

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
PERSONEL SKADRON UDARA 6 WING 4  
LANUD ATANG SENDJAJA BOGOR**

Oleh  
Agni Prayogo  
4122.4.17.11.0107

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Sarjana pada  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Winaya Mukti



**PROGAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI  
BANDUNG  
2018**

## **LEMBAR PENGESAHAN**

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERSONEL SKADRON UDARA 6 WING 4 LANUD ATANG SENDJAJA BOGOR**

Oleh  
Agni Prayogo  
4122.4.17.11.0107

### **SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Sarjana pada  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Winaya Mukti

**Bandung, .....**

Pembimbing

Poniah Juliawati, A.KS., M.M

Mengetahui,  
Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

H. Deden Komar Priatna, ST., SP.,MM.,CHRA

## **LEMBAR PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agni Prayogo  
N I M : 4122.4.17.11.0107  
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi saya dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor adalah:

1. Merupakan skripsi asli dan belum pernah diajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik di Universitas Winaya Mukti maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Di dalam skripsi ini terdapat karya-karya atau pendapat-pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka seperti yang terlampir di dalam naskah Skripsi ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi hukum sebagai akibat ketidaksesuaian isi pernyataan ini dengan keadaan sebelumnya.

**Bandung, Oktober 2018**  
**Yang membuat pernyataan,**

**Materai 6000**

**Agni Prayogo**  
**NIM: 4122.4.17.11.0107**

# ***THE EFFECT OF LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF PERSONNEL OF 6<sup>th</sup> SQUADRON WING 4 ATANG SENDJAJA AIR FORCE BASE BOGOR***

***Written by :***  
Lilisa Ningrum

***Preceptor :***  
Poniah Juliawati, A.KS., M.M

## ***ABSTRACT***

*Leadership is an influential aspect in improving personnel performance. Therefore, this study aims to determine leadership and personnel performance while measuring and analyzing the significant influence of leadership variables on the performance of personnel of 6<sup>th</sup> Squadron Wing 4 Atang Sendjaja Air Force Base Bogor.*

*This research is a case study with explanatory nature where the sample in the study was 6<sup>th</sup> Squadron Wing 4 Personnel at Atang Sendjaja Air Force Base Bogor. 30 personnel were determined by the Simple Random Sampling method.*

*The variables in this study consisted of independent leadership variables and personnel performance dependent variables. The research hypothesis states that there is an influence of leadership variables on personnel performance. Furthermore, the analytical tool used is a range of scales, simple linear regression and then testing the hypothesis with the F-test.*

*The results of the next study concluded that there was a significant effect of leadership on the performance of the personnel of the 6<sup>th</sup> Squadron Wing 4 Atang Sendjaja Air Force Base Bogor.*

*On the basis of the above conclusions, the 6<sup>th</sup> Squadron Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Air Force Base Bogor should improve leadership quality because it is proven that leadership has a significant effect on personnel performance.*

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERSONEL SKADRON UDARA 6 WING 4 LANUD ATANG SENDJAJA BOGOR**

**Oleh :**  
Lilisa Ningrum

**Pembimbing :**  
Poniah Juliawati, A.KS., M.M

## **ABSTRAK**

Kepemimpinan merupakan aspek yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Personel. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan dan kinerja Personel sekaligus mengukur dan menganalisa pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan sifat eksplanasi (*eksplanatory*) dimana sampel dalam penelitian merupakan Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor. sebanyak 30 Personel yang ditentukan dengan metode *Simpel Random Sampling*. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas kepemimpinan dan variabel terikat kinerja Personel.

Hipotesis penelitian menyatakan terdapat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja Personel. Selanjutnya alat analisis yang dipergunakan adalah rentang skala, regresi linier sederhana untuk kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan *F-test*.

Hasil penelitian selanjutnya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.

Atas dasar kesimpulan di atas, hendaknya Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor lebih meningkatkan kualitas kepemimpinan karena terbukti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Personel.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, pujian syukur dan terima kasih penulis hajikan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih, hanya dengan bimbingan dan kekuatan rahmat-Nya yang senantiasa mengiringi penulis segala kesulitan yang ditemui sejak awal hingga selesainya penulisan skripsi yang amat sederhana ini dapat diselesaikan.

Skripsi ini disusun dan diajukan guna memenuhi salah satu syarat sidang skripsi Strata Satu (SI) pada program studi Manajemen , Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Universitas Winaya Mukti dengan judul : “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor”.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih terlalu sederhana sesuai dengan keterbatasan yang ada pada penulis, kompleksnya permasalahan yang ada pada pembahasan mengenai Kepemimpinan Terhadap Kinerja Personel, serta asumsi-asumsi yang digunakan masih jauh dari tingkat ideal. Besar harapan penulis, agar semua pihak pembaca skripsi ini dapat memberikan kritik dan saran yang konstruktif guna penyempurnaan skripsi ini serta pemahaman yang lebih mendalam dimasa mendatang mengenai konsep Kepemimpinan Terhadap Kinerja Personel.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak menerima simpati dan kebaikan yang tulus dari berbagai pihak dalam bentuk pengorbanan waktu, pikiran, tenaga dan materi, maka dengan tulus ikhlas penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuannya sampai skripsi ini dapat diselesaikan.

Bandung , 2018

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b>	
<i>ABSTRACT</i>	
<b>ABSTRAK</b>	
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2    Identifikasi Masalah Dan Rumusan Masalah .....	5
1.2.1    Identifikasi Masalah.....	5
1.2.2    Rumusan Masalah .....	6
1.3    Tujuan Penelitian.....	6
1.4    Kegunaan Penelitian.....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN</b>	
<b>HIPOTESIS.....</b>	<b>8</b>
2.1    Kajian Pustaka .....	8
2.1.1    Pengertian Kepemimpinan .....	8

2.1.2	Teori Kepemimpinan Mekanistik.....	13
-------	------------------------------------	----

2.1.3	Teori Kepemimpinan Humanitis.....	14
2.1.4	Teori - Teori Kepemimpinan Gabungan.....	17
2.1.5	Teori - Teori Kepemimpinan.....	22
2.1.6	Tipe - Tipe Kepemimpinan.....	27
2.1.7	Pengertian Kinerja.....	29
2.1.8	Pengaruh Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai.....	33
2.2	Kerangka Pemikiran.....	35
2.3	Hipotesis.....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>37</b>
3.1	Metode Penelitian.....	37
3.2	Operasionalisasi Variabel.....	38
3.3	Sumber dan Cara Pengumpulan Data.....	40
3.3.1	Populasi dan Sampel Penelitian.....	40
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.5	Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>46</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	46
4.1.1	Sejarah Singkat.....	46
4.1.2	Struktur Organisasi.....	47
4.2	Pembahasan.....	51
4.2.1	Pengaruh Pimpinan Dengan Kinerja Personel Pada Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.....	51
4.2.2	Analisis Variabel Kepemimpinan (Variabel X).....	53

4.2.3	Analisis Variabel Kinerja Personel (Variabel Y).....	61
4.2.4	Pengujian Hipotesis.....	65
4.2.5	Terdapatnya Suatu Struktur Tugas Yang Jelas Di Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor. ....	67
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>70</b>
5.1	Kesimpulan.....	70
5.2	Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>73</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel .....	39
Tabel 3.2	Kriteria Penilaian .....	45
Tabel 4.1	Tanggapan responden tentang :.....	53
Tabel 4.2	Tanggapan responden tentang :.....	53
Tabel 4.3	Tanggapan responden tentang :.....	54
Tabel 4.4	Tanggapan responden tentang :.....	55
Tabel 4.5	Tanggapan responden tentang :.....	55
Tabel 4.6	Tanggapan responden tentang :.....	56
Tabel 4.7	Tanggapan responden tentang :.....	57
Tabel 4.8	Tanggapan responden tentang :.....	58
Tabel 4.9	Tanggapan responden tentang :.....	58
Tabel 4.10	Tanggapan responden tentang :.....	59
Tabel 4.11	Tanggapan responden tentang :.....	60
Tabel 4.12	Rekapitulasi Indikator Variabel Kepemimpinan (X).....	60
Tabel 4.13	Tanggapan responden tentang :.....	61
Tabel 4.14	Tanggapan responden tentang :.....	61
Tabel 4.15	Tanggapan responden tentang :.....	62
Tabel 4.16	Tanggapan responden tentang :.....	63
Tabel 4.17	Tanggapan Responden Tentang :.....	64
Tabel 4.18	Tanggapan responden tentang :.....	64
Tabel 4.19	Rekapitulasi Indikator Variabel Kinerja Personel (Y).....	65

Tabel 4.20 Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Personel Skadron Udara 6

Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor ..... 66

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 .....	35
------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Angket Responden

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam suatu organisasi, faktor manusia menjadi kunci pokok yang sangat menunjang terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini, manusia memerlukan sarana dan prasarana yang memadai sebagai penunjang untuk mencapai tujuan organisasi. Karena tanpa adanya sarana dan prasarana yang mendukung manusia tidak dapat menjalankan program-program yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi, maju mundurnya organisasi, dinamis tidaknya, tumbuh kembangnya, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya orang bekerja dalam organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Istilah kepemimpinan sama tuanya dengan kehidupan manusia sejak manusia sadar akan dirinya, tidak ada sekelompok manusia pun dalam kehidupan sosialnya yang tidak mempunyai pemimpin, karena pemimpin dianggap turut menentukan usaha memperoleh apa yang menjadi kebutuhan cita-cita masyarakat itu sendiri, pemimpin adalah orang yang membimbing dan mengarahkan orang lain untuk bertindak.

Melihat pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan kegiatan organisasi, maka dibutuhkan pemimpin yang mampu

mengarahkan seluruh personel yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin dengan baik agar mampu secara bersama-sama dengan seluruh komponen organisasi yang ada untuk mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para personel (dalam hal ini pegawai) yang menjadi tulang punggung suatu badan/lembaga perlu meningkatkan hasil kerja. Kinerja pegawai adalah tingkat produktivitas kerja terhadap pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja pegawai juga dapat diartikan hasil kerja yang telah dicapai seorang pegawai dalam suatu kurun waktu tertentu. Karena dengan meningkatkan hasil kerjanya akan dapat melihat sejauh mana rencana-rencana yang telah ditetapkan dapat dicapai hasilnya. Jika hasil yang diperoleh sudah sesuai dengan apa yang direncanakan, maka cara kerja yang dilaksanakan dapat dikatakan bagus. Namun jika hasil kerja yang diperoleh jauh dari rencana, maka perlu dicari faktor-faktor penyebabnya.

