

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Suatu Studi pada CC108 PT. Telkom Kota Bandung)

Oleh:
Irma Kautsari Tansah
NPM : 4122.4.14.11.0006

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh
Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen



FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
CALL CENTER 108 PT. TELKOM KOTA BANDUNG**

Oleh :

**IRMA KAUTSARI TANSAH
4122.4.14.11.0006**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian
Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen
Ini Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal
Seperti tertera di bawah ini**

Bandung, November 2018

Pembimbing

Granit Agustina, ST.,MM.

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi Manajemen

Deden Komar Priatna,ST.,SIP.,MM.,CHRA.

Herni Suryani, SE,Sikom.,MM.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Irma Kautsari Tansah

Tempat/Tanggal Lahir : Bandung, 23 Oktober 1994

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI *CALL CENTER* 108 PT. TELKOM KOTA BANDUNG” adalah karya saya sendiri dan tidak melakukan penjiplakan dan pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Bandung, November 2018

Yang membuat pernyataan,

Irma Kautsari Tansah

4122.4.14.11.0006

ABSTRACT

Irma Kautsari Tansah. Student: 4122-4-14-0006, title: "The Influence of Leadership on Workers Call center staff 108 PT. Telkom City Bandung "

Advisor: Granit Agustina., ST., MM

This study aims to determine the effect of leadership, i.e. Communication, Giving Motivation, Leading Ability, Decision Making, Positive Power to the performance of call center employees 108 PT. Telkom City Bandung.

This type of research is empirical research, and the method used is descriptive and verification methods. The number of samples used were 89 respondents, taken based on purposive random sampling method, and data collection techniques by conducting questionnaires, data analysis techniques used were simple linear regression analysis techniques, msi techniques, classical assumption tests, correlation coefficients, correlation of determination and test hypotheses with the help of IBM SPSS 23. Computer application program. Which pattern of relationships will be seen and how much influence between leadership and employee performance ...

The results of the study show that leadership has a bearing on the performance of the 108 call center employees of PT. Telkom City of Bandung with re-test value, iability X 0.739 and Y 0.824.

Keywords: Leadership, Employee Performance

ABSTRAK

**Irma Kautsari Tansah .Nim : 4122-4-14-0006, judul : “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung”
Pembimbing : Granit Agustina.,ST.,MM**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, yaitu. Komunikasi, Pemberian Motivasi, Kemampuan Memimpin, Pengambil Keputusan, Kekuasaan Positif terhadap kinerja pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung.

Jenis penelitian ini adalah penelitian empiris, dan metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Jumlah sampel yang di gunakan sebanyak 89 responden, yang diambil berdasarkan metode purposive random sampling ,dan teknik pengambilan data dengan melakukan kuesioner, teknik analisis data yang di gunakan adalah teknik analisis regresi linier sederhana, teknik msi, uji asumsi klasik, koefisien korelasi, korelasi determinasi dan uji hipotesis dengan bantuan program aplikasi computer *IBM SPSS 23*. Yang mana akan terlihat pola hubungan dan seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja pegawai..

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung dengan nilai uji reliabilitas X 0,739 dan Y 0,824 .

Kata Kunci :Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya sehingga penyusunan usulan penelitian ini dapat diselesaikan. Usulan Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai *Call Center* 108 PT. Telkom Kota Bandung” merupakan salah satu bagian dari usulan penelitian yang harus dipenuhi sebagai syarat untuk menempuh ujian program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi & Bisnis program studi Manajemen Universitas Winaya Mukti Bandung.

Ucapan terima kasih yang sebesar-sebarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada ibu Granit Agustina.ST.,MM selaku pembimbing dan keluargaku yang banyak membantu selama penulisan skripsi ini. Juga penulis ucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulisan Usulan Penelitian ini antara lain :

1. Prof. DR. Hj. Ai Komariah,Ir.,MS selaku Rektor Universitas Winaya Mukti Bandung.
2. Bapak Deden Komar Priatna.ST.,SIP.,MM,,CHRA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Winaya Mukti Bandung.
3. Ibu Herni Suryani.SE.SIKom.,MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Winaya Mukti Bandung.

4. Ibu Granit Agustina.,ST.,MM selaku pembimbing skripsi Universitas Winaya Mukti Bandung.
5. Bapak/Ibu staf pengajar dan staf sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Winaya Mukti Bandung.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai *Call Center* 108 PT. Telkom Kota Bandung
7. Kedua orang tuaku ,Suami, Anak-anakku,dan Adik-adikku seluruh keluarga yang menyayangiku, atas dorongan moril, semangat dan doa yang diberikan untuk keberhasilanku selama ini.
8. Teman-teman Program Studi Manajemen Universitas Winaya Mukti Bandung yang penuh keceriaan selalu membantu penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan semoga Tuhan yang maha kuasa selalu mencurahkan taufik dan hidayah-Nya kepada kita semua, Amiin.

Wasalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Salam sejahtera.

Bandung,November 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	11
1.2.1 Identifikasi Masalah	11
1.2.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	14
2.1 Kajian Pustaka	14
2.1.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen	14
2.1.1.1 Pengertian Manajemen.....	14
2.1.1.2 Fungsi Manajemen.....	15
2.1.2 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.2.1 Pengertian Manajemen.....	16
2.1.2.2 Fungsi Manajemen.....	19
2.1.3 Kepemimpinan.....	23

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan	23
2.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan.....	26
2.1.4 Pengertian Kinerja	33
2.1.4.1 Definisi Kinerja Menurut Para Ahli	33
2.1.4.2 Pengertian Pegawai	33
2.1.4.3 Pengertian Kinerja Pegawai	33
2.1.5 Evaluasi Kinerja	42
2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	44
2.1.7 Penelitian-Penelitian Terdahulu	46
2.2 Kerangka Pemikiran.....	48
2.3 Hipotesis Penelitian	51
BAB III METODE PENELITIAN.....	52
3.1 Metode yang Digunakan	52
3.2 Operasionalisasi Variabel	52
3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data.....	55
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.5 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis	58
3.5.1 Pengujian Validitas Dan Reabilitas	59
3.5.2 Uji Asumsi Klasik	61
3.5.3 Metode Penelitian Deskriptif.....	63
3.5.4 MSI.....	66
3.5.5 Analisis Regresi Linier Sederhana	67
3.5.6 Analisis Korelasi Pearson.....	68

3.5.7 Koefisien Determinasi	70
3.5.8 Uji Hipotesis	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
4.1 Hasil Penelitian	74
4.1.1 Sejarah Singkat <i>Call Center</i> 108 PT. Telkom Kota Bandung.....	74
4.1.2 Visi, Misi dan Kebijakan Mutu	76
4.1.2.1 Struktur Organisasi.....	77
4.1.2.2 Job Deskripsi.....	77
4.1.3 Karakteristik Responden	79
4.1.4 Uji Validitas Kuesioner	82
4.1.5 Uji Reliabilitas Kuesione.....	85
4.2 Pembahasan.....	87
4.2.4 Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan.....	87
4.2.5 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai.....	88
4.3 Teknik MSI.....	109
4.1.8.1 Transformasi Data	110
4.4 Uji Asumsi Klasik	116
4.1.9.1 Uji Linieritas	116
4.1.9.2 Uji Normalitas.....	117
4.1.9.3 Uji Heteroskedastisitas	118
4.5 Uji Korelasi	120
4.6 Persamaan Regresi Linier Sederhana	121
4.7 Analisa Koefisien Determinasi	122

