antara SD sampai Diploma 3. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

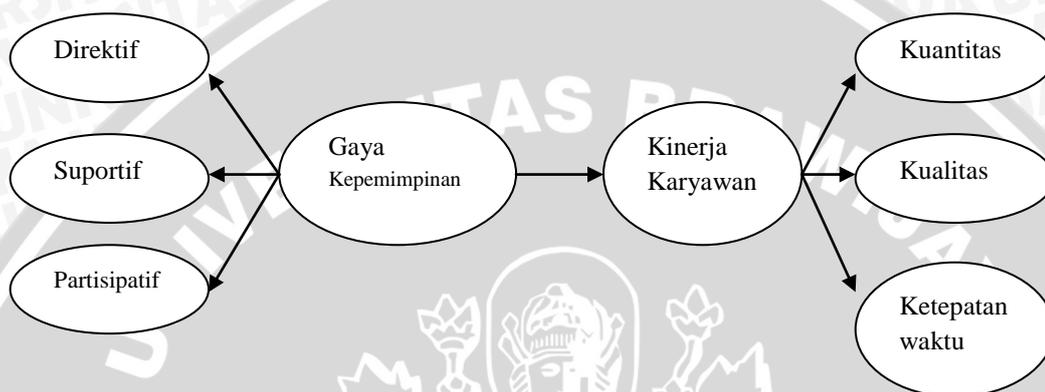
Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
SD (6 tahun)	5	12.82051
SMP (9 tahun)	8	20.51282
SMA (12 tahun)	25	64.10256
Diploma/D3 (15 tahun)	1	2.564103
Sarjana/S1 (16 tahun)	0	0
Total	39	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Rata-rata pendidikan responden adalah 10,69 tahun yaitu antara SMP sampai SMA. Dari angka tersebut dapat diindikasikan bahwa karyawan yang bekerja di UD. Ramayana Agro Mandiri telah memenuhi syarat pendidikan yang cukup memadai, sesuai dengan program pemerintah yaitu wajib belajar 9 tahun. Responden dengan tingkat pendidikan terbanyak adalah SMA dengan jumlah 25 orang atau 64,1 % dari jumlah total karyawan. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMP berjumlah 8 orang atau 20,5% dari jumlah total karyawan. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan SD adalah 5 orang atau 12,8% dari jumlah total karyawan. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan D3 adalah 1 orang atau 2,56% dari jumlah total karyawan.

5.4 Pengolahan Data

Pengolahan data kuisisioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Setelah ditentukan variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dan indikatornya, kemudian dibentuk model struktural data kinerja karyawan. Model struktural tersebut dapat dilihat pada gambar 1.



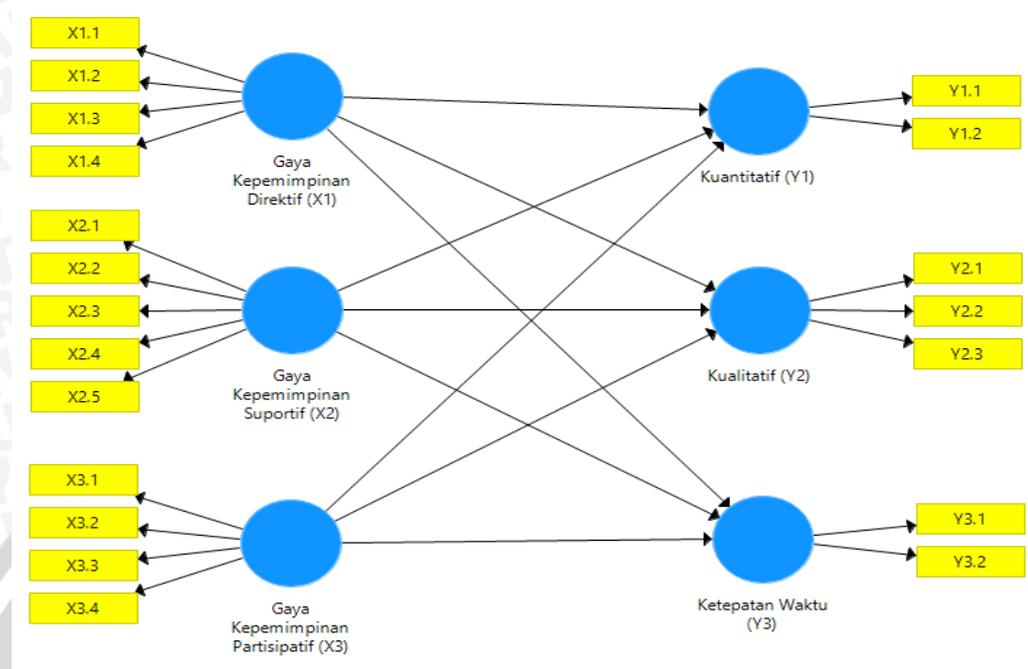
Skema 7. Model Struktural

Dari gambar model struktural di atas model struktural tersebut termasuk dalam model indikator refleksif. Model indikator refleksif menunjukkan arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator. Indikator refleksif adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan atau memperpresentasikan konstruk laten. Variabel laten terdiri dari gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Dan kinerja karyawan yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

5.4.1 Mengkonstruksi Diagram Jalur

Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan untuk dihubungkan dengan kinerja karyawan. Masing-masing variabel memiliki indikator yang digambarkan dalam diagram jalur. Diagram tersebut dapat dilihat pada skema dibawah ini. Skema tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X) diukur dengan 3 indikator dan kinerja karyawan (Y) diukur dengan 3 indikator. Berikut merupakan skema diagram jalur

Skema 8. Diagram Jalur



Sumber : Data Primer Diolah, 2016

5.4.2 Interpretasi Hasil Output PLS

Tahap pertama yang dilakukan dalam interpretasi hasil output PLS adalah mengevaluasi model pengukuran (Outer Model) yaitu dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Setelah itu dilakukan pengujian model struktural (inner model) untuk dilakukan uji hipotesis.

1. Evaluasi Measurement (Outer) Model

Outer model atau Measurement model terdiri dari penilaian terhadap validitas dan reliabilitas variable penelitian. Uji yang dilakukan dalam Outer model tersebut yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Sedangkan uji reliabilitas berupa *composite reliability*. Abdillah & Hartono (2015) menyatakan bahwa outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar indikator dengan variabel latennya.

a. Uji Validitas

Penelitian ini terdiri dari dua buah variabel laten yang masing-masing variabel memiliki beberapa indikator. Indikator tersebut berisi berbagai macam pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner. Setelah dilakukan pengumpulan data menggunakan kuesioner, kuesioner tersebut kemudian diolah. Indikator-indikator dalam kuesioner tersebut dilakukan pengujian kelayakan alat ukur. Uji validitas merupakan salah satu pengujian dalam indikator kuesioner. Validitas adalah seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang harus diukur (Jogiyanto 2007). Harton dalam Jogiyanto (2009) menyatakan bahwa validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Menurut Yamin & Kurniawan (2009) indikator yang valid adalah indikator yang memiliki tingkat *measurement error* yang kecil. Validitas konstruk terdiri dari validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