Pada suatu badan/lembaga yang memiliki tugas-tugas yang rumit, diperlukan suatu sistem pengorganisasian yang mampu membandingi seluruh bagian sehingga setiap bagian akan dipimpin oleh seorang kepala bagian. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam mengatur, membina dan mengarahkan para pegawai yang menjadi bawahnya agar mampu bekerja secara baik dan maksimal.

Pegawai sebagai personel yang menjadi pelaksana kegiatan operasional lembaga dituntut memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya, karena pegawai merupakan ujung tombak organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang

memiliki kemampuan dan mengarahkan para pegawainya agar selalu meningkatkan kemampuan prestasi kerjanya.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut dan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam suatu situasi tertentu, seperti tuntunan tugas, harapan-harapan, dan kemampuan atasan walaupun diakui faktor-faktor itu semuanya mempunyai pengaruh yang penting terhadap efektivitas gaya tersebut. Faktor utama yang berdampak atas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tergantung pada tingkat kematangan yang ditunjukkan oleh para pengikut atas suatu tugas, fungsi atau tujuan tertentu yang ingin dilaksanakan oleh pemimpin melalui individu atau kelompok.

Kepemimpinan yang efektif adalah pimpinan yang berhasil dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin. Keberhasilan tersebut secara umum dapat diukur dari berbagai segi diantaranya peningkatan produktivitas kerja pegawai, pelayanan, kepuasan kerja dan hasil produksinya atau hasil kerja bagian yang dipimpinnya. Oleh karena itu, efektivitas kerja dari para pemimpin sangat menentukan terhadap peranan kepemimpinan itu sendiri.

Sebutan umum bagi orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain adalah pemimpin. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi yang terpenting.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya merupakan hal yang sangat penting untuk menunjang keberhasilan suatu tujuan organisasi. Untuk itu dibutuhkan suatu kepemimpinan yang rasional artinya pemimpin harus dapat mengatur bawahannya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya.

Dalam penelitian ini penulis melihat bahwa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kematangan kerja yang dimiliki oleh Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor masih kurang sehingga kinerja personel belum optimal. Dilihat dari adanya masalah penanganan pasokan yang dibutuhkan anggota koperasi maupun masyarakat sekitar yang belum tertangani dengan baik dapat dilihat bahwa pemimpin Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor dalam meningkatkan kepemimpinan kinerja pegawai terdapat beberapa kendala, yaitu kurangnya pimpinan dalam memberikan motivasi, dukungan, petunjuk/pengarahan dan pengawasan kepada para Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor, kurangnya sarana dan Prasarana yang memadai sehingga kerja para Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor kurang optimal.

Masalah kepemimpinan adalah suatu usaha menggerakkan orang-orang untuk bekerja sama menuju suatu cita-cita, meyakinkan bawahan untuk mengikuti dan menurutinya.

Upaya pimpinan dalam menggerakkan para pegawainya tidak lain agar segala instruksi dan perintahnya dapat dijalankan dengan baik, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Upaya pimpinan dalam

mempengaruhi para pegawainya dapat dilakukan secara perorangan maupun secara kelompok. Pemimpin Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor harus dapat menjalankan kepemimpinannya dengan mempengaruhi setiap personel maupun kelompok orang yang ada di unit kerjanya agar mau secara bersama-sama mencapai tujuan.

Dari latar belakang di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut lagi serta menjadi dasar pemikiran skripsi dengan judul : **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERSONEL SKADRON UDARA 6 WING 4 LANUD ATANG SENDJAJA BOGOR (Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah Dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas yang telah diuraikan di atas maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah antara lain :

1. Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor kurang dalam menerima petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.
2. Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor Kurang baik menjalankan tugas.
3. Kurangnya pengawasan dilakukan oleh seorang pemimpin kepada Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor dalam melakukan tugas (Sarana dan Prasarana).

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Dengan melihat identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas maka penulis mengajukan pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan pada Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor ?
2. Bagaimana kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor ?
3. Bagaimanakah Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang dilakukan oleh Komandan Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor dalam meningkatkan kinerja kepemimpinan ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui berapa tingkat kepemimpinan Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.
2. Untuk mengetahui seberapa besar kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.
3. Untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan terhadap kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana di dalam mengkombinasikan teori, praktek dan dapat memberikan manfaat untuk menambah pengetahuan tentang kepemimpinan dan hasil studi yang diperoleh selama ini.

2. Bagi Skadron Udara 6 Wing 4 Atang Sendjaja Bogor

mengembangkan khasanah keilmuan, khususnya dalam bidang kepemimpinan.

3. Bagi Pihak Lain

Terutama bagi mahasiswa/I, penulis berusaha memberikan masukan ilmu pengetahuan melalui hasil penelitian ini dengan harapan dapat menambah pengetahuan dan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh pihak lain sebagai bahan perbandingan.

## **BAB II**

# **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kajian Pustaka**

#### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

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

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Menurut Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Menurut C. Turney (1992) dalam Yamin dan Maisah (2010: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.

Menurut George R. Terry (Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dale (2002: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Yamin dan Maisah (2010: 74) adalah :

“Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.”

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

Menurut Kartono (2003: 48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut:

"Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas- aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.”

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdi dalam Sutikno (2014:15), “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya.” Stogdill menyatakan bahwa, “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.”

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, menurut Achmad Sanusi dan Sutikno (2014:15) adalah berikut ini:

- “Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling).
- “Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok” (George P. Terry).
- “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta

dalam mencapai tujuan umum” ( H. Koontz dan C. Donnell).

- “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan” (Ordway Tead).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

George R. Terry mengartikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Thoha, 2010).

Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang melaksanakan suatu tugas dengan hasil yang memuaskan melalui tenaga orang lain. Ini berarti bahwa, kepemimpinan organisasi berbeda dari kepemimpinan partai politik, gerakan–gerakan pramuka/kependuan, agama, dan kepercayaan. Yang disebut terlebih dahulu menggunakan pertimbangan ilmiah sedangkan kepemimpinan yang kedua

lebih mementingkan kewibawaan, kharisma, dan kelihaihan dalam bercakap-cakap atau berpidato.

Sejak bertahun-tahun yang lalu para ahli manajemen dan kepemimpinan telah mengadakan penyelidikan kearah suatu gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk organisasi. Sepuluh tahun terakhir ini dapatlah di katakan bahwa teori kepemimpinan telah dianjurkan dapat dikelompokkan kedalam dua klasifikasi besar, yakni yang menggunakan pertimbangan-pertimbangan (a) mekanistik dan (b) humanitis.

### **2.1.2 Teori Kepemimpinan Mekanistik**

Teori ini meletakkan manajer atau atasan sebagai faktor dominan dalam proses melaksanakan suatu tugas, dimana dia diwajibkan oleh organisasi menggerakkan bawahannya dengan menggunakan perintah, ketentuan arahan, atau perangsang. Teori ini diazaskan pada prinsip “*stimulus response*”. (S-R) dimana bawahan dianggap akan bekerja jika diperintah, diarahkan atau dirangsang. Pada dasarnya, teori ini menganut asumsi bahwa setiap karyawan itu harus di hukum jika ia ingkar dan malas, di beri hadiah jika rajin bekerja. B.F. Skinner, David C. McClelland, J.W. Atkinson Rensis Likert, dan Elton Mayo adalah di antara mereka yang berpendapat bahwa perangsang atau motivasi adalah “alat” yang paling ampuh untuk membuat karyawan bekerja sebagaimana dikehendaki.

### 2.1.3 Teori Kepemimpinan Humanitis

Teori yang agak bertentangan dengan di atas dilandaskan pada asumsi bahwa manusia berbeda dari hewan yang dapat dipaksa atau dirangsang supaya berbuat sesuatu. Menurut teori ini manusia pada dasarnya ingin bekerja, tetapi produktivitas mereka tergantung pada kebutuhan pokok mereka yang terpenuhi. Seorang pemimpin harus senantiasa peka terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut dan berusaha memenuhinya agar bawahannya lebih giat lagi bekerja sebagaimana mestinya. Teori humanitis ini menggunakan prinsip-prinsip psikologi gestalt atau humanitis, yang antara lain mengatakan bahwa :

- a. Manusia pada dasarnya rajin, mereka dapat menentukan tujuan mereka, dan senang bekerja.
- b. Manusia mencari kepuasan dalam pekerjaan. Bangga terhadap hasil kerja; menikmati proses; senantiasa ingin menyumbang; gemar bergaul; terdorong oleh tantangan-tantangan.
- c. Daya yang membuat manusia produktif adalah keinginan mereka untuk mencapai tujuan pribadi serta tujuan hidup di masyarakat.
- d. Manusia biasanya bersifat dewasa setelah masa kanak-kanak, mereka bercita-cita untuk bebas; memenuhi swadaya bagi diri sendiri; dan bertanggung jawab.
- e. Manusia yang mengenal keadaan akan melihat dan merasakan apa yang di perlukan, dan mampu membimbing diri sendiri.

- f. Manusia yang mengerti dan memperhatikan apa yang mereka sedang katakan dapat mengatur dan menyempurnakan cara-cara mereka bekerja.
- g. Manusia ingin mendapat pengakuan atas kesanggupan mereka menerima tanggung jawab dan mampu mengkoreksi diri sendiri.
- h. Manusia senantiasa mencari makna dari kehidupan mereka dengan jalan menjadi anggota suatu bangsa, masyarakat, gereja, serikat buruh, perusahaan dan gerakan sosial politik lainnya.
- i. Manusia memerlukan pengertian yang senantiasa bertumbuh, makna dari kegiatan mereka, dan pemuasan kehausan akan pengetahuan yang tidak terbatas.
- j. Manusia ingin dihargai oleh sesamanya.
- k. Manusia pada waktu ingin bersatu; jika masa untuk bekerja dan bermain dipisahkan, maka keduanya akan merosot. Satu-satunya dalih mengapa seseorang yang bijaksana memerlukan waktu santai lebih dari pada waktu kerja adalah karena pekerjaan yang dilakukannya dalam waktu santai lebih tinggi mutunya.
- l. Manusia biasanya lekas bosan akan pekerjaan rutin yang serupa, dan lebih suka akan pengalaman baru; pada waktu tertentu manusia bersifat kreatif.
- m. Manusia senantiasa mengutamakan dirinya, dan senantiasa berusaha mencapai aktualisasi diri; pekerjaan-pekerjaan harus dibentuk, disesuaikan, dan dicocokkan untuk manusia.

- n. Manusia senantiasa berkembang; mempelajari sesuatu tidak mengenal batas waktu; mereka gemar belajar guna meningkatkan pengetahuan dan kesanggupan mereka.
- o. Manusia merasa harus dibebaskan, diberi semangat, dan dibantu.