4.8 Uji Hipotesis	123
4.1.13.1 Uji Hipotesis Persial (Uji T)	123
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	125
5.1 Kesimpulan.....	125
5.2 Saran.....	126
5.2.1 Saran Manajemen	126
5.2.2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya	126

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indikator Penelitian Kinerja Pegawai <i>Call Center</i> 108 Telkom.....	5
Tabel 1.2 Data Absensi Pegawai <i>Call Center</i> 108 Telkom	8
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	53
Tabel 3.2 Bobot Penilaian	59
Tabel 3.3 Skala Peilaian	66
Tabel 3.4 Interpretasi Koefisien Korelasi	69
Tabel 4.1 Data Menurut Usia	80
Tabel 4.2 Data Menurut Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.3 Data Menurut Pendidikan Terakhir.....	81
Tabel 4.4 Data Menurut Periode Lama Bekerja.....	82
Tabel 4.5 Validitas Kepemimpinan.....	84
Tabel 4.6 Validitas Kinerja.....	85
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas	86
Tabel 4.8 Data Tanggapan Responden Hubungan Baik Atasan dan Bawahan.....	87
Tabel 4.9 Data Tanggapan Responden Komukiasi yang Baik	88
Tabel 4.10 Data Tanggapan Responden Memberikan Apresiasi	89
Tabel 4.11Data Tanggapan Responden Menghargai Kinerja Pegawai	90
Tabel 4.12 Data Tanggapan Responden Menjadi Contoh Teladan.....	91
Tabel 4.13 Data Tanggapan Responden Memiliki Jiwa Organisasi.....	92
Tabel 4.14 Data Tanggapan Responden Menentukan Keputusan.....	93
Tabel 4.15 Data Tanggapan Responden Tegas dalam Keputusan	94

Tabel 4.16 Data Tanggapan Responden Memberikan Wewenang	95
Tabel 4.17 Data Tanggapan Responden Memiliki Rasa Tanggung Jawab	96
Tabel 4.18 Rekap Variabel Kepemimpinan	97
Tabel 4.19 Data Tanggapan Responden Kemampuan Komunikasi	98
Tabel 4.20 Data Tanggapan Responden Kemampuan Komputer	99
Tabel 4.21 Data Tanggapan Responden Antusias dalam Bekerja.....	100
Tabel 4.22 Data Tanggapan Responden Belajar Hal yang Baru	101
Tabel 4.23 Data Tanggapan Responden Tanggung Jawab dalam Pekerjaan	102
Tabel 4.24 Data Tanggapan Responden Fokus Bekerja.....	103
Tabel 4.25 Data Tanggapan Responden Melayani dengan Pelayanan Prima	104
Tabel 4.26 Data Tanggapan Responden Mengoperasikan Telepon	105
Tabel 4.27 Data Tanggapan Responden Kemampuan Berbahasa Asing	106
Tabel 4.28 Data Tanggapan Responden Memiliki Sifat Ramah	107
Tabel 4.29 Rekanan Variabel Kinerja Pegawai.....	108
Tabel 4.30 Hasil Manual Perhitungan MSI Variabel X	112
Tabel 4.31 Hasil Manual Perhitungan MSI Variabel Y	115
Tabel 4.32 Hasil Uji Linieritas	116
Tabel 4.33 Hasil Uji Normalitas.....	118
Tabel 4.34 Hasil Uji Korelasi.....	120
Tabel 4.35 Hasil Koefisien Regresi.....	121
Tabel 4.36 Hasil Uji Koefisien Determinasi	122
Tabel 4.37 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial.....	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	51
Gambar 3.2 Kurva T Distribusi (Uji Dua Pihak)	73
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	77
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedasitas.....	119

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jadwal penelitian

Lampiran 2 Kuesioner

Lampiran 3 Data Olah X

Lampiran 4 Data Olah Y

Lampiran 5 Validitas X

Lampiran 6 Validitas Y

Lampiran 7 Realibilitas X

Lampiran 8 Realibitas Y

Lampiran 9 Data MSI

Lampiran 10 Uji Asumsi Klasik

Lampiran 11 Koefisien Regresi

Lampiran 12 Korelasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Suatu kelemahan dalam BUMN pada semua tingkatan di Indonesia adalah pada implementasi manajemen BUMN dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya yang tersedia. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya bagi manajemen guna pencapaian tujuan organisasi merupakan kunci terlaksananya upaya pencapaian tujuan secara efisien dan efektif. Penyelenggaraan pemerintahan terutama pemerintahan daerah yang baik, saat ini menjadi tuntutan yang harus dipenuhi oleh para manajer sektor publik sebagai akibat dari perubahan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan yang telah direformasi.

Masalah kinerja di lingkungan BUMN nampaknya masih merupakan masalah klasik. Peningkatan kinerja pegawai merupakan prioritas utama setiap pergantian pimpinan pemerintahan, jika setiap pergantian pimpinan tidak memberi dampak yang signifikan, begitu sulitkah peningkatan kinerja pegawai, ataukah belum ada upaya yang serius dari pemerintah dalam meningkatkan kinerjanya.

Untuk meningkatkan kinerja dari tenaga kerja/pegawai, sebagai pengendali dari seluruh aktivitas organisasi perusahaan, dapat dilakukan dengan banyak cara antara lain dengan bimbingan/kepemimpinan efektifitas dan pemberian motivasi dan komunikasi merupakan hal penting yang akan mendorong/menggerakkan seseorang untuk lebih meningkatkan kinerja.

Untuk melihat sejauh mana para pegawai memiliki kinerja tertentu, perlu dilakukan penilaian kinerja. Tujuannya adalah mengetahui sejauhmana pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan organisasi. Jika pegawai dapat mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi atau bahkan lebih besar, maka kinerja pegawai tersebut baik (tinggi). Sebaliknya, jika pegawai tidak dapat mencapai standar yang ditetapkan, maka kinerjanya rendah (buruk). Tentu saja kinerja pegawai di tentukan oleh banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang menjadi bahasan dalam penelitian ini adalah faktor Kepemimpinan dan Kinerja.

Kualitas organisai yang baik diharapkan agar mampu dan memiliki etos kerja yang produktif, terampil, kreatif, disiplin dan profesional. Disamping itu juga diperlukan sumber daya manusia yang mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu teknologi yang inovatif dalam rangka memacu pelaksanaan kerja. Hal ini dikarenakan karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sentral dalam semua kegiatan organisasi.

Sumberdaya manusia sebagai penggerak organisasi dapat dipengaruhi oleh prilaku para pegawai suatu organisasi. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai pegawai sesuai dengan tujuan organisasi tersebut.