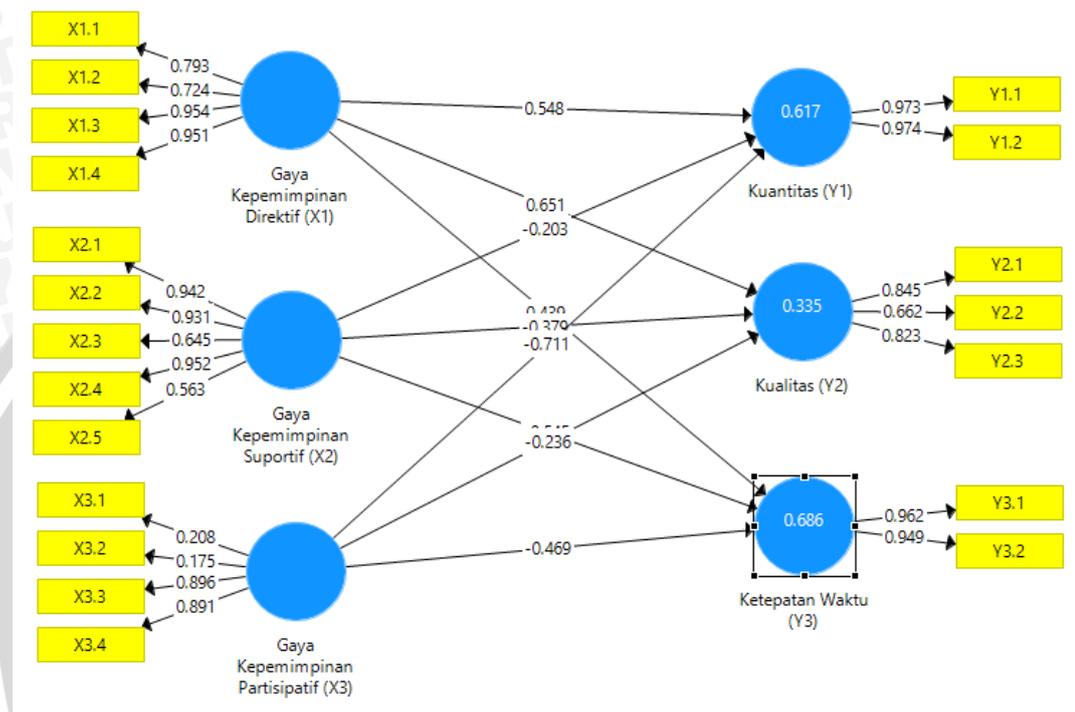
1). *Convergent validity*

Model pengukuran dalam penelitian ini tergolong reflektif. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif tersebut dinilai berdasarkan *loading factor* antar indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut dan nilai *average variance extracted* (AVE). *Loading factor* merupakan korelasi antar skor item /skor komponen dengan skor konstruk (Abdillah & Hartono 2015). Selain *loading factor*, *average variance extracted* (AVE) juga digunakan dalam uji validitas konvergen. *average variance extracted* (AVE) adalah rata-rata persentase skor varian yang di ekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma PLS (Hair et al. 2006). Penelitian ini menggunakan tolak ukur Chin (1998) yaitu parameter yang diperhatikan dalam uji validitas konvergen terdiri dari nilai *loading factor* harus lebih besar atau sama dengan 0.5 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5.

a) *Loading Factor*

Loading factor merupakan korelasi antar skor item /skor komponen dengan skor konstruk (Abdillah & Hartono 2015). Berikut merupakan hasil output *SmartPLS* berupa nilai *loading factor*.

Skema 9. Diagram *loading factor*



Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 7. Hasil Pengujian *Convergent Validity* berdasarkan nilai *outer loading*

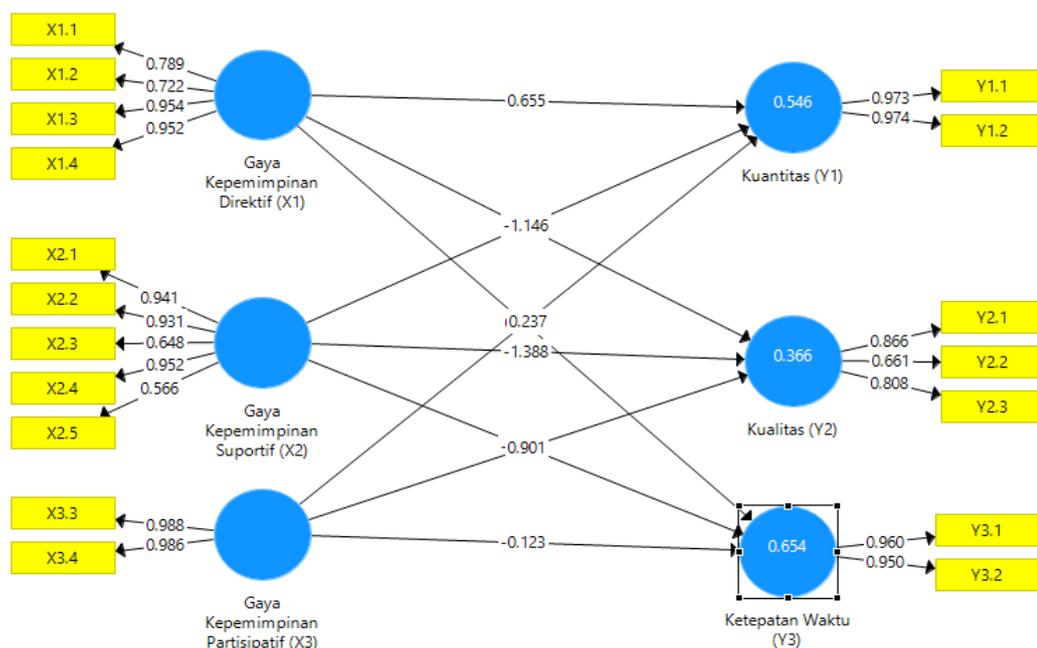
Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	X1.1	0.793	Valid
	X1.2	0.724	Valid
	X1.3	0.954	Valid
	X1.4	0.951	Valid
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	X2.1	0.942	Valid
	X2.2	0.931	Valid
	X2.3	0.645	Valid
	X2.4	0.952	Valid
	X2.5	0.563	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	X3.1	0.208	Tidak Valid
	X3.2	0.175	Tidak Valid
	X3.3	0.988	Valid
	X3.4	0.986	Valid
Kuantitas Kinerja	Y1.1	0.973	Valid

Karyawan (Y1)	Y1.2	0.974	Valid
Kualitas Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0.866	Valid
	Y2.2	0.661	Valid
	Y2.3	0.808	Valid
Ketepatan Waktu Kinerja Karyawan (Y3)	Y3.1	0.960	Valid
	Y3.2	0.950	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 7 menunjukkan nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0.5 dikatakan valid. Namun pada tabel terdapat nilai *loading factor* yang kurang dari 0.5 yaitu pada indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif ($X_{3,1}$ dan $X_{3,2}$). Nilai *loading factor* pada $X_{3,1}$ sebesar 0.208 dan pada $X_{3,2}$ sebesar 0.175. Hal tersebut menyebabkan kedua indikator tersebut harus dieliminasi untuk memperoleh indikator yang valid atau memenuhi validitas konvergen. Setelah dilakukan eliminasi terhadap kedua indikator tersebut (*loading factor* kurang dari 0.5), maka dilakukan uji validitas kembali dengan melihat *convergent validity*. Diagram *loading factor* masing-masing indikator yang telah dieliminasi dapat dilihat pada skema 10. kemudian hasil output *SmartPLS* untuk *loading factor* yang telah diperbaharui (dieliminasi pada $X_{3,1}$ dan $X_{3,2}$) dapat dilihat pada tabel 8.