Disamping prinsip-prinsip gestalt tersebut di atas, prinsip hierarki kebutuhan dasar manusia juga diterima dalam teori kepemimpinan humanitis tersebut. Hierarki ini adalah sebagai berikut :

Kebutuhan Tingkat I :

Kebutuhan badani; seperti tempat berteduh, lapar, dahaga dan udara bersih.

Kebutuhan Tingkat II :

Keamanan fisik dan ekonomi setiap manusia berhasrat mencapai tingkat hidup yang layak

Kebutuhan Tingkat III :

Kebutuhan psikologis seperti penghargaan, martabat, kehormatan, dan harga diri yang tinggi.

Kebutuhan Tingkat IV

Kebutuhan tertinggi adalah, aktualisasi diri. Kebutuhan ini antara lain merupakan pelaksanaan tugas-tugas penting, tanggung jawab, pengalaman-pengalaman baru, tantangan pekerjaan, dan kesempatan mempertinggi martabat.

#### 2.1.4 Teori - Teori Kepemimpinan Gabungan

Robert Blake dan Jane Srygley Mouton mengusulkan satu teori kepemimpinan di mana faktor-faktor mekanistik dan humanitis digabungkan dalam berbagai kombinasi yang menggambarkan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin dapat mencurahkan perhatiannya pada karyawan, produksi atau kombinasi keduanya.

Teori di atas kemudian diolah kembali oleh sekelompok ahli manajemen di Ohio State University (Amerika Serikat) pada tahun-tahun 70-an dengan bantuan data hasil penelitian mereka di kalangan manajer dan kepala rumah tangga di berbagai negara. Hasil penelitian mereka kemudian dikongkritkan oleh Center For Leadership Studies di Lajolla, California, di bawah pimpinan Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Teori yang disusun oleh badan ini diberi nama "*Situational Leadership*", atau kepemimpinan menurut keadaan. Pada dasarnya, teori ini sama dan sebangun dengan kepemimpinan perusahaan antar bangsa di berbagai negara, dimana gaya kepemimpinan berubah-ubah menurut keadaan bawahan.

Kepemimpinan, menurut teori ini adalah fungsi dari perilaku pemerintah dalam memberi dukungan. Menurut Hersey, perilaku pemerintah adalah banyaknya perintah melalui komunikasi searah yang diberikan seorang pemimpin kepada bawahannya. Perilaku mendukung adalah banyaknya dukungan yang disampaikan melalui komunikasi dua arah antar atasan dan bawahan. Fungsi kedua unsur ini berubah-ubah menurut sebuah garis kurva linear yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan mental para bawahan.

Gaya kepemimpinan yang berubah-ubah ini berkisar antara “banyak memberikan perintah, dan dukungan”, “banyak perintah dan sedikit dukungan”, “banyak dukungan tetapi sedikit perintah”, dan “sedikit perintah dan dukungan”, Hersey menerangkan masing-masing gaya di atas S-1 (memerintah), S-2 (menjual), S-3 (partisipasi), dan S-4 (mendelegasikan).

Selanjutnya, Hersey mengatakan bahwa gaya-gaya kepemimpinan di atas harus disesuaikan dengan tingkat kedewasaan mental para bawahan sehubungan dengan tugas yang di berikan kepada mereka. Tingkat kedewasaan mental ini berubah-ubah dari rendah ke sedang dan tinggi, atau sebaliknya. Tingkat-tingkat ini dapat di tentukan dengan jalan membandingkan jenis tugas dengan :

- a. Kesanggupan bawahan yang bersangkutan menetapkan sasaran yang cukup tinggi tetapi terjangkau.
- b. Kemampuan bawahan tersebut menerima suatu tanggung jawab.
- c. Pendidikan dan pengalaman bawahan tersebut relevan dengan tugas yang diberikan.
- d. Latar belakang sosiologis bawahan.
- e. Pandangan hidup/filsafat yang dianut bawahan.

Hersey memberikan simbol-simbol M-1 untuk tingkat kedewasaan mental yang rendah, M-2 dan M-3 untuk menengah, dan M-4 untuk yang tinggi.

Setelah diketahui bahwa manajemen adalah suatu kegiatan pencapaian tujuan melalui usaha orang lain, maka sangatlah penting untuk mengetahui tentang kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan inti dari manajemen dan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat lainnya dalam

organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Doni C. Mutatina (1995:30) tentang kepemimpinan sebagai : “Usaha menggerakkan orang-orang untuk bekerja sama menuju suatu cita-cita, meyakinkan bawahan untuk mengikuti dan menurutinya”.

Demikian pentingnya pengaruh kepemimpinan dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau gagalnya, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas untuk memimpin organisasi tersebut. Dengan demikian maka setiap orang yang disebut pemimpin harus selalu berusaha memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik.

Untuk lebih memahami dan mengerti tentang kepemimpinan maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai kepemimpinan menurut Siagian dalam bukunya yang berjudul “Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Administrasi” (2007 : 12) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistis dan ego-sentrik berubah menjadi perilaku organisasi”.

Kemudian menurut Theo Haiman dan William G. Scott yang pendapatnya dikutip oleh Sutarto dalam bukunya yang berjudul “Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi” (2006 : 63) menyatakan bahwa : “Kepemimpinan adalah proses orang-orang diarahkan, dipimpin dan dipengaruhi dalam pemilihan dan pencapaian tujuan.”

Adapun definisi kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yang pendapatnya dikutip oleh Thoha dalam bukunya yang berjudul

“Kepemimpinan Dalam Manajemen” (2010 : 63) menyatakan bahwa definisi kepemimpinan situasional adalah :

“Suatu tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut, jumlah dukungan, jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya”.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan diatas maka dapat kita tarik suatu pengertian secara umum tentang kepemimpinan yaitu, bahwa kepemimpinan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang mempengaruhi perilaku orang lain dengan melakukan pengarahan, pembinaan, pengaturan, mendorong, dan mendukung bawahannya untuk memberikan kesiapan didalam melakukan suatu pekerjaan yang dicapai oleh anggotanya atau bawahannya untuk lebih efektif dan efisien dalam mencapai suatu hasil pekerjaan.

Dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain seorang pemimpin harus memiliki kemampuan tindakan-tindakan yang sebaiknya dilakukan dalam usaha mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin harus menjalankan peranan kepemimpinan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dipimpinnya, sesuai dengan tugas, wewenang, dan kewajiban yang diembannya. Tugas, wewenang dan kewajiban tersebut dilaksanakan oleh seorang pemimpin dengan menggerakkan segenap kemampuannya, agar dapat dilaksanakan dengan berhasil.

Oleh karena itu seorang pemimpin bukan merupakan status yang didasarkan atas pengangkatan atau penunjukkan saja, tetapi seorang pemimpin harus betul-betul melaksanakan kepemimpinannya berdasarkan kualitas yang dapat mendorong jiwa yang membangkitkan semangat kerja pada seluruh anggota organisasi.

Selain itu Fiedler (2007 : 17) memperkenalkan suatu model kepemimpinan yang bersifat situasional dan mengembangkan suatu teknik untuk mengukur motivasi pemimpin dengan berupa Least Preferred Co-Worker (LPC).

Model Fiedler ini mengandung hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kesesuaian situasi. Kesesuaian situasional ini meliputi tiga dimensi :

- a. Hubungan atasan dan bawahan, yaitu tingkatan dimana para anggota kelompok mempercayai, menghormati dan menerima serta mendukung atasannya. Seorang pemimpin yang mudah mendapatkan kerja sama
- b. dengan pengikutnya memiliki hubungan atasan dan bawahan yang baik.
- c. Struktur tugas yaitu tingkatan dimana tugas didefinisikan secara jelas. Tugas tersebut terstruktur dan memiliki tujuan serta petunjuk dan prosedur pengoperasian yang sudah tertentu.
- d. Tingkat Kekuasaan Pemimpin, yaitu besarnya kekuasaan yang dimiliki pemimpin dalam mempengaruhi orang lain sesuai dengan posisi atau jabatan yang dipegangnya dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin akan mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan seseorang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang

lain. Dalam perilaku kepemimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau anggotanya, yakni : perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, memberikan dukungan, dan dorongan, sedangkan perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut, tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan dan melaksanakan pengawasan secara ketat pada bawahannya.

Dari pengertian-pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan suatu faktor yang sangat mendorong dan mendukung bawahannya untuk memberikan kesiapan didalam melakukan suatu pekerjaan yang dicapai oleh para pegawainya atau bawahannya untuk lebih efektif dan efisien didalam mencapai hasil pekerjaan.

### **2.1.5 Teori - Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Teori Sifat**

Teori ini penekanannya lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat,

hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26) adalah :

“Sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Menurut Darf dalam Sutikno (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

## 2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

## 3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada

karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan, agar dengan situasi kesiapan dan kematangan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- Norma yang dianut kelompok
- Ancaman dari luar organisasi
- Tingkat stress
- Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fred Fiedler dalam Sutikno (2014:27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

#### 4. Teori Jalan - Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan

mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

#### 5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya.

Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- “Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara – cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki

kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.” (Wursanto dalam Sutikno 2014).

#### 6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014:29)

### 2.1.6 Tipe - Tipe Kepemimpinan

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe – tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya:

#### 1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

Menurut Hadari Nawawi dalam Sutikno (2014:36), “Pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam kehidupan sehari – hari dengan mengatakan: “kantor saya” atau “pegawai saya” dan lain– lain seolah – olah organisasi atau anggota merupakan miliknya.” Ungkapan yang menyatakan milik itu merupakan manifestasi dari sikap berkuasa.

Jadi, seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bawahan sebagai alat semata – mata
- Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya

- Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

## 2. Tipe Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah-olah tidak tampak. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik perseorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

## 3. Tipe Demokratik

Yang dimaksud dengan tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan

menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

Untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni,

- Kemampuan analitis, kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas
- Kemampuan untuk fleksibel, kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi
- Kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

### **2.1.7 Pengertian Kinerja**

Menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2014:270) menyatakan bahwa, “Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.”

Menurut Milkovich dan Boudreau dalam Priansa (2014:270) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat – syarat yang telah ditentukan.”

Pengertian kinerja yang diadopsi Dale (2002) dalam bukunya “Kinerja” dapat disimpulkan merupakan upaya memotivasi orang agar mencapai hasil yang memuaskan, berarti memberikan mereka semangat untuk bekerja dengan baik, dengan kata lain terdapat kinerja yang cukup dinamis, artinya kegiatan yang dilakukan untuk mencapai hasil yang maksimal dengan cara yang baik.