Call Center PT.Telkom Indonesia yang bekerjasama dengan PT.Infomedia Nusantara yang dinamakan *Call Center* 108 merupakan organisasi yang dibentuk untuk melayani pelanggan terutama dalam memberikan kemudahan dan

kenyamanan dalam memperoleh informasi pelanggan setiap saat, kapanpun dan dimanapun yang dapat diakses melalui telepon selama 24 jam sehari dan 7 hari dalam seminggu. Dalam pelaksanaan layanan tersebut, PT. Infomedia selalu berusaha menjaga kualitas pelayanan *call center* 108 agar pelanggan selalu mendapatkan informasi yang tepat, mudah dan sikap layanan yang memuaskan. Untuk mencapai upaya tersebut maka agent *call center* 108 telah dibekali dengan standar kinerja yang jelas dan dilakukan pelaksanaan penilaian kinerja secara periodik yang dilakukan oleh sebuah tim dengan tujuan agar kualitas *call center* 108 tetap terjaga dan lebih bisa menampilkan kinerja yang produktif. (Visi dan misi Telkom)

Persoalannya adalah bagaimana mengelola dan mengembangkan pegawai *call center* 108 Telkom Kota Bandung sehingga dapat tercapai tingkat efisiensi, penyesuaian dan prestasi kerja yang tinggi. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari PT. Telkom Kota Bandung. Dukungan dari atasan atau pimpinan yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan mempermudah penilaian kinerja yang efektif.

Berdasarkan survey adanya pelanggan yang melakukan pengaduan dikarenakan lamanya proses pelayanan disaat menunggu pencarian yang seharusnya dapat selesai dalam waktu 20 detik pada kenyataannya lebih dari 20 detik menunggu sehingga menjadikan pelanggan merasa malas untuk menghubungi *call center* 108 Telkom Kota Bandung. Hal ini tentunya

menunjukkan kinerja pegawai *call center* 108 Telkom Kota Bandung belum optimal dan dapat dinilai masih rendah. Untuk itu *call center* 108 Telkom Kota Bandung berusaha meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan sehingga minat pelanggan menghubungi *call center* 108 semakin tinggi.

Pelayanan yang kurang terawasi dengan banyaknya pengaduan ini menunjukkan kinerja pegawai *call center* 108 Telkom Kota Bandung menurun. Berdasarkan fenomena yang terjadi dalam kegiatan sehari-hari terdapat fenomena penting dan sangat mempengaruhi kinerja pegawai *call center* 108 Telkom Kota Bandung adalah pemimpin yang selayaknya dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi permasalahan yang ada dan mampu memberikan solusi penyelesaian, pemimpin berlaku adil terhadap sesama pegawai, kurangnya diadakan rapat ataupun pertemuan bulanan agar mengetahui apa saja permasalahan yang ada juga menambah kuatnya silaturahmi sesama pegawai. Pemimpin yang baik, akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai dan bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Di sisi lain pada kenyataan yang ada pemimpin kurang perhatian lebih banyak di ruangan sehingga terasa kurang perhatian, seringkali mutasi pemimpin dapat membuat pekerjaan tidak nyaman, bergantinya pemimpin juga menyebabkan perbedaan dalam hal kebijakan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja pegawai PT. Telkom Kota Bandung Bagian *Call Center 108* Telkom sudah cukup baik namun fenomena yang terjadi di PT. Telkom Kota

Bandung Bagian *Call Center* 108 Telkom belum optimal. Kinerja pegawai PT. Telkom Kota Bandung Bagian *Call Center* Telkom 108 yang masih belum optimal dapat dilihat pada tabel Indikator Penilaian Kinerja berikut ini:

Tabel 1.1

Indikator Penilaian Kinerja Pegawai *Call Center* 108 Telkom Kota Bandung

Bagian *Call Center* Telkom 108 Juli - Desember 2017

ASPEK	INDIKATOR	TARGET	REALISASI					
			JULI	AGSTS	SEPT	OKT	NOV	DES
KUANTITATIF	UTILISASI	30%	28,90%	27,50%	25,40%	27,88%	27,88%	27,88%
	KEHADIRAN	20%	19,30%	17,40%	17,20%	18,35%	17,64%	18,11%
	KETEPATAN LOGIN	10%	10%	10%	10%	10%	9,17%	10%
KUALITATIF	SOLUSI	12,50%	11,70%	12,30%	11,30%	11,52%	11,55%	10,88%
	PROSES SIKAP	12,50%	12,30%	12,30%	12,30%	12,35%	11,55%	11,94%
	PNP	10%	9,88%	9,76%	9,64%	9,76%	9,64%	9,41%
	PEMBINAAN	5%	4,70%	4,50%	3,99%	4,52%	4,11%	4,52%
100%	TOTAL KINERJA	100,00%	96,80%	93,90%	89,65%	94,35%	92,44%	92,58%

Sumber : Team Leader Call Center Telkom 108 pada tahun 2017

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa kinerja pegawai *Call Center* Telkom 108 secara keseluruhan selama bulan Juli sampai Desember 2017 total kinerja pegawai belum mencapai target 100% sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada Aspek Kuantitatif dimulai dari indikator Utilisasi, target yang

telah ditentukan adalah 30% namun kenyataannya pada bulan Juli hanya mencapai 28,9%, bulan Agustus mengalami penurunan menjadi 27,5% dan pada bulan September mengalami penurunan yang signifikan sehingga pencapaian utilisasi hanya 25,4% saja. Indikator Kehadiran ditetapkan target 20% namun pada bulan Juli, Agustus, dan September tidak ada yang mencapai target sehingga masing-masing bulan hanya mencapai 19,3%, 17,4% dan 17,2%. Untuk indikator Ketepatan Login ditetapkan target 10% dan masing-masing pencapaian target di bulan Juli, Agustus, dan September sudah 10% semua. Selanjutnya, pada Aspek Kualitatif untuk indikator Solusi ditetapkan target 12,5% namun pencapaian pada bulan Juli 11,7%, mengalami peningkatan pada bulan Agustus menjadi 12,3% dan mengalami penurunan pada bulan September sehingga pencapaian target hanya 11,3%. Indikator Proses dan Sikap ditetapkan target 12,5% namun pencapaian pada bulan Juli, Agustus, dan September tidak mencapai target yakni masing-masing bulan hanya mencapai 12,3% saja. Indikator PNP (Pengetahuan Produk) target yang ditetapkan adalah 10% namun pencapaian pada bulan Juli 9,88%, bulan Agustus 9,76% dan pada bulan September mengalami penurunan target menjadi 9,64%. Indikator Pembinaan targetnya adalah 5% dan untuk pencapaian pada bulan Juli, Agustus, dan September hanya 4,7%, 4,5% dan 3,99% masing-masing bulannya. Kemudian di bulan Oktober mengalami peningkatan dari setiap indikatornya sehingga total peningkatan kinerja dari bulan September ke Oktober sekitar 4,7%, namun di bulan November mengalami penurunan yang signifikan pada indikator Ketepatan Login sehingga total kinerja yang dicapai di Bulan November hanya 92,44% saja dan Bulan terakhir pada tahun 2017 tepatnya di

Bulan Desember pada indikator Solusi, Proses Sikap dan PNP mengalami penurunan dengan rata-rata penurunan 0,43% namun secara keseluruhan total kinerja mengalami peningkatan 0,14% sehingga total kinerja yang dicapai adalah 92,58%.

Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja. Seperti halnya yang telah dikemukakan oleh Victor Vroom dalam Mangkunegara (2017) “Bahwa seorang pegawai akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan semuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”..

Kepemimpinan terhadap kerja pegawai menjadi perhatian di Layanan *Call Center 108* Telkom karena akan sangat mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap pelanggan, yaitu dengan memberikan motivasi ataupun reward kepada pegawai-pegawai yang berprestasi.

Adapun data untuk masalah Kepemimpinan terhadap kerja pegawai PT. Telkom Kota Bandung Bagian *Call Center* Telkom 108 masih terdapat pegawai yang kurang memiliki kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kurang

memiliki keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Hal tersebut diindikasikan sebagai penyebab kurang optimalnya kinerja pegawai dalam bekerja.

Kinerja di Layanan *Call Center* Telkom yaitu meningkatkan kualitas SDM agar menaati semua peraturan yang telah ditetapkan layanan dan memenuhi semua target dari perusahaan seperti utilisasi 100%, kehadiran 100%, dan *QM Score* 100%. Kinerja pegawai yang belum optimal di PT. Telkom Kota Bandung Bagian *Call Center* Telkom 108 diduga karena Disiplin kerja yang belum optimal. Berikut adalah data absensi pegawai PT. Telkom Kota Bandung Bagian *Call Center* Telkom 108:

Tabel 1.2

Data Absensi Pegawai *Call Center* 108 Telkom Kota Bandung

Bulan	Absen	Terlambat
Juli	35	6
Agustus	48	3
September	35	6
Oktober	47	4
November	32	12
Desember	34	8

Sumber: Team Leader Call Center Telkom 108 pada tahun 2017

Dari tabel 1.2 terlihat bahwa jumlah ketidak-hadiran setiap bulannya cukup tinggi. Jumlah ketidak-hadiran tertinggi ada di bulan Agustus yakni 48 orang dan jumlah ketidak-hadiran terendah ada di bulan November, sedangkan

jumlah pegawai terlambat yang tertinggi ada di bulan November yakni 12 orang dan untuk pegawai terlambat yang terendah ada di bulan Agustus.

Berdasarkan fenomena di atas dan didukung oleh para ahli bahwa untuk mencapai kinerja yang baik maka perusahaan melalui para pimpinan harus memberikan daya pendorong yang mengakibatkan para pegawai bersedia bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Daya pendorong tersebut disebut sebagai motivasi. Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap pegawai membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja.

Berangkat dari fenomena yang terjadi, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh antara variabel kinerja, motivasi, dan disiplin kerja pada pegawai PT. Telkom Kota Bandung Bagian *Call Center* Telkom 108. Mengacu pada uraian tersebut maka penulis mengangkat judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai *Call Center* 108 Telkom Kota Bandung”

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja yang sudah berjalan cukup lama yaitu :

1. Tidak adanya reward atau pun bonus tertentu kepada pegawai :

Menyebabkan menurunnya kinerja pegawai *call center* 108 Telkom Kota Bandung menurun.

2. Ketidak sesuaian keterampilan kerja :

Ketidak cocokan/ ketidak mampuan pegawai bekerja sesuai dengan kemampuannya. Dimana terdapat pegawai *call center* 108 Telkom Kota Bandung yang tidak menguasai ilmu dan teknik pekerjaan berkomunikasi.

3. Inisiatif dalam bekerja kurang optimal :

Efektivitas dan efisiensi penggunaan waktu pada saat bekerja yang tidak sesuai dengan ketentuan.

4. Kerjasama antar pegawai belum optimal :

Ketidak adilan dalam pembagian tugas dan disiplin pegawai belum optimal.

Kurangnya kinerja pegawai pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung banyak faktor yang menyebabkan hal ini terjadi seperti kurangnya perhatian terhadap keluhan dari bawahan, ataupun bawahan itu sendiri memang tidak termotivasi terhadap banyaknya pekerjaan.

Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Kurangnya sifat kepemimpinan di *call center* 108 Telkom Kota Bandung menyebabkan pekerjaan menjadi lambat selesai dan rasa kesatuan dalam organisasi berkurang.

Berdasarkan hal di atas penyusun tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai *Call Center* 108 Telkom Kota Bandung”

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah di uraikan tersebut, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai *Call Center* 108 PT. Telkom Kota Bandung yang masih rendah, diduga disebabkan karena kepemimpinan belum optimalnya pelaksanaan tugas fungsi dan sasaran organisasi, masih belum profesional.

1.2.2 Rumusan Masalah

Secara oprasional masalah pokok penelitian ini dijbarkan kedalam pertanyaan-pertanyaan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung ?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung ?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhdap kinerja pegawai pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui :

1. Kepemimpinan pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung
2. Kinerja pegawai pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhdap kinerja pegawai pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian merupakan dampak dari tercapainya tujuan kegunaan penelitian umumnya dipilih menjadi dua kategori yaitu kegunaan teoritis dan praktis.

1. Kegunaan teoritis

Kegunaan teoritis/akademis terkait dengan kontribusi tertentu dari penyelenggaraan penelitian terhadap perkembangan teori dan ilmu pengetahuan dan akademis.

1) Bagi penulis : hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khusus dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia serta penerapannya berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari.

2) Bagi perusahaan : hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran atau masukan bagi pihak manajemen perusahaan pada sifat kepemimpinan pegawai

3) Bagi penelitian yang akan datang : memberikan informasi kepada peneliti selanjutnya tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai untuk mengkajinya lebih lanjut.

4) Bagi universitas Winaya Mukti : penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dan sebagai pengembangan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2. Kegunaan praktis

Kegunaan praktis berkaitan dengan kontribusi praktis yang diberikan oleh penyelenggara terhadap objek penelitian, baik individu kelompok maupun organisasi.

- 1) Bagi penulis : penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi penulis tentang kepemimpinan dan kinerja pegawai dan dapat menambah wawasan.
- 2) Bagi perusahaan : hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan serta menjadi bahan pengembangan bagi pihak manajemen *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung sebagai sumber informasi dan merumuskan strategi yang tepat dalam menghadapi masalah perusahaan, khusus nya berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja pegawai.
- 3) Bagi peneliti yang akan datang : hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan serta bahan pengembangan bagi pihak yang akan datang untuk dapat mengkajinya lebih lanjut.
- 4) Bagi universitas winaya mukti : penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan dan pengajaran bagi mahasiswa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian Manajemen dan Fungsi Manajemen Hai teman-teman kali ini seputar pengertian manajemen dan fungsi manajemen. Pengertian Manajemen menurut definisi beberapa para ahli yang telah kami simpulkan dan kami nyatakan Pengertian Manajemen Secara Umum. Pengertian Manajemen adalah suatu seni dalam ilmu dan proses pengorganisasian seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian atau pengawasan. Dalam pengertian manajemen sebagai seni karena seni berfungsi dalam mengujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya.