Skema 10. Diagram *Loading Factor* yang valid



Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 8. Hasil Pengujian *Convergent Validity* berdasarkan nilai *outer loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	X1.1	0.789	Valid
	X1.2	0.722	Valid
	X1.3	0.954	Valid
	X1.4	0.952	Valid
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	X2.1	0.941	Valid
	X2.2	0.931	Valid
	X2.3	0.648	Valid
	X2.4	0.952	Valid
	X2.5	0.566	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	X3.3	0.988	Valid
	X3.4	0.986	Valid
Kuantitas Kinerja Karyawan (Y1)	Y1.1	0.973	Valid
	Y1.2	0.974	Valid
Kualitas Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0.866	Valid
	Y2.2	0.661	Valid
	Y2.3	0.808	Valid
Ketepatan Waktu Kinerja Karyawan (Y3)	Y3.1	0.960	Valid
	Y3.2	0.950	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Hasil pengujian pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading indikator konstruk memiliki nilai diatas 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini valid atau memenuhi persyaratan validitas konvergen berdasarkan nilai *loading factor*.

b). *Average Variance Extracted* (AVE)

Setelah dilihat berdasarkan nilai *loading factor*, validitas konvergen juga ditinjau berdasarkan nilai AVE. Menurut Chin (1998) dikatakan valid apabila nilai AVE lebih besar dari 0.5. Tabel 9 berikut menunjukkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) atau rata-rata varians.

Tabel 9. Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	0.740	Valid
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	0.680	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0.974	Valid
Kuantitas Kinerja Karyawan (Y_1)	0.948	Valid
Kualitas Kinerja Karyawan (Y_2)	0.613	Valid
Ketepatan Waktu Kinerja Karyawan (Y_3)	0.913	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 9 menunjukkan bahwa semua variabel/konstruk memiliki nilai AVE di atas 0.5. Hal tersebut menunjukkan bahwa suatu variabel/konstruk tergolong valid atau telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen. Nilai AVE yang diperoleh dari indikator yang teramati untuk variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1) sebesar 0,740 yang berarti sebesar 74% informasi yang terkandung dalam indikator teramati dapat mempresentasikan variabel laten gaya kepemimpinan direktif. Untuk variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) nilai AVE yang diperoleh dari indikator yang teramati sebesar 0,680 yang berarti sebesar 68% informasi yang terkandung dalam indikator teramati dapat mempresentasikan variabel laten gaya kepemimpinan suportif.

Nilai AVE yang diperoleh dari indikator yang teramati untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah sebesar 0,974 yang berarti sebesar 97% informasi yang terkandung dalam indikator teramati dapat mempresentasikan variabel laten gaya kepemimpinan partisipatif. Nilai AVE yang diperoleh dari indikator yang teramati untuk variabel kuantitas kinerja karyawan (Y_1) sebesar 0,948 yang berarti sebesar 94% informasi yang terkandung dalam indikator teramati dapat mempresentasikan variabel laten kuantitas kinerja karyawan. Nilai AVE yang diperoleh dari indikator yang teramati untuk variabel kualitas kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,613 yang berarti sebesar 61% informasi yang terkandung dalam indikator teramati dapat mempresentasikan variabel laten kualitas kinerja karyawan. Nilai AVE yang diperoleh dari indikator yang teramati untuk variabel laten ketepatan waktu kinerja karyawan (Y_3) sebesar 0,913 yang berarti sebesar

91% informasi yang terkandung dalam indikator teramati dapat mempresentasikan variabel laten ketepatan waktu kinerja karyawan.

2). *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi (Abdillah & Hartono 2015). Validitas diskriminan terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono 2008 dalam Abdillah & Hartono 2015). Uji validitas dapat dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstraknya. Selain itu dapat juga digunakan metode lain seperti membandingkan akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Suatu model dikatakan valid atau memenuhi persyaratan validitas diskriminan jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopal, Salinsbury 1997 dalam Abdillah & Hartono 2015). Berikut merupakan hasil penujian validitas diskriminan. Hal tersebut juga didukung oleh Ghozali (2006) bahwa uji validitas diskriminan terpenuhi jika nilai akar AVE lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Tabel 10 berikut menunjukkan nilai AVE dan akar AVE.

Tabel 10. Nilai AVE dan akar AVE

Variabel	AVE	Akar AVE
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	0.740	0.860232
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	0.680	0.824621
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0.974	0.986914
Kuantitas Kinerja Karyawan (Y_1)	0.948	0.973652
Kualitas Kinerja Karyawan (Y_2)	0.613	0.782943
Ketepatan Waktu Kinerja Karyawan (Y_3)	0.913	0.955510

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 11. Hasil Perbandingan antara akar AVE dan Skor Korelasi antar Variabel Laten

Variabel	Akar AVE	Skor Korelasi antar Variabel Laten					
		X _{.1}	X _{.2}	X _{.3}	Y _{.1}	Y _{.2}	Y _{.3}
X _{.1}	0.860232	-					
X _{.2}	0.824621	0.633	-				
X _{.3}	0.986914	0.179	0.965	-			
Y _{.1}	0.973652	0.100	-0.502	-0.398	-		
Y _{.2}	0.782943	0.309	-0.176	-0.050	0.803	-	
Y _{.3}	0.955510	-0.118	-0.693	-0.617	0.892	0.660	-

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Hasil pengujian pada tabel menunjukkan bahwa nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) memperlihatkan nilai yang lebih besar dari skor korelasi antar variabel latennya, sehingga dapat disimpulkan semua konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 12. Hasil *Cross Loading*

	Gaya kepemimpinan Direktif (X1)	Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	Kuantitas (Y1)	Kualitas (Y2)	Ketepatan Waktu (Y3)
X1.1	0.789	0.458	0.505	-0.010	-0.014	-0.160
X1.2	0.722	0.469	0.448	-0.007	0.045	-0.179
X1.3	0.954	0.506	0.577	0.136	0.232	-0.060
X1.4	0.952	0.666	0.776	0.096	0.399	-0.116
X2.1	0.460	0.941	0.871	-0.648	-0.353	-0.812
X2.2	0.728	0.931	0.938	-0.268	0.001	-0.478
X2.3	0.702	0.648	0.741	-0.029	0.247	-0.248
X2.4	0.659	0.952	0.924	-0.407	-0.071	-0.576
X2.5	0.799	0.566	0.625	0.140	0.278	-0.134
X3.3	0.714	0.968	0.988	-0.411	-0.089	-0.627
X3.4	0.705	0.936	0.986	-0.372	-0.007	-0.590
Y1.1	0.228	-0.387	-0.282	0.973	0.819	0.849
Y1.2	-0.032	-0.588	-0.491	0.974	0.745	0.886
Y2.1	0.293	-0.070	0.036	0.666	0.866	0.509
Y2.2	0.525	0.290	0.346	0.304	0.661	0.249
Y2.3	0.049	-0.437	-0.317	0.799	0.808	0.690
Y3.1	-0.021	-0.648	-0.542	0.922	0.684	0.960
Y3.2	-0.215	-0.678	-0.644	0.774	0.572	0.950

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Model *discriminant validity* berdasarkan *cross loading* dinyatakan valid jika setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Nilai loading dapat didukung melalui nilai muatan variabel yang lebih tinggi dibanding dengan muatan silangnya. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai lebih besar di bandingkan indikator dari variable yang tidak diukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi persyaratan diskriminan validity berdasarkan nilai *cross loading*.

b. Uji Reliabilitas

Metode yang digunakan untuk pengujian reliabilitas adalah dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari output *SmartPLS*. Nilai Alpha dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2011).