Adapun pengertian kinerja yang diadopsi oleh Stoner (2006) dalam bukunya “Manajemen” dapat disimpulkan bahwa sasaran yang ditentukan dalam proses perumusan tujuan dan hasil yang mungkin dicapai apabila strategi yang ada diteruskan untuk menghasilkan hasil yang maksimal diperlukan perhatian terhadap beberapa indikator yang memungkinkan untuk membangkitkan kinerja, antara lain adanya rasa kebersamaan maka semangat kerja akan meningkat dan secara otomatis meningkatkan prestasi kerja. Untuk menghindari kinerja yang buruk perlu diperhatikan faktor-faktor yang memungkinkan menghalangi kinerja yang baik yaitu :

- a. Tidak cukup training.
- b. Ketidakmampuan.
- c. Lemah kedisiplinan.
- d. Standar yang rendah.
- e. Manajemen yang buruk.
- f. Masalah pribadi.

Adapun pengertian kinerja menurut Simamora dalam bukunya “Kinerja Pegawai “ (2008:68) yaitu :

“Kinerja pegawai adalah tingkat produktivitas kerja terhadap para pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil yang telah dicapai seorang pegawai dalam suatu kurun waktu tertentu”.

Kemudian untuk melihat meningkat atau tidaknya kinerja Personel maka faktor-faktor yang menjadi indikator adalah :

- a. Kreativitas (gagasan atau ide) yaitu kemampuan Personel dalam mengeluarkan ide-ide baru kearah perkembangan yang lebih baik.
- b. Kemampuan analisis dan memilih alternatif yaitu kemampuan yang dimiliki Personel untuk menelaah persoalan-persoalan dalam pekerjaannya sekaligus mengambil inisiatif pemilihan alternatif keputusan tanpa arahan dari atasannya.
- c. Learning Process, yaitu kemampuan Personel dalam menerima sesuatu yang baru.
- d. Problem Solving yaitu kemampuan Personel dalam menyelesaikan semua permasalahan dengan hasil yang sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditetapkan.

Agar mampu mencapai tujuan berbagai sasaran, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para Personel merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Berarti kedua belah pihak – manajemen dan para pegawai – perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2013:67) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Sesuai dengan pendapat Davis (2001:484) merumuskan bahwa kinerja sebagai berikut :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

a. Faktor Kemampuan (ability)

Kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya Personel yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu Personel perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang

mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Motivasi berdasarkan sikap menyangkut bagaimana karyawan berpikir dan merasa yakin akan diri sendiri, berpikir positif terhadap kehidupan dan bagaimana merasakan masa depan dan bagaimana karyawan bereaksi terhadap lingkungan.

Mc Celland (2009) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika budaya perusahaan turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

### **2.1.8 Pengaruh Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai**

Berdasarkan definisi kepemimpinan maka menurut Dr. Sondang P. Siagian dalam bukunya yang berjudul “Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi” :

“Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku semula memungkinkan individualistik dan ego-sentrik berubah menjadi perilaku organisasional”.

Kemudian menurut Theo Haiman dan William G. Scott yang pendapatnya dikutip oleh Sutarto dalam bukunya yang berjudul “Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi” (2006 : 17) menyatakan bahwa : “Kepemimpinan adalah proses

orang-orang diarahkan, dipimpin dan dipengaruhi dalam pemilihan dan pencapaian tujuan”.

Adapun definisi kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yang pendapatnya dikutip oleh Thoha dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan Dalam Manajemen” (2010:63) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan situasional adalah suatu tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut, jumlah dukungan, jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya”.

Sedangkan kinerja pegawai menurut Simamora dalam bukunya yang berjudul “Kinerja Pegawai”, yaitu :

“Kinerja pegawai adalah tingkatan produktivitas kerja terhadap para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang pegawai dalam suatu kurun waktu tertentu”. (Simamora, 2008 : 68).

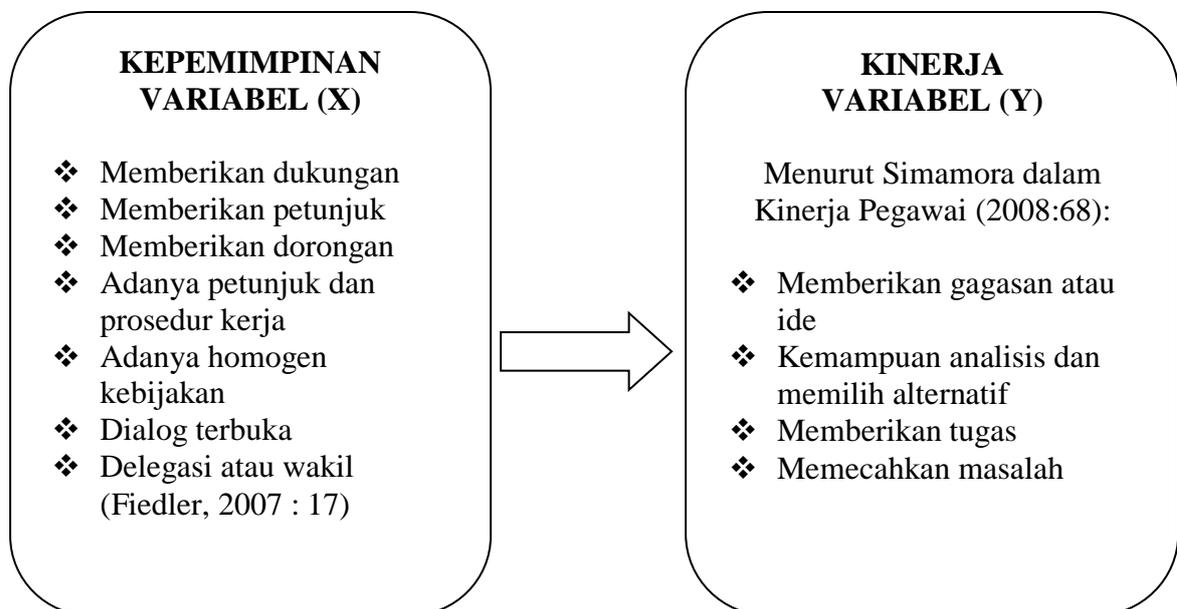
Maka dapat disimpulkan hubungan antara kepemimpinan dengan kerja pegawai/anggotanya adalah seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya atau anggotanya untuk memberikan semangat dan dorongan bawahannya didalam mencapai kinerja anggota dan seorang pemimpin mempunyai tingkat produktivitas kerja untuk dapat menentukan kinerja anggota sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal.

Untuk dapat meningkatkan kinerja anggota dalam suatu organisasi salah satunya adalah disiplin kerja dari para Personel yang bersangkutan. Disiplin itu sendiri bisa terwujud apabila seseorang pemimpin mampu menjadikan contoh atau teladan bagi anggotanya yang mengandung arti pemimpin harus dapat menjadi panutan dan mampu menggerakkan bawahannya atau anggotanya didalam meningkatkan dan mendorong bawahannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan -

pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan dapat membuat situasi kerja atau iklim yang sangat memotivasi anggotanya sehingga hasil kerja dapat lebih produktif atau baik supaya dapat meningkatkan kinerja anggota. Maka sangat penting sekali pengaruh kepemimpinan didalam meningkatkan kinerja anggota untuk lebih memotivasi didalam pekerjaan tersebut.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan pada bab ini dan bab sebelumnya, penulis mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai variabel X dan kinerja pegawai sebagai variabel Y.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan asumsi dasar yang telah diuraikan diatas maka penulis merumuskan hipotesis penelitina adalah sebagai berikut :

“Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Udara Lanud Atang Sendjaja Bogor”.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif Analisis, yang dimaksudkan dengan Metode Deskriptif Analisis adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan fenomena sosial tertentu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (2009) dalam bukunya Metode Penelitian Sosial bahwa :

“Penelitian deskriptif mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan secara terinci fenomena sosial tertentu, umpamanya interaksi sosial antara tingkat pendidikan dengan biaya hidup masyarakat”.

Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat Faried (2007) dalam bukunya Metode Penelitian Sosial mengemukakan bahwa penelitian deskriptif analisis adalah :

“Penelitian yang melukiskan secara tepat sesuatu keadaan, sesuatu gejala yang merupakan obyek penelitian. Penelitian ini selain menjelaskan suatu obyek penelitian juga menganalisis masalah-masalah yang ditemukan berkenaan dengan fokus kajian penelitian”.

Surakhmad (2009) dalam bukunya Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar dan Teknik juga mengemukakan :

“Metode Deskriptif Analisis sebagai metode penelitian dengan melakukan penelitian langsung ke lapangan, guna mengumpulkan data yang kemudian data tersebut dikumpulkan, dijelaskan dan dianalisis untuk kemudian akhirnya disimpulkan”.

### 3.2 Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2013:58) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan mengacu pada pengertian tersebut, maka dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu:

#### 1. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2013:59) variabel dependen sering disebut variabel *output*, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Kinerja Personel pada Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor. Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kematangan kerja yang dimiliki oleh Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor masih kurang sehingga kinerja pegawai belum optimal, dilihat dari adanya masalah penanganan pasokan yang dibutuhkan oleh baik anggota koperasi maupun masyarakat sekitar yang belum tertangani dengan baik dapat dilihat bahwa Komandan Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor dalam meningkatkan kepemimpinan kinerja pegawai terdapat beberapa kendala yaitu kurangnya pimpinan dalam memberikan motivasi, dukungan, petunjuk/pengarahan dan pengawasan kepada para Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor, kurangnya sarana dan Prasarana

yang memadai sehingga kerja para Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor kurang optimal.

## 2. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2013:59) variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, anteseden. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

Dalam hal ini yang menjadi variabel dependen adalah Kepemimpinan Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konseptual	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
Kepemimpinan (X1)	Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Fiedler, 1967: 17)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memberikan dukungan</li> <li>2) Memberikan petunjuk</li> <li>3) Memberikan dorongan</li> <li>4) Adanya petunjuk dan prosedur kerja</li> <li>5) Adanya homogen kebijakan</li> <li>6) Dialog terbuka</li> <li>7) Delegasi atau wakil</li> </ol>	Sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam komunikasi dua arah	1 - 5	Ordinal
Kinerja Pegawai (Y)	Tingkat produktivitas kerja terhadap para pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memberikan gagasan atau ide</li> <li>2) Kemampuan analisis dan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan Personel dalam mengeluarkan ide-ide baru kearah perkembangan yang lebih baik</li> <li>- Kemampuan yang dimiliki Personel</li> </ul>	1 - 5	Ordinal

	pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil yang telah dicapai seorang pegawai dalam suatu kurun waktu tertentu (Simamora,20 08:68)	memilih alternatif  3) Memberikan tugas  4) Memecahkan masalah	untuk menelaah persoalan-persoalan dalam pekerjaannya sekaligus mengambil inisiatif pemilihan alternatif keputusan tanpa arahan dari atasannya.  - Kemampuan Personel dalam menerima sesuatu yang baru.  - Kemampuan Personel dalam menyelesaikan semua permasalahan dengan hasil yang sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditetapkan.		
--	--	--	---	--	--

### 3.3 Sumber dan Cara Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sementara menurut Sugiyono (2013 : 57) sampel adalah :

“Sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”.