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "*Manage*" yang berarti, mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, memimpin. Sedangkan Pengertian Manajemen secara etimologis adalah seni melaksanakan dan mengatur. Pengertian manajemen juga dipandang sebagai disiplin ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan organisasi dalam upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi. Orang yang melakukan manajemen disebut dengan manajer.

Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli - Pengertian manajemen menurut George.R.Terry yang mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional maksud yang nyata. Pengertian manajemen menurut *Encyclopedia of the Social Science*, mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses yang pelaksanaan tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Pengertian manajemen menurut Mary Parker Follet, mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah sebuah seni atau management is an art). Setiap pekerjaan mampu diselesaikan oleh orang lain. Pengertian manajemen menurut *James A.F Stoner*, yang mengemukakan pendapatnya tentang pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengertian manajemen menurut *Lawrence A. Appley* adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain. Pengertian manajemen Wilson Bangun adalah rangkaian aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengertian manajemen menurut Koontz, mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah seni yang paling produktif selalu didasarkan pada pemahaman terhadap ilmu yang mendasarinya.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan berada dalam proses manajemen yang menjadi patokan bagi manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi Manajemen secara Umum

adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Pengertian perencanaan/*planning* adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk membuat tujuan perusahaan dengan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang ingin diraih. Perencanaan merupakan cara terbaik dalam mengejar dan membuat tujuan perusahaan dapat tercapai karena perencanaan merupakan proses bagian dari fungsi manajemen yang penting karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi manajemen berikutnya tidak dapat berjalan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengertian pengorganisasian/*organizing* adalah membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan-kegiatan kecil dengan membagi dalam setiap tugas agar tercapainya suatu tujuan dengan lebih mudah.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Pengertian pengarahan/*directing* adalah suatu tindakan yang mengusahakan agar semua anggota kelompok untuk berusaha mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

2.1.2 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2007:15).

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi(Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11).

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian(Veithzal, 2009:1).

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi(Yulk, 2005:15).

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas pegawai dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan *Human Resources*, ada yang

mengartikan sebagai *man power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job requitment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan *the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan pegawai pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas pegawai.

9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.

10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi MSDM

Adapun Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya yaitu :

a. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar.

Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. Performance Evaluation

Departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. Compensation

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik.

Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh pegawai. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi

yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

d. Training and Development

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi pegawai baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. Employee Relations

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindarikeluhanyanglebihbanyak.

Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja,

demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan pegawai. Secara umum, para pegawai tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka.

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para pegawai diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. Safety and Health

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat antara kerjasama dengan seseorang dengan sekelompok manusia lainnya yang mempunyai tujuan yang sama yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian disini akan terlihat jelas adanya seseorang yang memimpin dan sekelompok orang yang dipimpin. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai pengertian kepemimpinan, maka penulis akan mengutip pendapat para ahli mengenai pengertian kepemimpinan.

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 perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Miftah Thoha, 2010:122).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus dimiliki oleh seorang pimpinan, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan pemimpin, lebih-lebih dalam hal manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin seorang pemimpin berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja (pegawai) dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi lemah.

Pada organisasi yang dinamis dan bergejolak, seorang pimpinan harus memiliki fleksibilitas dan kemampuan untuk mengarahkan, mengatur, dan menyatukan kekuatan kerja bawahan/pegawai untuk mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan sehingga dapat memberikan nuansa baru pada organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan kharismatik transformational memberikan kontribusi langsung pada keberhasilan organisasi dan yang terpenting dapat memberikan otoritas pada pegawai untuk mengambil bagian dalam organisasi dan berinisiatif dalam setiap perubahan sehingga menimbulkan rasa

memiliki pada organisasi dari tingkat puncak organisasi hingga tingkat pelaksana dalam organisasi.

Dengan adanya pendekatan berdasarkan transformational leadership tersebut memberikan indikasi betapa pentingnya peranan pemimpin dalam proses transformasi dalam rangka melaksanakan fungsi kepemimpinan. Oleh karena faktor penentu lain yang tidak kalah penting yaitu masalah teknik kepemimpinan, yang maksudnya bagaimana seorang pemimpin dapat menciptakan interaksi bersama kelompok guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab kelompok dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin transformation sebagai seorang yang mampu melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Merumuskan dan menghubungkan pandangan akan masa depan organisasi.
2. Membagi pandangan tersebut dengan para pegawainya dan menterjemahkan menjadi tugas, saran dan tujuan yang bisa dicapai.
3. Menghargai perbedaan pendapat individu dan memahami kebutuhan sensitif pegawainya melalui proses perubahan untuk membangun kepercayaan dan mendorong kerja tim.
4. Memberikan komunikasi timbal balik.
5. Menjadi katalisator untuk memudahkan penilaian diri secara individu dari motivasi internal, meskipun tidak menawarkan keamanan kerja yang tidak terbatas.

2.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan

Setelah memahami pengertian kepemimpinan, tentunya kita juga perlu mengetahui apa tujuan kepemimpinan tersebut. Berikut penjelasannya:

1. Sarana untuk Mencapai Tujuan

Kepemimpinan adalah sarana penting untuk mencapai tujuan. Dengan memperhatikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, maka kita bisa mengetahui jiwa kepemimpinan dari seseorang.

2. Memotivasi Orang Lain

Tujuan kepemimpinan yang lain adalah untuk membantu orang lain menjadi termotivasi, mempertahankan serta meningkatkan motivasi di dalam diri mereka. Dengan kata lain, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memotivasi pengikut/ bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat dapat berjalan dengan baik.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (Sunyoto, 2013: 35-36) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2012: 34), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Jika memperhatikan beberapa definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Pemimpin yang baik harus dipandang sebagai peran khusus atau proses pemberian pengaruh. Proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur

Menurut Sudarmo dan Sudita dalam Sunyoto (2013: 35-36) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan terdapat lima variabel, yaitu:

1. Cara berkomunikasi Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan

memudahkan bagi bawahannya untuk menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.

2. Pemberian motivasi Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar tentu saja juga harus mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau motivasi kepada bawahannya. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti bagi bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi pegawai atau bawahan.

3. Kemampuan memimpin Tidak setiap pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif, atau bebas kendali.

4. Pengambilan keputusan Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan dari perusahaan.

5. Kekuasaan yang positif Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi pegawai (bawahan) yang bekerja. Sehubungan dengan penulisan laporan akhir yang hanya membahas mengenai motivasi maka

penulisan laporan ini mengambil satu variabel yang berhubungan dengan judul yaitu pemberian motivasi.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- 1.Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan
- 2.Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak luar
- 3.Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
- 4.Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
- 5.Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral (Siagian, 2009:35)

Sedangkan menurut Hamdani Nawawi dalam bukunya Kepemimpinan yang Efektif menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

a.Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang

segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

b.Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahannya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

c.Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya.

Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d.Fungsi delegasi

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

e.Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja adalah - Menurut kamus umum, kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau performance, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan.

Rendahnya kinerja pegawai dalam melakukan tugas-tugas di kantor merupakan hal dan permasalahan yang serius, Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18).Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, menurutSiswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya.”