1). *Cronbach's Alpha*

Adalah koefisien yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Semakin dekat *Cronbach's Alpha* dengan 1 maka semakin tinggi pula konsistensi. Hasil output *SmartPLS* terkait dengan nilai *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada tabel

Tabel 13. Hasil pengujian *Cronbach's alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	0.908	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	0.909	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0.973	Reliabel
Kuantitas Kinerja Karyawan (Y_1)	0.945	Reliabel
Kualitas Kinerja Karyawan (Y_2)	0.692	Reliabel
Ketepatan Waktu Kinerja Karyawan (Y_3)	0.905	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Pada tabel menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel berada diatas 0.60. Dengan demikian berarti bahwa semua variable reliable dan semua variabel mempunyai tingkat konsistensi yang tinggi. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) adalah sebesar 0,908 yang berarti bahwa tingkat konsistensi jawaban responden

terhadap variabel gaya kepemimpinan direktif adalah sebesar 90%. Untuk variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah sebesar 0,909 yang berarti bahwa tingkat konsistensi jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan suportif adalah sebesar 90%. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah sebesar 0,973 yang berarti bahwa tingkat konsistensi jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebesar 97%. Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari variabel kuantitas kinerja karyawan (Y_1) adalah sebesar 0,945 yang berarti bahwa tingkat konsistensi jawaban responden terhadap variabel kuantitas kinerja karyawan adalah sebesar 94%. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari variabel kualitas kinerja karyawan (Y_2) adalah sebesar 0,692 yang berarti bahwa tingkat konsistensi jawaban responden terhadap variabel kualitas kinerja karyawan adalah sebesar 69%. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari variabel ketepatan waktu kinerja karyawan (Y_3) adalah sebesar 0,905 yang berarti bahwa tingkat konsistensi jawaban responden terhadap variabel ketepatan waktu kinerja karyawan adalah sebesar 90%.

2). *Composite Reliability*

Untuk mengukur internal *consistency* dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability*. Konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,60. *Composite Reliability* adalah teknik statistik untuk menguji reliabilitas yaitu untuk mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel, sedangkan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur nilai terendah (*Lower Bound*) reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *composite reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *Cronbach's Alpha*.

Tabel 14. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	0.918	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	0.911	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	0.987	Reliabel
Kuantitas Kinerja Karyawan (Y_1)	0.973	Reliabel

Kualitas Kinerja Karyawan (Y_2)	0.825	Reliabel
Ketepatan Waktu Kinerja Karyawan (Y_3)	0.954	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2016.

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Composite Reliability* diatas 0,6. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria *Composite Reliability*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) ini dilakukan setelah penilaian terhadap validitas dan reliabilitas yang tergolong dalam uter model telah dilakukan dan telah memenuhi kriteria. Pengujian model struktural (*inner model*) ini dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel, nilai signifikansi dan R-Square dari model penelitian.

1. R-Square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R Square untuk setiap variabel laten dependen. R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel indikator. Nilai R-Square antara 0 sampai dengan 1, yaitu semakin besar nilai R-Square maka variabel indikator sebagai pengukur variabel laten semakin bisa dipercaya.

Tabel 15. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	
Kuantitas Kinerja Karyawan (Y_1)	0.546
Kualitas Kinerja Karyawan (Y_2)	0.366
Ketepatan Waktu Kinerja Karyawan (Y_3)	0.654

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen dengan tiga indikator berupa kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Variabel dependen tersebut dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan dengan tiga indikator yaitu direktif, suportif dan partisipatif. Tabel diatas menunjukkan nilai R-Square untuk indikator variabel yaitu kuantitas kinerja karyawan sebesar 0,546, kualitas kinerja karyawan sebesar 0,366 dan ketepatan waktu sebesar 0,654.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan bisa dipercaya sebagai pengukur variabel kuantitas kinerja karyawan (Y_1) sebesar 54,6%, sementara 55,4% lainnya dapat diukur oleh variabel lain selain gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan bisa dipercaya sebagai pengukur variabel kualitas kinerja karyawan (Y_2) sebesar 36,6% sementara 73,4% lainnya dapat diukur oleh variabel lain selain gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan bisa dipercaya sebagai pengukur variabel ketepatan waktu kinerja karyawan (Y_3) sebesar 65,4% sementara 54,6% lainnya dapat diukur oleh variabel lain selain gaya kepemimpinan.

Uji Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang berguna terkait hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *path coefficients* (*mean*, *STDEV*, *t-values*) yang merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*. PLS menggunakan *Bootstrapping* untuk menentukan nilai t-statistik, sehingga dapat diketahui tingkat signifikansi dari nilai t-statistik tersebut. Hasil perhitungan t-statistik kemudian dibandingkan dengan nilai t-tabel dengan $\alpha = 0,05$ pada tingkat kepercayaan 95%. H_1 diterima jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96. Keeratan hubungan antara dua variabel yang dianalisis menggunakan angka korelasi yang dikemukakan oleh Guilford (*Guilford's empirical rule*) dalam Al Rasyid (1994) dapat dilihat pada tabel.

Tabel 16. Angka Korelasi Keeratan Hubungan Antara Dua Variabel

Angka Korelasi	Keterangan
0 - < 0,20	Lemah sekali
> 0,20 - < 0,40	Lemah
> 0,40 - < 0,70	Cukup erat (moderate)
> 0,70 - < 0,90	Erat
> 0,90	Sangat erat

Sumber : Guilford (Guilford's empirical rule) dalam Al Rasyid (1994)

Diagram nilai t-statistik berdasarkan output dengan *SmartPLS* dapat dilihat pada gambar. Sedangkan hasil output *SmartPLS* untuk nilai t-statistik dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 17. Nilai t-statistik

	Original Sample	t-statistics
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) -> Ketepatan Waktu (Y3)	0.559	2.253
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) -> Kualitas (Y2)	0.540	1.561
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) -> Kuantitas (Y1)	0.655	2.579
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) -> Ketepatan Waktu (Y3)	-0.123	0.153
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) -> Kualitas (Y2)	0.901	1.012
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) -> Kuantitas (Y1)	0.237	0.244
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) -> Ketepatan Waktu (Y3)	-0.929	1.190
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) -> Kualitas (Y2)	-1.388	1.321
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) -> Kuantitas (Y1)	-1.146	1.200

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Hasil pengujian *Bootstrapping* pada tabel menunjukkan bahwa :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) memiliki hubungan yang signifikan dengan ketepatan waktu karyawan (Y_3) dengan nilai t-statistik sebesar 2,253. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,559 yang berarti termasuk dalam kategori cukup erat (*moderate*) dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan ketepatan waktu adalah positif. Dengan

demikian terdapat hubungan/pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan direktif dengan ketepatan waktu karyawan.