Metode pengambilan sampel/responden menggunakan metode pengambilan sampel acak sederhana (Simple Random Sampling). Metode tersebut dipakai berdasarkan data yang ada yaitu populasi bersifat homogen, dengan jumlah seluruh Pegawai Pusat Koperasi Angkatan Udara Atang Sendjaja sebanyak 90 orang sesuai dengan rumus Slovin (Husein Umar, 1997 : 49) sebagai berikut :

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

dimana,        n        = sampel/responden

                  N        = populasi karyawan Koperasi

                  e        = error yang ditolerir 15%

dimana : N = 90

                  e = 15%

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\ &= \frac{90}{1 + 90(0,15)^2} \\ &= 29,75 \\ &\approx 30 \end{aligned}$$

Jadi dalam penelitian ini n = 30 responden

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

“Studi Lapangan, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis langsung terjun sendiri ke lapangan untuk mengumpulkan data dengan cara kuesioner (dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden).”

Dalam pengumpulan data melalui angket ini, ada beberapa hal yang perlu dijelaskan yaitu :

- (1) Bentuk angket adalah bersifat tertutup yaitu pilihan jawaban atas pertanyaan yang diajukan telah ditentukan penulis.
- (2) Penulis memilih alternatif jawaban kedalam pilihan dengan bentuk gradasi: Selalu, Kadang-kadang, Tidak pernah.

Jawaban setiap item diukur menurut skala likert yaitu skala yang mempunyai gradasi yang sangat positif sampai angka negatif, juga untuk menganalisis secara kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013 : 73) :

“Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti dan selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian”.

Dengan menentukan skor untuk pertanyaan–pertanyaan yang dibuat, selanjutnya diklasifikasikan sebagai berikut :

- (1) Untuk jawaban A dengan kriteria selalu diberi skor 3.
- (2) Untuk jawaban B dengan kriteria kadang-kadang diberi skor 2.
- (3) Untuk jawaban C dengan kriteria tidak pernah diberi skor 1.

### **3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis**

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data yang sudah tersedia dan diklasifikasikan menurut jenisnya sebagai berikut :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui angket atau kuesioner yang dibagikan kepada responden atau pegawai Pusat Koperasi Angkatan Udara Lanud Atang Sendjaja Bogor.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip-arsip di Pusat Koperasi Angkatan Udara Lanud Atang Sendjaja Bogor.

Sedangkan analisis data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Coding data yaitu dengan cara memberikan tempat pada huruf yang telah disediakan dan dicantumkan pada alternatif jawaban anda. Responden cukup memberikan tanda silang pada huruf tersebut.
2. Pengolahan data yaitu diolah berdasarkan angket yang telah terkumpul dari kuesioner yang diberikan, kemudian dibuat tabulasi dari jawaban tersebut.
3. Analisa data yaitu diolah menelaah hasil tabulasi secara kualitatif dengan membandingkan dari hasil pengamatan.

Tujuan dari perhitungan dan penggabungan tersebut adalah dapat diketahui kecendrungan dari setiap jawaban, disamping itu pula penulis menggunakan perhitungan menurut Sugiyono (2013 : 204) yaitu perhitungan Weight Mean Score (WMS) dengan pembobotan untuk setiap pilihan jawaban, karena alternatif jawaban menggunakan urutan kedua yang dinyatakan perbedaan tingkat (skala) dan frekuensi jawaban dari angka tertinggi sampai yang terendah, sehingga sebagai berikut :

- Jawaban A berarti aktif, nilai 3.
- Jawaban B Kadang-kadang, nilai 2.
- Jawaban C Tidak pernah, nilai 1.

Dari pemberian skor diatas diperoleh interval antara satu kriteria yang lainnya sebagai berikut :

$$\frac{3 - 1}{3} = \frac{2}{3} = 0,06$$

Diperoleh untuk pengambilan keputusan ditentukan dengan kriteria penafsiran sebagai berikut :

- 1 – 1,66                      berarti kurang
- 1,67 – 2,33                berarti sedang
- 2,34 – 3                      berarti baik

Dari ketentuan diatas, tingkat kategori jawaban yang selanjutnya untuk memperoleh angka penafsiran atau interpretasi digunakan rumus perhitungan menurut Bakri Siregar sebagai berikut :

$$M = \sum f(x) / n$$

Keterangan :

M = perolehan angka penafsiran

f = frekuensi jawaban

x = pembobotan (skala nilai)

$\Sigma$  = penjumlahan

n = jumlah seluruh jawaban.

Karena data yang dikumpulkan dari setiap variabel berskala pengukuran ordinal, menurut Sugiyono (2013 : 70) : “Skala ordinal adalah skala yang berjenjang yang dimana sesuatu lebih atau kurang dari yang lain”.

Maka untuk mengetahui ada tidaknya hubungan digunakan test statistik, yaitu test terhadap Korelasi Rank Order Spearman (ROS) (Sugiyono, 2013 : 186) sebagai berikut :

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$R_s$  = Koefisien Korelasi Rank Order Spearman

$n$  = jumlah sampel

$di$  = Beda ranking antara variabel X dengan variabel Y

Sedangkan tingkat signifikansi atau alfa ( $\alpha$ ) ditentukan sebesar 5 % untuk menguji hipotesis, maka kriteria pengujian korelasinya sebagai berikut :

- Jika hasil analisis  $r_s \text{ hitung} > r_s \text{ tabel}$  → maka hipotesis diterima.
- Jika hasil analisis  $r_s \text{ hitung} < r_s \text{ tabel}$  → maka hipotesis ditolak.

$r_s \text{ tabel}$  adalah nilai yang diperoleh dari tabel Rank Spearman dengan alfa ( $\alpha$ ) yang telah ditentukan dengan  $n$  banyak pasangan data.

Untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat maka digunakan kriteria penelitian sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Kriteria Penilaian**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,70 – 1,000	Sangat Kuat

(Sugiyono, 2013 : 149)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat**

Pesawat Helikopter adalah satu alat angkutan yang multiguna. Pesawat ini sangat berguna terutama jika menjelajah tempat-tempat yang sulit dicapai pesawat berbadan besar. Kegunaan pesawat jenis ini sangat terasa sekali jika diperlukan untuk mengangkut korban bencana alam, baik di gunung, di laut maupun di hutan-hutan terpencil. Dengan bentuk dan ukuran yang relatif lebih kecil daripada pesawat lain tetapi mempunyai daya jelajah yang cukup diandalkan, maka pesawat ini dipakai oleh satuan-satuan angkatan udara di mana pun.

Leonardo da Vinci yang pertama kali membuat sketsa Pesawat Helikopter ini pertama kali (abad ke – 15), dan pada tanggal 13 September 1907, Paul Corne berkebangsaan Prancis berhasil menerbangkan apa yang dinamakan helikopter. Perkembangan pesawat helikopter sangat pesat dimana dirasakan manfaatnya dalam dunia penerbangan khususnya sebagai pesawat penyelamat (tim SAR), sehingga dimanapun terjadi kecelakaan, maka helikopter dapat mencapainya sehingga faktor kehilangan manusia tadi dapat diatasi dengan cepat.

Dalam organisasi TNI-AU sendiri, pesawat helikopter merupakan satuan operasi yang melaksanakan misi dukungan operasi udara dan latihan SAR, serta misi kemanusiaan bagi korban bencana alam maupun kecelakaan pesawat terbang. Satuan helikopter TNI AU bersamaan di Pangkalan TNI AU Atang Sendjaja -

Bogor, tepatnya di Kecamatan Semplak. Salah satu unsur/kesatuan dibawah pangkalan TNI AU Atang Sendjaja adalah Skadron Udara 6. Skadron Udara 6 didirikan pada tanggal 22 Februari 1962, dan sekarang telah berusia 56 tahun.

Skadron Udara 6 mempunyai Visi dan Misi. Visi Skadron Udara 6 adalah : sebagai helikopter SAR TNI AU yang bersifat taktis yang memiliki ketepatan, ketergantungan pada garis perhubungan yang bersifat cepat, tepat, efisien, efektif, dan aman.

Sedangkan Misi Skadron Udara 6 adalah :

- a. Menemukan personel atau personel yang bernilai taktis.
- b. Mencegah dan mengurangi kejadian yang lebih besar.
- c. Menyelamatkan dan memberikan pertolongan serta memindahkan hasil operasi SAR ke tempat yang aman.
- d. Menghindari hasil operasi SAR dari ancaman lingkungan.
- e. Meningkatkan hasil pasukan sendiri.
- f. Membantu usaha-usaha kemanusiaan.

Dari uraian di atas Visi dan Misi Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor tersebut dapat diwujudkan melalui kinerja yang optimal dengan rencana kerja yang baik yang dimiliki dan dipahami oleh penerbang skadron udara 6.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Skadron Udara 6 dipimpin oleh seorang komandan skadron yang berpangkat Letnan Kolonel Penerbang. Dalam menjalankan aktivitas skadron

sehari-hari, Komandan skadron dibantu oleh Kepala Dinas Operasi (Kadiops), Komandan Flight (Dan Flight), Kepala Dinas Pemeliharaan (Kadishar), Kepala Urusan Dalam (Ka Urdal) dan Sekretariat (Sek).

Tugas dan wewenang Komandan Skadron dan para pembantunya adalah sebagai berikut :

- a. Komandan Skadron : Skadron Udara
- Unit Organisasi :
  - 1. Komandan Pangkalan
  - 2. Komandan Wing.
- Pembantu :
  - 1. Kepala Dinas Operasi.
  - 2. Komandan Flight.
  - 3. Kepala Dinas Harian.
  - 4. Kepala Urusan Dalam
- Tugas Pokok : Bertanggung jawab dan memimpin pelaksanaan latihan dan operasi penerbangan di Skadron, termasuk juga perencanaan, pengawasan dan pengevaluasian (prestasi kerja) dan pelaksanaan.
- Wewenang :
  - a. Mengawasi dan mengatur penggunaan jam terbang di skadron.
  - b. Mengatur personel di skadron udara dalam bentuk pengusulan baik personel untuk kenaikan pangkat, personel instruksi penerbangan dan lainnya.
  - c. Sebagai pimpinan, dan Skadron menggariskan kebijakan skadron dan menetapkan rencana kerja di jajaran staf atau lini skadron.