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam Pasolong (2010:197), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Sedangkan Widodo dalam Pasolong (2011:175), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Pasolong (2010 : 196), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu: kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performanc* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” (Abdullah, 2014:3). Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi fungsi atau indikator indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu

tertentu. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2.1.4.1 Definisi Kinerja Menurut Para Ahli

Menurut Simamora (2008:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Hal ini berarti bahwa performance adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

2.1.4.2 Pengertian Pegawai

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu tempat yang resmi, memiliki data-data pribadi dan mempunyai kekuatan hukum. Tempat pekerjaan yang dimaksud adalah organisasi, lembaga, atau badan lainnya yang berhubungan dengan pegawai.

2.1.4.3 Pengertian Kinerja pegawai

Ada sejumlah pengertian kinerja menurut para ahli yang akan diuraikan berikut ini. Kata kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang

padanannya dalam bahasa Inggris yakni *performance*, dan kerap diindonesiakan dengan kata *performa* (Wirawan, 2009).

Mengoptimalkan sumber daya manusia menjadi fokus utama organisasi dalam meningkatkan kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia (SDM), keahlian dan sikap pegawai menjadi faktor kunci dalam rangka memperoleh kinerja yang baik.

Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18).

Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu

organisasi dan meminimalisir kerugian. Atau kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sedangkan menurut M.S. P. Hasibuan, terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan Otoritas, adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Kepemimpinan Partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Kepemimpinan Delegatif, adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Adapun gaya kepemimpinan menurut Edy Sutisna (222-224) terdapat

10 gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Gaya Persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya refrensif,yaitu gaya kepempinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. Gaya partisipatif, yaitu gaya Kepemimpinan dimana memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, sepiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- e. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan.
- f. Gaya inspektif, yaitupemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokorer, kepemimpinan ini menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang dihormati.

g. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampekan informasi mengenai ide-idenya, progra-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program, dan kebijakan yang dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakn yang ditetapkan oleh pimpinan.

h. Gaya naratif, yaitu yang bergaya naratif merupakan pimpinan yan banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pimpinan yang banyak bicara tapi sedikit bekerja.

i. Gaya edukatif, yaitu pimpinan yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan, sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari kehari. Sehingga pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahannya yang ingin mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan.

j. Gaya retrogresif, yaitu pimpinan tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan, sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya ini sangat senang dengan bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya.

Kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata

benda (noun) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (thing done), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika . Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan:

1. Kebutuhan yang dibuat pekerja
2. Tujuan yang khusus
3. Kemampuan
4. Kompleksitas
5. Komitmen
6. Umpan balik
7. Situasi
8. Pembatasan
9. Sikap pada setiap kegiatan
10. Usaha
11. Ketekunan
12. Ketaatan
13. Kesiediaan untuk berkorban
14. Memiliki standar yang jelas

Menurut Soeprihanto, kinerja pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Soeprihanto, 2009:6). Menurut Soeprihanto, aspek-aspek kinerja meliputi:

1. Kualitas pekerjaan
2. Kuantitas pekerjaan
3. Kemampuan bekerja sendiri
4. Pemahaman dan pengenalan pekerjaan
5. Kemampuan memecahkan persoalan

Penilaian kerja adalah salah satu tahapan penting dalam siklus pembangunan sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun swasta. Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian (*degree of completion*) tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Selanjutnya agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang valid dan readable, maka perlu adanya instrumen pengukuran kinerja sebagai alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai. Substansi instrumen pengukuran kinerja ini terdiri dari aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan dapat diukur, yaitu meliputi:

1. Prestasi Kerja

Yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

2. Keahlian

Yaitu kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya

3. Perilaku

Yaitu sikap atau tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam tugas-tugasnya. Perilaku disini mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.

4. Kepemimpinan

Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk dalam hal pengawasan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa syarat-syarat yang ditentukan untuk pelaksanaan kinerja adalah sesuai dengan kualitas pekerjaan, ditentukan pula kuantitas pekerjaan yang menjadi beban dari pegawai maupun organisasi. Kesanggupan menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada setiap pegawai menjadi dasar penilaian bagi pimpinan atau atasan.

Dalam Keputusan MENPAN NO: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tanggal 10 Juli 2003, kriteria yang dipakai untuk melakukan penilaian kualitas pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. Kriteria kualitas, dengan cakupan:

- Kesederhanaan, tingkat penyelesaian terhadap tugas
- Kejelasan dan kepastian

- Frekuensi keluhan atau pujian terhadap kinerja pegawai, (jumlah pekerjaan yang tidak tertunda)
- Penggunaan perangkat-perangkat modern untuk mempercepat dan mempermudah pekerjaan

Setiap pegawai atau masing-masing pegawai tidak sama dalam hal penilaian kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Tingkat penyelesaian dan kesalahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing pegawai juga berbeda. Demikian juga jumlah pekerjaan yang diselesaikan, waktu yang dibutuhkan, dan pekerjaan yang ditunda masing-masing pegawai berbeda. Berdasarkan hasil pegawai dalam menjalankan pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas pekerjaan maka dapat menghasilkan prestasi kerja. Beberapa ukuran tersebut dapat menjadi tujuan penyelesaian tugas secara efektif dan cermin setiap pegawai dalam penentuan kemandirian pegawai.

Berkaitan dengan masalah kinerja, dalam rangka terlaksananya pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, bersih, serta bertanggung jawab, telah diterbitkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam mencapai misi organisasi dan tujuan-tujuan serta sasaran organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang telah dicapai, atau yang dikerjakan pegawai dalam melaksanakan kerja atau tugas tertentu dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian teori-teori dan konsep-konsep kinerja pegawai diatas, maka indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai Puskesmas Pembantu S.M Rejo Binjai adalah:

1. Kualitas pekerjaan

- Tingkat penyelesaian terhadap pelaksanaan tugas
- Tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas

2. Kuantitas pekerjaan

- Tingkat kecepatan dalam penyelesaian tugas
- Tingkat produktivitas pegawai

3. Prestasi kerja

- Tingkat keaktifan dalam bekerja
- Tingkat pencapaian prestasi

2.1.5 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personil, sementara Robbins (2008:500) melihat evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap.

1. Pendekatan Sikap

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah. Ciri seseorang seperti mempunyai sikap baik menunjukkan tingkat percaya diri tinggi, menjadi bergantung, kelihatan sibuk atau kaya pengalaman, namun tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaan.

2. Pendekatan Perilaku

Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja, perilaku seorang plant manager yang dapat dipergunakan untuk evaluasi kinerja adalah ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan. Perilaku seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh rata-rata jumlah kontak telepon per hari atau jumlah hari sakit yang dipergunakan dalam setahun.

3. Pendekatan Hasil

Manajemen berdasarkan sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil, dengan menggunakan kriteria hasil, seorang plant manager dapat dinilai berdasar kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi perunit

4. Pendekatan Kontijensi

Pendekatan sifat, perilaku, dan hasil cocok untuk dipergunakan tergantung pada kebutuhan pada kebutuhan pada situasi tertentu, oleh karena itu diusulkan pendekatankontijensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:300), evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk: (1) administrasi penggajian; (2) umpan balik kinerja;(3)identifikasi kekuatan kelemahan individu; (4)mendokumentasi keputusan kepegawaian; (5) penghargaan terhadap kinerja individu; (6) mengidentifikasi kinerja buruk; (7) membantu dalam mengidentifikasi tujuan; (8) menetapkan keputusan promosi; (9) pemberhentian pegawai; dan (10) mengevaluasi pencapaian tujuan.