2. Gaya kepemimpinan direktif (X_1) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kualitas kinerja karyawan (Y_2) dengan nilai t-statistik sebesar 1,561. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang tidak lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,540 yang termasuk dalam kategori cukup erat (*moderate*) dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kualitas kinerja karyawan adalah positif.
3. Gaya kepemimpinan direktif (X_1) memiliki hubungan yang signifikan dengan kuantitas kinerja karyawan (Y_1) dengan nilai t-statistik sebesar 2,579. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sampel adalah positif yaitu sebesar 0,655 yang berarti termasuk dalam kategori cukup erat (*moderate*) dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kuantitas kinerja karyawan adalah positif. Dengan demikian terdapat hubungan/pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan direktif dengan kuantitas kinerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan ketepatan waktu (Y_3) dengan nilai t-statistik sebesar 0.153. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang tidak lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah negatif yaitu sebesar -0.123 dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan ketepatan waktu adalah negatif.
5. Gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kualitas kinerja karyawan (Y_2) dengan nilai t-statistik sebesar 1.012. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang tidak lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0.901 dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kualitas kinerja karyawan adalah positif.
6. Gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kuantitas kinerja karyawan (Y_1) dengan nilai t-statistik sebesar 0.244. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang tidak lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0.237 dan

menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kuantitas kinerja karyawan adalah positif.

7. Gaya kepemimpinan suportif (X_2) memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan ketepatan waktu (Y_3) dengan nilai t-statistik sebesar 1.190. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang tidak lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah negatif yaitu sebesar -0.929 dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan ketepatan waktu adalah negatif.
8. Gaya kepemimpinan suportif (X_2) memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kualitas kinerja karyawan (Y_2) dengan nilai t-statistik sebesar 1.321. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang tidak lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah negatif yaitu sebesar -1.388 dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kualitas kinerja karyawan adalah negatif.
9. Gaya kepemimpinan suportif (X_2) memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kuantitas kinerja karyawan (Y_1) dengan nilai t-statistik sebesar 1.200. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang tidak lebih besar dari 1,96 (t-tabel). Nilai original sample adalah negatif yaitu sebesar -1.146 dan menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kuantitas kinerja karyawan adalah negatif.

5.5 Pembahasan

5.5.1 Indikator yang Dihilangkan Dalam Fungsi

Dalam uji validitas *convergent validity* untuk loading faktor terdapat beberapa indikator yang kurang dari 0,5 sehingga harus dieliminasi untuk mendapatkan indikator yang valid atau memenuhi *convergent validity*. Indikator-indikator yang di eliminasi bukan berarti tidak diperlukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini indikator yang dihilangkan tersebut kurang sesuai dengan kondisi yang ada di UD. Ramayana Agro Mandiri. Berikut adalah indikator-indikator yang dihilangkan dalam fungsi :

1. X_{3.1} : Pemimpin selalu mengajak anggota karyawan bersama-sama merumuskan tujuan perusahaan.

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa indikator ini tergolong tidak valid sehingga dihilangkan dalam fungsi. Hal tersebut menunjukkan bahwa anggota karyawan merasa dalam merumuskan tujuan perusahaan, pemimpin tidak melibatkan atau mengajak karyawan untuk merumuskan tujuan perusahaan tersebut. Tujuan suatu perusahaan sudah ditentukan oleh pemimpin dan telah diarsipkan untuk kemudian diterapkan dan akan dicapai. Pemimpin telah terlebih dahulu menyusun berbagai macam SOP perusahaan dan tujuan besarnya. Sehingga karyawan hanya akan bersama-sama melaksanakan SOP dan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan oleh pemimpin.

2. X_{3.2} : Pemimpin sangat memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin lebih memperhatikan kompetensi individu dari pada kerja kelompok. Kompetensi individu merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kinerja (Rizal et al. 2013). Kompetensi yang dimiliki individu akan memberikan gambaran bahwa perusahaan yang memiliki daya saing tinggi harus memiliki sumber daya manusia yang berkompentensi tinggi dan sesuai dengan sasaran perusahaan. Hal tersebut yang membuat pemimpin lebuh memperhatikan kompetensi individu dari pada kerja kelompok. Kemudian didukung oleh hasil penelitian Shin (2010) mengemukakan bahwa kompetensi individu dapat digunakan untuk memprediksi kinerja individu.

5.5.2 Analisis Pengujian Hipotesis

Hasil analisis dari pengujian hipotesis pada pemelitian ini menunjukkan adanya hubungan antar konstruk yang berpengaruh signifikan dan berkorelasi. Pengelompokan hubungan antar konstruk yang berpengaruh signifikan beserta hubungan korelasinya dapat dilihat pada tabel.

Tabel 18. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil Pengujian	
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) -> Kuantitas (Y1)	Signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 2,579	Berkorelasi positif sebesar 0,655
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) -> Kualitas (Y2)	Tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,561	Berkorelasi positif sebesar 0,540
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) -> Ketepatan Waktu (Y3)	Signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 2,253	Berkorelasi positif sebesar 0,559
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) -> Kuantitas (Y1)	Tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,200	Berkorelasi negatif sebesar -1,146
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) -> Kualitas (Y2)	Tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,321	Berkorelasi negatif sebesar -1,388
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) -> Ketepatan Waktu (Y3)	Tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,190	Berkorelasi negatif sebesar -0,929
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) -> Kuantitas (Y1)	Tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 0,224	Berkorelasi positif sebesar 0,237
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) -> Kualitas (Y2)	Tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,012	Berkorelasi positif sebesar 0,901
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) -> Ketepatan Waktu (Y3)	Tidak signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 0,153	Berkorelasi negatif sebesar -0,123

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

a. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Kinerja Karyawan

Terdapat hubungan yang signifikan positif antara gaya kepemimpinan direktif dengan ketepatan waktu karyawan. Artinya yaitu dengan diterapkannya gaya kepemimpinan direktif di perusahaan ini, akan meningkatkan kinerja karyawan dari segi ketepatan waktu. Gaya kepemimpinan direktif cenderung menjelaskan berbagai macam penugasan termasuk jadwal kerja yang harus diselesaikan, waktu penyelesaian dan standar kerja. Hal tersebut membuat karyawan harus menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemimpin sehingga akan menjadi kebiasaan dan akhirnya kinerja karyawan dari segi ketepatan waktu dapat meningkat.

Gaya Kepemimpinan Direktif tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan Kualitas kinerja karyawan. Berbeda dengan kinerja karyawan dari segi ketepatan waktu dan kuantitas kerja, kualitas kerja tidak berhubungan dengan gaya kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan direktif yang cenderung otoriter dan menuntut agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai perintah, membuat suasana kerja menjadi tegang. Karyawan berfokus hanya pada penyelesaian pekerjaan sesuai target dan perintah. Hal tersebut menyebabkan

karyawan menjadi kurang memperhatikan ketelitian dan kerapian. Hal tersebut yang membuat gaya kepemimpinan direktif tidak berhubungan dengan kinerja karyawan dari segi kualitas.

Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan direktif dengan kuantitas kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif merupakan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh karyawan pada UD. Ramayana Agro Mandiri untuk terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Atasan akan memberikan perintah dan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan yang umumnya berkaitan dengan waktu penyelesaian pekerjaan dan standar kerja.