## b. Ka. Dinas Operasi

Unit organisasi	:	Skadron Udara
Atasan	:	Komandan Skadron
Pembantu	:	1. Komandan Flight 2. Kapok Instruktur
Tugas Pokok	:	Pengatur pelaksanaan latihan dan operasi di skadron, dan juga perencanaan dinas luar bagi penerbang skadron.
Wewenang	:	a. Mengatur pelaksanaan latihan dan kegiatan <i>aflos crew</i> b. Membantu Komandan Skadron dalam pelaksanaan latihan/training penerbangan. c. Mewakili Komandan Skadron dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan skadron, apabila Komandan Skadron tidak ada/berhalangan.

## c. Komandan Flight

		Skadron Udara
Unit organisasi		Komandan Skadron
Atasan	:	1. Kasie Operasi
Pembantu	:	2. Kasie Latihan
	:	3. Kasie Keselamatan Terbang dan Kerja
Tugas Pokok	:	Mengatur dan bertanggungjawab atas pelaksanaan penerbangan anggota di flight (peleton) masing-masing (melaksanakan dan

- mengelola segala aktivitas penerbangan di flight).
- Wewenang :
- a. Mengatur anggota flight untuk pelaksanaan penerbangan dan pendidikan karir.
  - b. Menilai kinerja staf di flight yang dibawah koordinasinya.
  - c. Bertanggungjawab terhadap anggota flight baik kesejahteraan maupun pendidikan anggotanya.
- d. Ka. Dinas Harian :
- Unit organisasi : Skadron Udara
- Atasan
1. Komandan Skadron
  2. Kepala Dinas Operasi
- Pembantu :
1. Komandan Flight Harian
  2. Kasie Harian
  3. Perwira Teknik
- Tugas Pokok :
- Mengatur pelaksanaan penerbangan terutama di bidang pemeliharaan dan pengaturan *spare* (teknisi) pesawat yang ada.
- Wewenang :
- a. Mengatur pelaksanaan untuk pemeliharaan/inspeksi pesawat apabila jam terbang pesawat sudah habis.
  - b. Membuat radiogram usulan/permintaan spare part ke pusat (Mabes TNI AU) setelah koordinasi dengan dan Skadron serta pejabat di pangkalan setempat.

e. Ka Urusan Dalam	Skadron Udara
Unit organisasi	: 1. Komandan Skadron
Atasan	2. Kepala Dinas Operasi
Pembantu	1. Kasubsi Watpers
	2. Kasubsi Tatib
	: 3. Kasubsi Ranmor
Tugas Pokok	Pelaksanaan kegiatan sehari-hari dalam bentuk pembangunan, peningkatan kebersihan lingkungan dan perawatan personel skadron.
Wewenang	a. Mengatur personel untuk bertugas/jaga di piket/pos.
	: b. Mengatur jalannya program kebersihan / lingkungan kantor dengan dibantu staf di bidang Tata Tertib.
	c. Menyetujui / mengizinkan pelaksanaan kegiatan sehari-hari, bertanggungjawab dengan Komandan Skadron.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Pimpinan Dengan Kinerja Personel Pada Skadron Udara 6

#### Wing 6 Lanud Atang Sendjaja Bogor

Dalam upaya meningkatkan kinerja personel, Pimpinan Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor selain memberikan petunjuk kepada

bawahannya baik mengenai petunjuk untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu atau dalam melakukan suatu koordinasi untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Selain itu, Pimpinan Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor juga selalu memberikan dorongan kepada bawahannya dengan cara memberikan masukan atau ide dalam pekerjaan agar bawahannya dapat meningkatkan kinerjanya, dan selalu memberikan semangat kepada para personelnya untuk lebih giat lagi di dalam bekerja.

Untuk menjaga agar bawahannya selalu merasa termotivasi maka pemimpin dalam menilai hasil suatu pekerjaan dilakukan seobyektif mungkin agar tidak terjadi kesalahpahaman diantara sesama personel.

Dalam melakukan suatu pekerjaan Pimpinan selalu memberikan masukan kepada personel agar lebih termotivasi dalam melakukan suatu pekerjaan. Selain itu pun antara pemimpin dan bawahan sering memperkuat rasa persatuan dalam melakukan pekerjaan maupun dalam berkomunikasi. Adapun sarana yang dirasakan atau diperoleh oleh personelnya sudah cukup dan sudah memadai dalam melakukan suatu aktivitas bagi para personel. Sebab sarana merupakan salah satu yang paling penting dalam melakukan aktivitas kinerja personel.

Selain sarana, juga yang paling penting dalam bekerja adalah menciptakan suatu disiplin kerja bagi para personelnya sebab dengan disiplin itulah maka kinerja personel dapat ditingkatkan. Disiplin merupakan kunci utama di dalam meningkatkan kinerja personel untuk lebih baik lagi.

#### 4.2.2 Analisis Variabel Kepemimpinan (Variabel X)

**Tabel 4.1**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah pemimpin memberikan dukungan**  
**kepada bawahannya dalam meningkatkan kinerja personelnya**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	F	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Selalu	16	3	62	= 69 / 30 = 2,3
b. Kadang-kadang	11	2	22	
c. Tidak pernah	5	1	5	
Jumlah	30	-	69	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas, tanggapan responden tentang pemimpin memberikan dukungan di dalam meningkatkan kinerja pemimpin kepada personel pada Pengaruh kepemimpinan terhadap Personel Skadron Udara 6 Wing 6 Lanud Atang Sendjaja Bogor didapat angka penafsiran 2,3 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Hal ini selaras dengan wawancara yang menunjukkan bahwa pemimpin kadang-kadang memberikan dukungan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk meningkatkan kinerja personelnya.

**Tabel 4.2**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah pemimpin memberikan dukungan dalam**  
**memacu suatu kegiatan kerja untuk dapat meningkat**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	12	3	36	= 68 / 30 = 2,27
b. Kadang-kadang	16	2	28	
c. Tidak pernah	6	1	6	
Jumlah	30	-	68	

(sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang pemimpin memberikan dukungan dalam memacu suatu kegiatan kerja kepada para personelnnya. Maka diperoleh angka penafsiran 2,27 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Dimana pemimpin kadang-kadang memberikan dukungan untuk lebih memacu kegiatan kerja yang dilakukan oleh personel.

- a. Jadi dari tabel 4.1 dan tabel 4.2 di atas, tanggapan responden tentang apakah pemimpin memberikan dukungan di dalam meningkatkan kinerja dan memacu suatu kegiatan kerja untuk dapat lebih meningkatkan lagi kepada para anggotanya, maka didapat angka penafsiran 2,28 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana Pimpinan Personel Skadron Udara 6 Wing 6 Lanud Atang Sendjaja Bogor kadang-kadang memberikan dukungan dan di dalam memacu suatu kegiatan kepada para bawahan untuk dapat meningkatkan kinerja personelnnya.

**Tabel 4.3**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah pemimpin pernah memberikan petunjuk**  
**dalam melakukan suatu pekerjaan kepada para bawahan**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	12	3	36	= 68 / 30 = 2,27
b. Kadang-kadang	16	2	28	
c. Tidak pernah	6	1	6	
Jumlah	30	-	68	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas dianggap responden tentang pemimpin selalu memberikan petunjuk dalam melakukan suatu pekerjaan kepada para

bawahannya. Maka didapat angka penafsiran 2,27 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana pemimpin kadang-kadang memberikan petunjuk dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah pemimpin pernah memberikan dorongan atau motivasi**  
**dalam melakukan suatu pekerjaan kepada para bawahannya**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	12	3	36	= 67 / 30
b. Kadang-kadang	13	2	26	
c. Tidak pernah	5	1	5	
Jumlah	30	-	67	= 2,23

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas, tanggapan responden tentang pemimpin selalu memberikan dorongan kepada para bawahannya, maka didapat penafsiran 2,23 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana pemimpin kadang-kadang memberikan dorongan kepada para anggotanya dalam melakukan atau mengerjakan suatu pekerjaan.

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah dorongan yang diberikan pemimpin**  
**kepada para bawahan dapat meningkatkan pekerjaannya**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	F	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	12	3	36	= 69 / 30
b. Kadang-kadang	15	2	30	
c. Tidak pernah	3	1	3	
Jumlah	30	-	69	= 2,3

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel diatas tanggapan responden tentang dorongan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya. Maka didapat angka penafsiran 2,3 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana seorang pemimpin selalu memberikan dorongan kepada para bawahannya untuk lebih meningkatkan pekerjaannya.

Jadi tabel 4.4 dan tabel 4.5 di atas tanggapan responden tentang pemimpin memberikan dorongan kepada para bawahannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dan meningkatkan pekerjaannya. Maka didapat angka penafsiran 2,26 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana seorang pemimpin kadang-kadang memberikan dorongan kepada bawahannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan untuk dapat meningkatkan suatu pekerjaan yang lebih baik.

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah pemimpin pernah menjelaskan**  
**mengenai prosedur kerja**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	13	3	39	= 65 / 30 = 2,17
b. Kadang-kadang	9	2	18	
c. Tidak pernah	8	1	8	
Jumlah	30	-	65	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang pemimpin menjelaskan mengenai prosedur kerja. Maka didapat angka penafsiran 2,17 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana seorang pemimpin kadang-kadang memberikan penjelasan mengenai prosedur kerja

kepada para bawahan. Hal tersebut merupakan tugas dari seorang pemimpin terhadap bawahannya.

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah instansi tempat bekerja memberikan**  
**petunjuk dan prosedur kerja supaya dapat dipahami**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	6	3	18	= 59 / 30  = 1,97
b. Kadang-kadang	17	2	36	
c. Tidak pernah	7	1	7	
Jumlah	30	-	59	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang instansi memberikan petunjuk dan prosedur kerja. Maka didapat angka penafsiran 1,97 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana sebuah instansi harus dapat memberikan petunjuk dan prosedur kerja supaya dapat dipahami oleh semua para bawahan.

Jadi dari tabel 4.6 dan tabel 4.7 di atas, tanggapan responden tentang pemimpin dan instansi di dalam menjelaskan, memberikan petunjuk dan prosedur kerja untuk dapat dipahami oleh para bawahan. Maka diperoleh angka penafsiran 2,07 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana seorang pemimpin dan sebuah instansi kadang-kadang memberikan penjelasan dan petunjuk mengenai prosedur kerja supaya dapat dipahami oleh para bawahan.