2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Donni dan Suwatno (2011:140-141), kepemimpinan meliputi

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

Menurut Anoraga yang dikutip oleh Edy Sutisna (2011:214), kepemimpinan adalah :

“Kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu”.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor yang mempunyai peranan atas berhasil tidaknya suatu organisasi, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang manajer, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan memimpin, lebih-lebih dalam hal manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin seorang manajer/pimpinan berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan

seorang manajer/pimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, bahkan dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Menurut Tampubolon (2008:42), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Mulyadi dan Rivai (2009:73), menyatakan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh melalui gaya kepemimpinannya yang diterapkan secara tepat dalam upaya mendorong dan mempengaruhi bawahannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja bawahan.

Menurut para ahli bahwa terdapat hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dalam ini penelitian dilakukan di proyek konstruksi. Kesimpulan yang dihasilkan adalah jika seorang pemimpin di lapangan atau seorang mandor memiliki dan mampu memilih gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bawahannya, maka kinerja bawahan dapat terkontrol dengan baik dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Demikianlah artikel kali ini yang membahas tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan yang bersumber dari beberapa teori yang disampaikan oleh para ahli maupun hasil penelitian dari beberapa peneliti yang mampu memperkuat pendapat dan teori tersebut. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yaitu seorang pemimpin harus memiliki kualitas dan mampu memilih gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bawahannya, sehingga kinerja bawahan dapat terkontrol dengan baik dan mampu meningkatkan kinerjanya.

2.1.7 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan kinerja pegawai. Daftar Peneliti-Peneliti Terdahulu yaitu :

1. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.SINAR SENTOSA PERKASA BANJARNEGARA (REGINA 2010 UNIVERSITAS DIPONEGORO) Motivasi dari pimpinan memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa
2. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING(Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta) (MUHAMMAD FAUZAN UNIVERSITAS DIPONEGORO 2010), Komitmen organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian terbukti bahwa tumbuhnya komitmen yang kuat dari para karyawan akan memaksimalkan kualitas dan kuantitas kerja dan meningkatnya tanggung jawab yang mengindikasikan timbulnya kinerja karyawan yang tinggi

3. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DWIMITRA MULTIGUNA SEJAHTERA DI KABUPATEN KONAWE UTARA PROVINSI SULAWESI TENGGARA (HENDRIAWN UNIVERSITAS HASANUDIN MAKASAR 2014) Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra MultigunaSejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara parsial.
- 4.. PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pegawai PT. Pegadaian Cabang Kemang Pratama Kelas III Bekasi) (Oki Dwi Cahyo 2015 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH)Berdasarkan hasil uji pada variabel kompensasi secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT.Pegadaian Cabang Kemang Pratama Kelas III Bekasi
5. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM (Studi pada BLU Universitas

Diponegoro Semarang)(KHAIRINA NUR IZZATY 2011) gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kualitas anggaran .

2.2 Kerangka Pemikiran

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama prestasi /kinerja suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas pimpinan. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat, bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif organisasi, berbagai perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

Dalam melaksanakan kebijaksanaan organisasi, seorang pimpinan dibantu oleh para bawahannya. Efektivitas kerja seorang pimpinan ditentukan oleh kemampuan dan perilaku kerja bawahan. Oleh karena itu para pimpinan berkewajiban agar bawahannya dapat mencapai prestasi yang optimal dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk mencapai prestasi tersebut maka para pimpinan harus dapat mengatur dan menumbuhkan motivasi bawahannya. Menurut Yukl, dikatakan ada beberapa pendekatan study kepemimpinan, yaitu *traits*, *behaviour*, *power influence*, dan *situational* serta beberapa kombinasi pendekatan yaitu *participative* dan *charismatic* dan *transformational*.

Pada organisasi yang dinamis dan bergejolak, seorang pimpinan harus memiliki fleksibilitas dan kemampuan untuk mengarahkan, mengatur, dan

menyatukan kekuatan kerja bawahan/pegawai untuk mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan sehingga dapat memberikan nuansa baru pada organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan kharismatik transformational memberi kontribusi langsung pada keberhasilan organisasi dan yang terpenting dapat memberikan otoritas pada pegawai untuk mengambil bagian dalam organisasi dan berinisiatif dalam setiap perubahan sehingga menimbulkan rasa memiliki pada organisasi dan tingkat puncak organisasi hingga tingkat pelaksana dalam organisasi.

Dengan adanya pendekatan berdasarkan transformational leadership tersebut memberikan indikasi betapa pentingnya peranan pemimpin dalam proses transformasi dalam rangka melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Oleh karena faktor penentu lain yang tidak kalah penting yaitu masalah teknik kepemimpinan, yang maksudnya bagaimana seorang pemimpin dapat menciptakan interaksi bersama kelompok guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab kelompok dalam pelaksanan tugas, definisi pemimpin transformational sebagai seorang yang mampu melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. merumuskan dan menghubungkan pandangan akan masa depan organisasi.
2. membagi pandangan tersebut dengan para pegawainya dan menterjemahkan pandangan tersebut menjadi tugas, sasaran dan tujuan yang bisa dicapai.
3. menghargai perbedaan pendapat individu dan memahami kebutuhan sensitive pegawainya melalui proses perubahan untuk membangun kepercayaan dan mendorong kerja tim.

4. memberikan komunikasi timbal balik.
5. menjadi katalisator untuk memudahkan penilaian diri secara individu dari motivasi internal, meskipun tidak menawarkan keamanan kerja yang tidak terbatas.

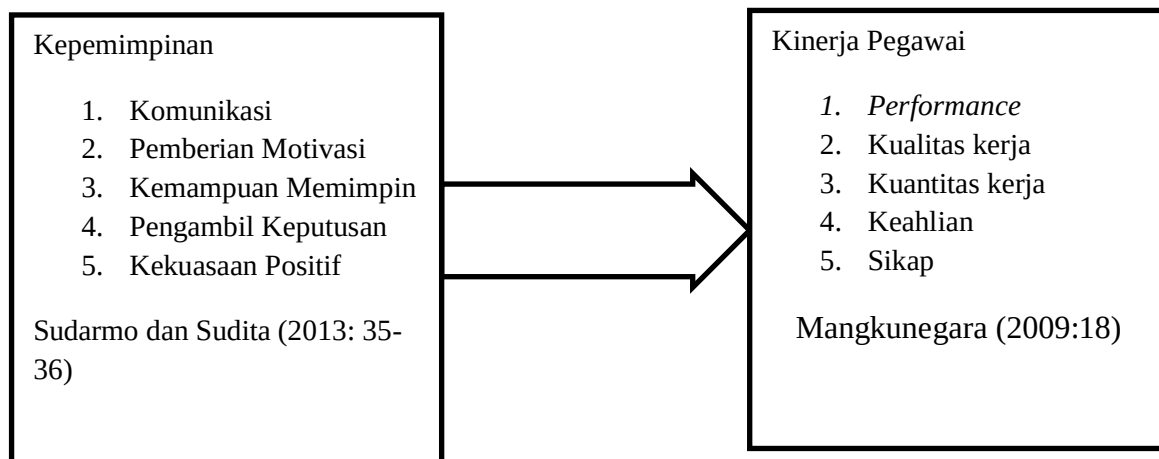
Kepemimpinan yang baik mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan organisasi akan menjadi lemah (renggang). Keadaan demikian dapat mengarahkan suatu situasi yang mengandung berbagai harapan para individu (pegawai) bekerja hanya untuk mencapai tujuannya sendiri sementara keseluruhan organisasi berada dalam keadaan tidak efisien dalam pencapaian tujuannya.