Sikap pemimpin yang memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan, selalu memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai, selalu merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas, dan pemimpin yang selalu memberikan umpan balik bagi karyawan yang bekerja dengan hasil yang memuaskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya yaitu dengan diterapkannya gaya kepemimpinan direktif maka akan meningkatkan kinerja karyawan dari segi kuantitas. Hal tersebut disebabkan karyawan merasa pemimpin memiliki ketegasan dan tanggung jawab sebagai penentu keputusan dan membuat karyawan percaya bahwa pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Kondisi tersebut akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan. Jika semangat kerja karyawan tinggi maka produktifitas kerja karyawan juga akan meningkat sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik. Hal tersebut didukung oleh Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Adanya berbagai perintah kerja dari atasan membuat karyawan harus memenuhi perintah tersebut. Hal ini juga sesuai dengan kondisi di perusahaan pada saat peneliti melakukan wawancara kepada Kha salah satu karyawan yang bertanggung jawab dengan produksi dodol Apel, berdasarkan wawancara tersebut menurut persepsi Kha yang telah bekerja selama 2 tahun di UD. Ramayana Agro

Mandiri bahwa pemimpin UD. Ramayana Agro Mandiri menjelaskan secara detail mengenai tugas dan target yang harus diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan sendiri oleh pimpinan, pemimpin juga selalu menegur karyawan yang tidak mencapai target yang telah ditentukan, dari pendapat salah satu karyawan tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan di UD. Ramayana Agro Mandiri lebih dominan kepada gaya kepemimpinan direktif, sesuai dengan indikator-indikator gaya kepemimpinan direktif menurut Lutans, 2005.

b. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan ketepatan waktu. Menurut (Luthans 2005) Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan ini menimbulkan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan sebab pemimpin selalu memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyampaikan masukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Akan tetapi gaya kepemimpinan ini memiliki kelemahan yaitu pelaksanaan pekerjaan organisasi terkadang kurang sesuai dengan perencanaan karena banyaknya pertimbangan pemimpin dalam mengambil tindakan. Pemimpin membutuhkan waktu untuk mempertimbangkan berbagai masukan dari bawahan, sehingga berdampak pada kurang sesuainya waktu pelaksanaan pekerjaan dengan rencana sebelumnya. Kondisi tersebut akan menyebabkan pembagian tugas kepada karyawan menjadi tertunda yang akhirnya akan berdampak pada kinerja yang lambat.

Selain itu adanya hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan meningkatkan resiko karyawan yang cenderung menganggap lambatnya mengerjakan suatu pekerjaan akan ditoleransi oleh atasan. Selain itu kesesuaian pekerjaan dengan target, standar jumlah, peningkatan hasil kerja, ketelitian kerja, dan kerapian kerja juga menjadi kurang diperhatikan oleh karyawan karena adanya anggapan bahwa pemimpin akan selalu bersikap baik pada mereka. Hal tersebut menyebabkan gaya kepemimpinan partisipatif di lokasi penelitian ini

tidak berhubungan dengan kinerja karyawan baik dari segi ketepatan waktu, kualitas, dan kuantitas.

c. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Suportif dengan Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan Suportif memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan ketepatan waktu, kualitas kinerja karyawan, dan kuantitas kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan suportif merupakan gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskan hati karyawan. Pemimpin senantiasa bersikap ramah dan peduli pada karyawan guna menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja (Luthans 2005). Gaya kepemimpinan ini memiliki kekurangan yang menyebabkan ketidakterkaitan hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kinerja karyawan.

Kelemahan seperti terjadinya ketergantungan pada motivasi kerja (mood kerja) menyebabkan karyawan menjadi kurang disiplin dalam melakukan pekerjaan. Hasil kerja yang tidak tepat waktu dapat terjadi. Kemudian minimnya pengawasan pada karyawan akan menyebabkan berkurangnya kerapian, ketelitian dan kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu, target dan jumlah. Karyawan yang kurang memiliki kesadaran akan pentingnya ketepatan waktu, kualitas, dan kuantitas kinerja akan menganggap hal tersebut tidak menjadi masalah besar jika tidak adanya pengawasan dan teguran dari atasan. Sehingga pada lokasi penelitian ini gaya kepemimpinan suportif tidak berhubungan dengan kinerja karyawan baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu.

VI. PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dari jawaban responden dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Ramayana Agro Mandiri adalah gaya kepemimpinan direktif. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kuantitas kinerja karyawan sebesar 0,655 dan nilai t-statistik 2,579. Nilai 0,655 merupakan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan atau pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan Direktif dengan kuantitas kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan direktif dengan ketepatan waktu karyawan sebesar 0,559 dan nilai t-statistik 2,253. Nilai 0,559 merupakan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan atau pengaruh positif antara gaya kepemimpinan direktif dengan ketepatan waktu karyawan. Artinya pada UD. Ramayana Agro Mandiri jika gaya kepemimpinan direktif diterapkan maka ketepatan waktu dan kuantitas kinerja karyawan akan meningkat.

6.2 Saran

Dalam penelitian ini masalah yang dikaji masih terbatas, oleh karena itu saran yang dapat diberikan untuk peneliti selanjutnya adalah :

1. Pemimpin hendaknya lebih memperhatikan gaya kepemimpinan dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan karyawan agar terciptanya motivasi kerja yang baik dan karyawan memiliki inisiatif untuk memberikan kontribusinya misalnya berupa saran atau masukan lainnya dalam membangun tujuan bersama untuk kemajuan UD. Ramayana Agro Mandiri .

2. Gaya kepemimpinan direktif harus dikembangkan dengan lebih baik karena mengingat gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh yang dominan dan positif terhadap kinerja karyawan terlebih pada kuantitas kinerja karyawan dan ketepatan waktu.
3. Para karyawan UD. Ramayana Agro Mandiri diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerjanya untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga tercipta hubungan koordinasi kinerja yang baik antara karyawan dan pimpinan.
4. Hasil penelitian perlu dikembangkan lebih lanjut dengan meneliti variabel-variabel lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy. Dan Hartono, Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Andi.
- Abdillah, W. dan Jogiyanto, H. M. 2009. *Konsep Dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Yogyakarta : UGM.
- Almasdi, Yusuf Suit. 2000. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Al-Rasyid, Harun. 1994. *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Apriansya, Jaya Putra. 2008. *Pengukuran kinerja SDM perusahaan*. Surakarta : Universitas Muhammadiyah.
- Ari, Retno Habsari, 2008. *Terobosan Kepemimpinan*. Yogyakarta : Med Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bollen, K.A., R. Lennox. 1991. *Conventional wisdom on measurement a structural equation perspective*, Psychological Bulletin.
- Chin, W. 2003. *A Partial Least Square Latent Variable Modelling for Measuring Interaction Effects*. Journal Information System Research.
- Chin, W. W. 1998. *The partial least squares approach to structural equation modeling*. Modern methods for business research.
- Davis, Keith, & Jhon W. Newstrom, 2000. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Darma*. Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta : Gramedia.
- Donni dan Suwatno. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung :Alfabeta.
- Edy, Sutrisna.2011. *Sumber Daya Manusia.Edisi 3*.Jakarta : Kencana Prenada Media Grup,