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah kebijakan yang dibuat pemimpin**  
**dapat diterima oleh bawahannya**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	F(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	13	3	39	= 71 / 30  = 2,37
b. Kadang-kadang	15	2	30	
c. Tidak pernah	2	1	2	
Jumlah	30	-	71	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas, tanggapan responden tentang kebijakan yang dibuat oleh pemimpin kepada bawahannya. Maka diperoleh angka penafsiran 2,37 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria baik. Di mana suatu kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin kepada para bawahannya selalu diterima dan dilaksanakan dengan baik.

**Tabel 4.9**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah pemimpin memberikan kesempatan kepada**  
**bawahannya untuk menyampaikan masalah dalam pekerjaan**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	5	3	15	= 50 / 30  = 1,67
b. Kadang-kadang	10	2	20	
c. Tidak pernah	15	1	15	
Jumlah	30	-	50	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang pemimpin memberikan kesempatan kepada para bawahannya. Maka diperoleh angka penafsiran 1,67 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria kurang. Dimana

seorang pemimpin harus dapat memberikan kesempatan dan waktu kepada para bawahannya untuk menyampaikan suatu masalah di dalam pekerjaan.

**Tabel 4.10**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah ada hambatan dalam melakukan**  
**komunikasi antara atasan dengan bawahan**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	F	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	6	3	12	= 50 / 30
b. Kadang-kadang	12	2	26	
c. Tidak pernah	16	1	16	
Jumlah	30	-	50	= 1,66

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas, tanggapan responden tentang komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya adanya suatu hambatan. Maka diperoleh angka penafsiran 1,66 berarti hal tersebut menunjukkan kriteria penilaian kurang di dalam berkomunikasi antara atasan dan bawahan. Maka penghambat juga di dalam meningkatkan kinerja personel tersebut. Hal tersebut dikarenakan fungsinya sebagai pemimpin dalam organisasi.

Jadi dari tabel 4.9 dan tabel 4.10 di atas, tanggapan responden tentang pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam menyampaikan pekerjaannya dan hambatan komunikasi antara atasan dengan bawahan dalam meningkatkan kinerja personel diperoleh angka penafsiran 1,66. Hal ini berarti menunjukkan kriteria kurang. Di mana seorang pemimpin kurang memberikan kesempatan kepada para bawahannya di dalam menyelesaikan pekerjaan dan suatu hambatan komunikasi antara atasan dan bawahan disebabkan oleh karena kesibukan pemimpin di dalam menjalankan fungsinya dalam organisasi.

**Tabel 4.11**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Apakah personel ditunjuk oleh pemimpin**  
**sebagai delegasi atau wakil dalam suatu rapat**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	F	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	9	3	27	= 60 / 30 = 2,0
b. Kadang-kadang	12	2	26	
c. Tidak pernah	9	1	9	
Jumlah	30	-		

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang seorang bawahan ditunjuk oleh atasannya untuk dapat mewakili suatu rapat. Maka diperoleh angka penafsiran 2,0 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang, di mana seorang bawahan harus dapat mewakili atasannya dalam menghadiri suatu rapat, apabila seorang atasan tidak dapat menghadiri rapat tersebut.

**Tabel 4.12**  
**Rekapitulasi Indikator Variabel Kepemimpinan (X)**

No	INDIKATOR	WMS	KETERANGAN
1	Memberikan Dukungan	(2,28)	Sedang
2	Memberikan Petunjuk	(2,27)	Sedang
3	Memberikan Dorongan	(2,26)	Sedang
6	Adanya Petunjuk dan Prosedur Kerja	(2,07)	Sedang
5	Adanya Homogen Kebijakan	(2,37)	Sedang
6	Dialog Terbuka	(1,67)	Kurang
7	Delegasi Atau Wakil	(2)	Sedang
$\sum = 16,78/7$		$= 2,11$	(Sedang)

Dari hasil rekapitulasi tabel di atas didapat kesimpulan angka penafsiran 2,11 dengan penilaian sedang. Artinya kepemimpinan sudah berjalan cukup optimal, hal ini berdasarkan indikator dari variabel yang diperoleh dari responden berdasarkan angket dan hasil wawancara lapangan.

Responden mengatakan bahwa kepemimpinan sudah berdasarkan pada model Fiedler yang diterapkan oleh pimpinan PUSKOPAU pada Lanud Atang Sendjaja Bogor.

#### 4.2.3 Analisis Variabel Kinerja Personel (Variabel Y)

**Tabel 4.13**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Pemberian gagasan atau ide oleh bawahan**  
**dalam melakukan tugas yang diberikan oleh pemimpin**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	F	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	9	3	27	= 62 / 30
b. Kadang-kadang	16	2	28	
c. Tidak pernah	7	1	7	
Jumlah	30	-	62	= 2,07

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang seorang bawahan memberikan gagasan atau ide kepada atasannya di dalam melakukan tugas. Maka diperoleh angka penafsiran 2,07 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana seorang bawahan kadang-kadang memberikan gagasan atau ide kepada pemimpin di dalam melakukan tugasnya.

**Tabel 4.14**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Penghargaan pemimpin atas ide – ide bawahan**  
**dalam melakukan suatu pekerjaan**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	11	3	33	= 67 / 30
b. Kadang-kadang	15	2	30	
c. Tidak pernah	6	1	6	
Jumlah	30	-	67	= 2,23

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang pemimpin selalu menghargai ide-ide bawahannya di dalam melakukan suatu pekerjaannya. Maka diperoleh angka penafsiran sebesar 2,23 berarti angka tersebut menunjukkan kriteria sedang. Dimana pemimpin menghargai ide-ide dari bawahannya di dalam melakukan suatu pekerjaannya.

Jadi dari 4.13 dan tabel 4.14 di atas, tanggapan responden tentang seorang bawahan memberikan gagasan atau ide dan pemimpin menghargai ide-ide bawahannya dalam melakukan suatu pekerjaan. Maka diperoleh angka penafsiran 2,15 berarti menunjukkan kriteria sedang. Di mana seorang bawahan memberikan gagasan atau ide kepada para pemimpinnya dalam melakukan tugas yang diberinya dan sebaliknya juga seorang pemimpin menghargai ide-ide dari para bawahannya dalam melakukan suatu pekerjaan.

**Tabel 4.15**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan**  
**dalam melakukan suatu pekerjaan**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	8	3	26	= 61 / 30  = 2,03
b. Kadang-kadang	15	2	30	
c. Tidak pernah	7	1	7	
Jumlah	30	-	61	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para personel di dalam melakukan suatu pekerjaan. Maka diperoleh angka penafsiran 2,03 berarti angka tersebut

menunjukkan kriteria sedang. Dimana seorang bawahan harus dapat mengambil suatu keputusan dalam melakukan suatu pekerjaan.

**Tabel 4.16**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Pengambilan keputusan oleh bawahan**  
**tanpa sepengetahuan dari atasan.**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	6	3	12	= 66 / 30
b. Kadang-kadang	8	2	16	
c. Tidak pernah	18	1	18	
Jumlah	30	-	66	= 1,53

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang apakah bawahan memberikan keputusan tanpa sepengetahuan dari atasan di dalam melakukan suatu pekerjaan. Maka didapat angka penafsiran 1,53 berarti hal tersebut menunjukkan kriteria kurang. Sebab seorang bawahan tidak pernah memberikan keputusan tanpa sepengetahuan dari atasannya.

Jadi dari tabel 4.15 dan tabel 4.16 di atas, tanggapan responden tentang pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para anggotanya di dalam melakukan suatu pekerjaan dan tidak pernahnya seorang bawahan dalam memberikan keputusan tanpa sepengetahuan dari atasan. Maka diperoleh angka penafsiran 1,78 berarti hal ini menunjukkan kriteria sedang. Disebabkan oleh kurangnya suatu pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para personelnnya dalam melakukan suatu pekerjaan dan tidak pernahnya seorang bawahan dalam memberikan atau mengambil keputusan tanpa sepengetahuan dari atasannya.

**Tabel 4.17**  
**Tanggapan Responden Tentang :**  
**Pemimpin dalam memberikan suatu tugas yang sulit**  
**untuk diterima dan dikerjakan oleh bawahannya**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	9	3	27	= 63 / 30 = 2,1
b. Kadang-kadang	15	2	30	
c. Tidak pernah	6	1	6	
Jumlah	30	-	63	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas, tanggapan responden tentang pemimpin di dalam memberikan suatu tugas atau kerjaan yang sulit untuk diterima dan dikerjakan oleh para anggotanya. Maka diperoleh angka penafsiran 2,1 berarti hal tersebut menunjukkan kriteria sedang. Di mana seorang pemimpin kadang-kadang di dalam memberikan tugas ada yang sulit dan ada yang tidak sulit (dapat dipahami) untuk diterima dan dikerjakan oleh para anggotanya.

**Tabel 4.18**  
**Tanggapan responden tentang :**  
**Penyelesaian tugas oleh bawahan sesuai**  
**dengan target dan jadwal yang telah ditetapkan**  
**n = 30**

Alternatif Jawaban	f	X (Bobot)	f(x)	$M = \sum f(x) / n$
a. Pernah	13	3	39	= 70 / 30 = 2,33
b. Kadang-kadang	16	2	28	
c. Tidak pernah	3	1	3	
Jumlah	30	-	70	

(Sumber : Hasil Penelitian 2018)

Dari tabel di atas tanggapan responden tentang apakah bawahan menyelesaikan suatu tugas dengan target dan jadwal yang telah disesuaikan. Maka diperoleh angka penafsiran 2,33 berarti hal tersebut menunjukkan

kriteria baik. Dimana para personel dalam melakukan suatu pekerjaan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan target dan jadwal yang ditentukan.

**Tabel 4.19**  
**Rekapitulasi Indikator Variabel Kinerja Personel (Y)**

No	INDIKATOR	WMS	KETERANGAN
1	Memberikan Gagasan atau Ide	(2,15)	Sedang
2	Memberikan Analisis dan Memilih Alternatif	(1,78)	Sedang
3	Memberikan Tugas	(2,10)	Sedang
6	Memecahkan Masalah	(2,33)	Sedang
$\Sigma = 8,36/6$		$= 2,09$	(Sedang)

Dari tabel diatas rekapitulasi angka penafsiran 2,09. Hal ini menunjukkan penilaian sedang. Artinya dapat disimpulkan bahwa kinerja para personel Skadron Udara 6 Wing 6 Lanud Atang Sendjaja Bogor sudah cukup baik tetapi masih ada beberapa kekurangan/kendala dan hal tersebut karena kepemimpinan Pimpinan Skadron Udara 6 Wing 6 Lanud Atang Sendjaja Bogor yang belum berjalan secara optimal.