- Euis Sholeha dan Suzy. 1996. *Kepemimpinan yang Efektif, Tinjauan dan Implementasinya bagi Pencapaian Tujuan Organisasi*. Jurnal Gema Stikubank.
- Geisser, J.R. 1975. *The Predictive Sample Reuse Method with Application*. Journal of The American Statistical Association.
- Gibson, et al. 1995. *Organisasi dan Manajemen, Edisi ke empat*. Jakarta : Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modelling : Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang : UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modelling : Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang : UNDIP.
- Hadari, Nawawi. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hair, et al. 2006. *Multivariate Data Analysis 6th Ed.* New Jersey : Pearson Education.
- Haryono, Sudriamunawar. 2006. *Kepemimpinan, Peran Serta dan Produktivitas. Cetakan I*. Bandung: Mandar Maju.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hersey dan Blanchard. 1995. *Management of Organizational Behavior. Terjemahan. Edisi Keenam*. Jakarta : Erlangga.
- Jogiyanto. 2007. *Sistem Informasi Keperilakuan*. Yogyakarta : Andi
- Jogiyanto, HM. 2009. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Yogyakarta : Andi.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. 1982. *Recent developments in structural equation modeling*. Journal of Marketing Research.
- Kartono, Kartini . 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Karyadi, M. 1983. *Kepemimpinan (Leadership)*. Bogor: Politie.
- Kouzes, James dan Posner, Barry. 2004. *Leadership The Challenge: Tantangan Kepemimpinan*. Alih Bahasa Wisnu Chandra Kristiaji. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Locke, P. 2001. *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keempat. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Rafikaaditama.
- Manullang dan Marihot Manullang. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Mathis, dan Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama, Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Salemba Empat
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nusantoro, S. A. 2005. *Efektifitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jurnal Manajemen.
- Prawirosentono, Suyadi.2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan - Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta : BPF.
- Rivai,V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Teori dan Praktek)*. Jakarta : Murai Kencana.
- Robbins, SP. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks

Robbins, SP. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Klaten : PT. Intan Sejati Klaten.

Robbins, SP. Dan Mary Coulter. 2004. *Management 8th edition*. Prentice Hall.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.

Siagian, Sondang. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT. RINEKA CIPTA

Siagian, Sondang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta :S TIE YKPN

Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES Indonesia.

Stone, M. 1974. *Cross Validatory Choise and Assesment of Statistical Predictions*. Jounal of The Royal Statistical Society.

Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : CV. Rajawali.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Kencana.

Tzu, Sun dan Thomas Cleary. 2002. *Seni Perang*. Jakarta: Erlangga.

Yamin, Sofyan & Heri Kurniawan, 2009. *SPSS Complete*. Jakarta : Salemba Empat.

Yuwono,S. 1987. *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*. Jakarta : LP3ES.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Bapak/Ibu/Sdr/i yang saya hormati, saya mahasiswa Universitas Brawijaya (UB) Malang sedang melakukan penelitian di UD. Ramayana Agro Mandiri. Di desa Bumiaji. Batu. Jawa Timur. Penelitian yang saya lakukan berjudul “ Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di UD. Ramayana Agro Mandiri Kecamatan Bumi Aji, Batu, Jawa Timur ”. Penelitian ini merupakan rancangan dalam pembuatan skripsi.

Saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan ini sesuai dengan kondisi yang ada. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan sangat berarti dalam penelitian ini. Bapak/Ibu/Sdr/i tidak perlu ragu-ragu untuk menjawab semua pertanyaan yang disediakan dengan sejujur-jujura dan apa adanya, karena data ini akan kami jadikan sebagai informasi yang bersifat rahasia. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan tidak akan mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap Bapak/Ibu/Sdr/i.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i saya ucapkan terima kasih. Selamat bekerja dan semoga sukses !

Petunjuk Pengisian

Sesuai dengan yang Bapak/Ibu/Sdr/I ketahui, berilah penilaian terhadap diri anda sendiri dengan jujur dan apa adanya berdasarkan pertanyaan dibawah ini dengan cara memberi tanda *checklist* (√) salah satu dari lima kolom, dengan keterangan sebagai berikut :

SS	S	R	TS	STS
Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Identitas Responden

Nama :
 Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan*
 Umur :
 Pendidikan Terakhir :
 Bidang Pekerjaan :
 Masa Kerja : Tahun
 Keterangan : * Coret yang tidak perlu

1). Variabel Kinerja (Y)

No.	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
	Variabel Kuantitas					
1.	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target atau standar jumlah yang telah ditetapkan.					
2.	Jumlah hasil kerja saya selalu mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan waktu sebelumnya.					
	Variabel Kualitas					
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.					
4.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketelitian dan kecermatan.					
5.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi, tuntas dan selalu diterima oleh atasan saya.					
	Variabel Ketepatan Waktu					
6.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan					

	sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan.					
7.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu sebelumnya.					

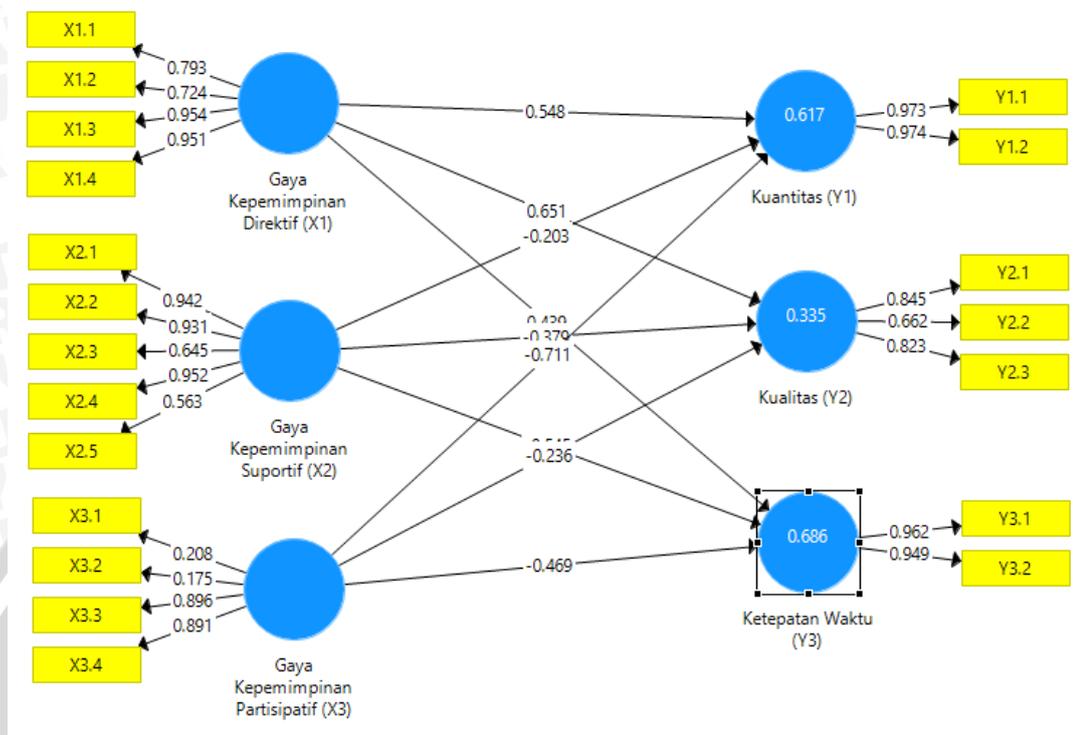
2). Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

No.	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)						
1.	Pemimpin selalu memberikan penjelasan tugas yang harus dikerjakan oleh karyawannya dengan jelas.					
2.	Pemimpin selalu memberikan peringatan kepada karyawan jika target pekerjaan tidak tercapai.					
3.	Pemimpin selalu merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dalam mengerjakan tugas.					
4.	Pemimpin selalu memberikan umpan balik bagi karyawan yang bekerja dengan hasil yang memuaskan.					
Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)						
5.	Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.					
6.	Pemimpin selalu memperhatikan konflik-konflik yang terjadi dalam perusahaan.					