#### 4.2.4 Pengujian Hipotesis

Dari pengujian hipotesis antara variabel bebas dengan variabel terikat, maka didapat suatu tabel kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.20**  
**Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Personel Skadron Udara 6 Wing 6**  
**Lanud Atang Sendjaja Bogor**

No Responden	Skor (X)	Skor (Y)	Ranking (X)	Ranking (Y)	di	di <sup>2</sup>
1	25	11	7	21,5	-16,5	210,25
2	17	15	28	3	25	625
3	31	18	1	1	0	0
6	20	13	26	10,5	13,5	182,25
5	30	15	2	3	-1	1
6	26	16	10,5	5,5	5	25
7	25	11	7	21,5	-16,5	210,25
8	25	12	7	17	-10	100
9	23	13	13,5	10,5	2	6
10	21	12	21	17	6	16
11	26	13	6	10,5	-6,5	62,25
12	28	15	3	3	0	0
13	21	13	22	10,5	11,5	132,25
16	21	10	22	27	-5	25
15	17	11	28	21,5	6,5	62,25
16	25	16	7	5,5	1,5	2,25
17	17	11	28	21,5	6,5	62,25
18	22	10	18	27	-9	81
19	23	10	13,5	27	-13,5	182,25
20	19	10	25	27	-2	6
21	22	12	18	17	1	1
22	22	10	18	27	-9	81
23	25	13	7	10,5	-3,5	12,25
26	22	13	18	10,5	7,5	56,25
25	23	12	13,5	17	-3,5	12,25
26	26	12	10,5	17	-6,5	62,25
27	23	13	13,5	10,5	3	9
28	22	10	18	27	-9	81
29	18	13	26	10,5	15,5	260,25
30	21	10	22	27	-5	25
Jumlah	682	369			0	2687,5

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan atau pengaruh di dalam variabel bebas (kepemimpinan) dengan variabel terikat (kinerja personel) maka digunakan rumus Rank Order Spearman (ROS) sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R_s &= 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \\
 &= 1 - \frac{6(2687,5)}{30(30^2 - 1)} \\
 &= 1 - \frac{16925}{26970} \\
 &= 1 - 0,55 \\
 &= 0,65
 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikan koefisien korelasi tersebut taraf kesalahan 5 %, harga rho tabel 0,36 lebih kecil dari pada hasil rho hipotesis dimana rho hipotesisnya sebesar 0,65. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima. Artinya terdapat hubungan kepemimpinan terhadap kinerja personel. Dengan menggunakan kriteria penilaian dari Sugiyono yang terdapat pada Bab III, maka tingkat hubungan dengan nilai  $r = 0,65$ , mempunyai kriteria sedang.

#### **4.2.5 Terdapatnya Suatu Struktur Tugas Yang Jelas di Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.**

Dalam suatu departemen atau lembaga sudah pasti adanya suatu struktur tugas yang jelas dan tersusun yang diberikan dari seorang atasan kepada bawahannya. Tugas tersebut memiliki tujuan serta petunjuk dan prosedur kerja yang akan dikerjakan oleh bawahan untuk memperoleh hasil sampai sejauh mana tugas yang dikerjakan oleh seorang bawahan.

Selain terdapatnya suatu struktur yang jelas, juga harus dapat melihat suatu situasi kerja di dalam mengerjakan tugas, apakah situasi itu menguntungkan bagi pemimpin yang ditandai adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan

bawahan, pemimpin dapat diterima bawahan, begitu juga sebaliknya, terjalin hubungan serasi antara kedua belah pihak di dalam mengerjakan tugas atau membagi suatu pekerjaan dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh para bawahan tersebut dengan jelas, tiap-tiap orang memiliki perincian tugas yang jelas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bawahan yang tegas. Sehingga bawahan mempunyai suatu struktur tugas yang sangat jelas di dalam mengerjakan pekerjaannya. Sebab setiap bawahan mempunyai tanggung jawab di dalam mengerjakan tugas dan harus sesuai dengan petunjuk dan prosedur kerja yang akan dikerjakan dari seorang bawahan supaya dapat menghasilkan hasil tugas yang jelas dari seorang bawahan kepada atasannya dari setiap bagian atau sub-sub bagian.

Dengan adanya struktur tugas yang jelas maka sangat menguntungkan sekali dalam melaksanakan tugas atau pembagian tugas yang dilakukan oleh bawahan. Dan selain itu juga harus adanya pengaruh pemimpin yang tegas dalam mempengaruhi bawahannya untuk menjelaskan tugas masing-masing bawahannya di dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan bagian-bagiannya supaya dapat dikerjakan dengan jelas dan benar di dalam suatu petunjuk dan prosedur kerja yang dilakukan oleh bawahannya di dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang diberikan oleh atasannya.

Dengan adanya petunjuk dan prosedur kerja yang baik, maka dapat dihasilkan suatu struktur yang benar dan jelas. Jadi struktur tugas yang dilakukan oleh Personel Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor sudah cukup

jelas dan benar sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bawahannya kepada tugasnya yang dikerjakan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Berdasarkan hasil analisa dan uji hipotesis dengan menggunakan rumus Korelasi Rank Order Spearman (ROS) dihasilkan nilai  $r_s = 0,45$  dan hal ini menunjukkan bahwa kriteria hasil pengujian hipotesis diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor dan tingkat hubungannya sedang, namun hasil kuesioner menunjukkan bahwa pimpinan pada Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor sudah menjalankan fungsinya walaupun belum optimal.
2. Pimpinan Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor selalu berupaya memberikan pengertian dan pemahaman terhadap kinerja pegawai dan menindak tegas terhadap pegawai yang terbukti melanggar peraturan/ ketentuan–ketentuan yang berlaku dengan sanksi yang setimpal pada kesalahannya.
3. Memberikan bimbingan, dukungan, dan petunjuk kepada seluruh pegawai di lingkungan Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor dalam rangka meningkatkan profesionalisme di bidang masing–masing diantaranya dengan memberikan kesempatan kursus atau

pendidikan dan latihan dan berupaya menumbuhkan rasa tanggung jawab serta rasa memiliki terhadap pelaksanaan tugas pokoknya.

## 5.2 Saran

Bertolak dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka sebagai akhir dari hasil penulisan skripsi ini, penulis menyampaikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan dan masukan didalam merealisasi hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai di Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor.

Adapun saran-saran dari penulis adalah sebagai berikut :

1. Perlu ditanamkan sikap tanggung jawab yang tinggi terhadap kepemimpinan agar pemimpin, yang mendukung tingkat kinerja pegawai. Hal ini diusahakan melalui pengembangan lingkungan kerja yang harmonis dengan tingkat *human relation* yang tinggi dan kondusif antara pegawai, baik secara vertikal maupun horizontal. Maka secara tidak langsung kebiasaan untuk berdisiplin dan bertanggung jawab akan tumbuh dengan sendirinya.
2. Mengedepankan skala prioritas dalam mengatasi beban kerja yang menumpuk, sehingga kegiatan-kegiatan yang ada dapat terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
3. Melengkapi fasilitas-fasilitas kerja atau alat-alat kerja yang kurang memadai pada Skadron Udara 6 Wing 4 Lanud Atang Sendjaja Bogor

Serta dikembangkannya pola komunikasi melalui pelatihan-pelatihan yang diharapkan bisa mendorong meningkatnya kinerja pegawai.

## **LAMPIRAN**

### **ANGKET RESPONDEN**

---

---

#### **Petunjuk Pengisian :**

Jawablah pertanyaan di bawah ini sesuai dengan situasi yang sebenarnya, dengan cara memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang telah disediakan

---

---

#### **Pertanyaan tentang Variabel Kepemimpinan (X)**

1. Apakah pemimpin anda memberikan dukungan kepada bawahannya dalam meningkatkan kinerja ?  
a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
2. Apakah pemimpin memberikan dukungan kepada anda dalam memacu suatu kegiatan kerja untuk dapat meningkat ?  
a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
3. Apakah pemimpin anda memberikan petunjuk dalam mengerjakan suatu pekerjaan kepada para bawahannya ?  
a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
4. Pernahkah pimpinan anda memberikan dorongan atau motivasi dalam melakukan pekerjaan kepada para bawahannya?  
a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
5. Apakah dorongan yang diberikan pemimpin kepada anda dapat meningkatkan pekerjaan anda ?  
a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah

6. Apakah pemimpin anda pernah menjelaskan tentang prosedur kerja ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
7. Apakah instansi tempat anda bekerja memberikan petunjuk dan prosedur kerja supaya dapat dipahami ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
8. Apakah kebijakan yang dibuat oleh pimpinan anda dapat diterima oleh para bawahannya ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
9. Apakah pemimpin anda memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk menyampaikan masalah dalam pekerjaan ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
10. Apakah anda memiliki hambatan dalam melakukan komunikasi dengan pemimpin ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
11. Apakah anda pernah ditunjuk oleh pemimpin sebagai delegasi/wakil untuk dapat menghadiri suatu rapat ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah

**Pertanyaan tentang Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

12. Apakah anda sebagai pegawai pernah memberikan gagasan atau ide dalam melakukan tugas yang diberikan oleh pemimpin anda ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
13. Apakah ide – ide anda dalam melakukan suatu pekerjaan pernah dihargai oleh pemimpin anda ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah

14. Apakah anda dimintai pendapat untuk mengambil keputusan dalam melakukan suatu pekerjaan ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
15. Apakah anda pernah memberikan keputusan tanpa sepengetahuan pemimpin anda ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
16. Apakah anda pernah menerima tugas yang sulit untuk diterima dan dikerjakan dari pemimpin anda ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah
17. Apakah anda dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target dan jadwal yang telah disesuaikan ?
- a. Selalu                      b. Kadang – kadang                      c. Tidak Pernah

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, F. (2007). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Raja Garindo Persada.
- Dale, T. (2002). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja, cetakan kelima*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Davis, K., & Newstrom. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fiedler, F. A. (2007). *Atheory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc. GrawHill Book CO.
- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah. Kepemimpinan Abnormal Itu)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C. (2009). *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs*. The Achieving Society.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, S. P. (2007). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Simamora, B. (2008). *Kinerja Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2009). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Stoner, J. A. (2006). *Manajemen, Terjemahan: Antarikso, dkk*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Surakhmad, W. (2009). *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas.
- Sutikno, S. M. (2014). *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan, Edisi Pertama*. Lombok: Holistica.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Grafindo.

Yamin, M., & Maisah. (2010). *Kepemimpinan dan manajemen masa depan*. Bogor: IPB Press.