7.	Pemimpin selalu berusaha untuk membangkitkan semangat kerja dengan pemberian hadiah kepada karyawan.					
8.	Pemimpin sangat memahami dan mengendalikan emosional karyawan agar tetap semangat bekerja					
9.	Pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik kepada seluruh karyawannya.					
Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)						
10.	Pemimpin selalu mengajak anggota karyawan bersama-sama merumuskan tujuan perusahaan.					
11.	Pemimpin sangat memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu.					
12.	Pemimpin selalu memberikan kebebasan untuk mengemukakan gagasan dan konsep.					
13.	Pemimpin selalu merespon dan menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan.					

*****Terima Kasih *****

Lampiran 2. Output PLS Loading Factor



Lampiran 3. Outer Weight

Outer Weights

Matrix Copy to Clipboard: Excel Format

	Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	Ketepatan Waktu (Y3)	Kualitas (Y2)	Kuantitas (Y1)
X1.1	0.051					
X1.2	0.131					
X1.3	0.351					
X1.4	0.557					
X2.1			0.477			
X2.2			0.234			
X2.3			0.072			
X2.4			0.309			
X2.5			-0.013			
X3.3		0.527				
X3.4		0.486				
Y1.1						0.508
Y1.2						0.519
Y2.1					0.438	
Y2.2					0.294	
Y2.3					0.528	
Y3.1				0.552		
Y3.2				0.495		

Lampiran 4. Outer Loading (Measurement Model)

Outer Loadings

Matrix	Copy to Clipboard: Excel Format					
	Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	Ketepatan Waktu (Y3)	Kualitas (Y2)	Kuantitas (Y1)
X1.1	0.789					
X1.2	0.722					
X1.3	0.954					
X1.4	0.952					
X2.1			0.941			
X2.2			0.931			
X2.3			0.648			
X2.4			0.952			
X2.5			0.566			
X3.3		0.988				
X3.4		0.986				
Y1.1						0.973
Y1.2						0.974
Y2.1					0.866	
Y2.2					0.661	
Y2.3					0.808	
Y3.1				0.960		
Y3.2				0.950		

Lampiran 5. Correlation of Latent Variables

Latent Variable

Latent Variable	Copy to Clipboard: Excel Format R Format					
	Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	Gaya Kepemimpinan Sup...	Ketepatan Wak...	Kualitas (Y2)	Kuantitas (Y1)
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	1.000					
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.719	1.000				
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.633	0.965	1.000			
Ketepatan Waktu (Y3)	-0.118	-0.617	-0.693	1.000		
Kualitas (Y2)	0.309	-0.050	-0.176	0.660	1.000	
Kuantitas (Y1)	0.100	-0.398	-0.502	0.892	0.803	1.000

Lampiran 6. R-Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Ketepatan Waktu (Y3)	0.654	0.625
Kualitas (Y2)	0.366	0.311
Kuantitas (Y1)	0.546	0.507



Lampiran 7. Composite Reliability dan AVE

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Copy to Clipboard:
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.908	1.199	0.918	0.740	
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.973	0.978	0.987	0.974	
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.909	1.093	0.911	0.680	
Ketepatan Waktu (Y3)	0.905	0.913	0.954	0.913	
Kualitas (Y2)	0.692	0.730	0.825	0.613	
Kuantitas (Y1)	0.945	0.945	0.973	0.948	

Lampiran 8. Discriminant Validity

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	Ketepatan Waktu (Y3)	Kualitas (Y2)	Kuantitas (Y1)
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.860					
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.719	0.987				
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.633	0.965	0.825			
Ketepatan Waktu (Y3)	-0.118	-0.617	-0.693	0.955		
Kualitas (Y2)	0.309	-0.050	-0.176	0.660	0.783	
Kuantitas (Y1)	0.100	-0.398	-0.502	0.892	0.803	0.974

Lampiran 9. Bootstrapping Result

Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values)

Outer Loadings

Matrix	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard: E		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values	
X1.1 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.789	0.793	0.222	3.550	0.000	
X1.2 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.722	0.752	0.200	3.610	0.000	
X1.3 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.954	0.922	0.196	4.855	0.000	
X1.4 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.952	0.874	0.190	5.023	0.000	
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.941	0.915	0.135	6.949	0.000	
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.931	0.891	0.125	7.464	0.000	
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.648	0.605	0.249	2.607	0.009	
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.952	0.917	0.121	7.887	0.000	
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.566	0.508	0.284	1.991	0.047	
X3.3 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.988	0.988	0.006	174.242	0.000	
X3.4 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.986	0.986	0.008	131.376	0.000	
Y1.1 <- Kuantitas (Y1)	0.973	0.971	0.015	66.836	0.000	
Y1.2 <- Kuantitas (Y1)	0.974	0.974	0.010	100.287	0.000	
Y2.1 <- Kualitas (Y2)	0.866	0.768	0.262	3.304	0.001	
Y2.2 <- Kualitas (Y2)	0.661	0.617	0.330	2.002	0.046	
Y2.3 <- Kualitas (Y2)	0.808	0.679	0.362	2.229	0.026	
Y3.1 <- Ketepatan Waktu (Y3)	0.960	0.957	0.015	62.842	0.000	
Y3.2 <- Ketepatan Waktu (Y3)	0.950	0.948	0.024	39.627	0.000	

Lampiran 10. Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

Outer Weights

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values	
X1.1 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.051	0.147	0.192	0.266	0.790	
X1.2 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.131	0.207	0.166	0.789	0.430	
X1.3 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.351	0.323	0.118	2.977	0.003	
X1.4 <- Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.557	0.393	0.182	3.060	0.002	
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.477	0.447	0.145	3.295	0.001	
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.234	0.224	0.064	3.659	0.000	
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.072	0.073	0.119	0.605	0.546	
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0.309	0.292	0.048	6.473	0.000	
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	-0.013	-0.020	0.157	0.085	0.933	
X3.3 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.527	0.524	0.020	26.015	0.000	
X3.4 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.486	0.489	0.017	27.919	0.000	
Y1.1 <- Kuantitas (Y1)	0.508	0.503	0.032	16.032	0.000	
Y1.2 <- Kuantitas (Y1)	0.519	0.524	0.033	15.659	0.000	
Y2.1 <- Kualitas (Y2)	0.438	0.366	0.162	2.700	0.007	
Y2.2 <- Kualitas (Y2)	0.294	0.312	0.308	0.953	0.341	
Y2.3 <- Kualitas (Y2)	0.528	0.415	0.351	1.502	0.134	
Y3.1 <- Ketepatan Waktu (Y3)	0.552	0.545	0.036	15.188	0.000	
Y3.2 <- Ketepatan Waktu (Y3)	0.495	0.504	0.029	16.827	0.000	