Pimpinan/Kepemimpinan diperlukan jika suatu organisasi diharapkan mencapai keberhasilan penuh. Bahkan para pegawai yang terbaik perlu mengetahui bagaimana mereka dapat memberikan sumbangan bagi tujuan organisasi, dan para pegawai yang kurang antusias memerlukan pemimpin yang didasarkan pada motivasi eksternal untuk mempertahankan tujuan-tujuan yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi.

Secara keseluruhan kajian pustaka di atas, merinci urutan konseptual dari *grand theory* manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, dilengkapi dengan *middle range theory* yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kinerja pegawai.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran maka hipotesis dari penelitian ini terdapatnya Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2017:11), pengertian kedua penelitian tersebut adalah sebagai berikut : penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau hubungan dengan variabel lain. Sedangkan penelitian verifikatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan akan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni statushipotesayang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesa diterima atau ditolak. Penelitian verifikatifmerupakan penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik.

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi.

Objek dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung..

3.2 Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan judul penelitian "Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai", operasionalisasi variabel yang mempengaruhi

(*independent variabel*) dan variabel yang dipengaruhi (*dependent variabel*), yaitu :

1. Variabel X (*independent variabel*), adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya. Variabel ini adalah kepemimpinan.
2. Variabel Y (*dependent variabel*), adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel ini adalah kinerja pegawai

Tabel 3.1

Operasional Variabel

Variabel	Konsep variable	Dimensi	indikator	skala
Kepemimpinan	Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.	1. Komunikasi 2. Pemberian Motivasi 3. Kemampuan Memimpin 4. Pengambil Keputusan	1. Hubungan baik atasan dengan bawahan 2. Komuniasi yang baik terhadap pegawai 3. Memberikan Apresiasi terhadap pegawai 4. Menghargai prestasi pegawai 5. Dapat menjadi teladan bagi pegawainya 6. Memiliki jiwa organisasi 7. Dapat menentukan secepatkannya keputusan yang baik bagi	Ordinal

	(Sudarmo dan Sudita dalam Sunyoto,2013: 35-36)	5. Kekuasaan Positif	perusahaan 8. .Tegas dalam memutuskan sesuatu dalam lingkungan kerja 9. Memberikan wewenang yang baik 10. Memiliki tanggung jawab terhadap pegawai	
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam	1. <i>Performance</i> 2. Kualitas kerja 3. Kuantitas kerja	1. Kemampuan komunikasi dengan pelanggan 2. Kemampuan menggunakan komputer 3. Memiliki rasa antusias dalam bekerja 4. Selalu berusaha belajar dengan hal yang baru 5. Adanya tanggung jawab dalam pekerjaan 6. Fokus dalam melayani	Ordinal

	melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18)	4. Keahlian 5. Sikap	pelanggan 7. Melayani pelanggan dengan pelayanan prima 8. Dapat mengoperasikan telepon(pabx) 9. Memiliki kemampuan berbahasa asing yang baik 10. Memiliki sifat ramah terhadap pelanggan	
--	---	---	--	--

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data

1 Populasi

Populasi adalah hal yang harus diketahui terlebih dahulu sebelum penarikan sampel dilakukan, hal ini bertujuan agar penelitian ini mendapatkan sampel yang *representative* sehingga mendukung tercapainya tujuan di dalam penelitian ini.

Menurut Jonatan Sarwono (2006:269). Populasi didefinisikan sebagai seperangkat unit analisis yang lengkap yang sedang diteliti.

Populasi dari penelitian ini adalah pegawai di *call center* 108 Telkom Kota Bandung yang merupakan pegawai yang jumlah populasinya adalah 744.

2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2011:81) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sehingga sampel merupakan bagian dari populasi yang ada, untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada

Sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono,2011:60)

Dalam teknik pengambilan sampel penulis menggunakan teknik Slovin dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran populasi

e = Kelonggaran ketelitian 0,1

$$n = \frac{744}{1+(744)(0,1)^2}$$

$$n = 88.5 = 89.$$

Data yang diperoleh dari metode ini data yang sebenarnya, teknik pengumpulan data yang dipilih adalah metode purposive random sampling. Pengertian Purposive Random Sampling. Purposive random sampling adalah salah satu teknik random sampling dimana peneliti

menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan peneliti dimana populasinya sebanyak 744 orang, maka jumlah sampel 89 orang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data adalah bentuk jamak dari datum. Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan. Atau suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain-lain.” (Iqbal Hasan, 2012:82).

Menurut Iqbal Hasan (2012:83), pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa atau hal-hal, keterangan-keterangan atau karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang menunjang atau mendukung penelitian.

Menurut Iqbal Hasan (2012:82), pengumpulan data menurut sumber pengambilannya, terdiri dari :

1. Data Primer

Data primer adalah data baru yang pertama diperoleh secara langsung melalui wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner di lingkungan tempat penelitian tersebut.

a. Observasi (pengamatan)

Melakukan pengamatan dan pencatatan secara cermat dan sistematis, langsung di lokasi obyek penelitian yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan.

b. Wawancara

Secara langsung berinteraksi dan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti-pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti.

c. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan pada responden sebagai subyek yang dibutuhkan untuk memberikan gambaran.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber yang telah ada, atau data sekunder adalah data yang tersedia, dikumpulkan melalui laporan-laporan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Disamping itu juga dilakukan dengan membaca buku-buku teks, catatan kuliah, makalah-makalah, bahan seminar dan lain-lain.

3.5 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

Setelah proses pengumpulan data dengan teknik-teknik yang telah dijelaskan sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data-data.

Skala likert adalah skala yang dapat di gunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu objek dan fenomena tertentu (Sugiyono 2012:92). Dalam menjawab skala likert ini responden hanya memberi tanda misalnya *check list* atau tanda silang pada jawaban yang di pilih sesuai

dengan pernyataan kuesioner yang telah diisi responden perlu dilakukan penyekoran berikut ini bobot penilaian pada skala likert

Tabel 3.2

Bobot Penilaian

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang setuju	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

3.5.1 Pengujian Validitas Dan Reabilitas

1. Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti Sugiyono (2012:267).

Untuk mencari nilai validitas disebuah item kita mengkorelasikan skor item dengan total-total item tersebut. Apabila koefisien korelasinya sama atau diatas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi apabila

nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid
gunakan rumus korelasi sebagai berikut:

$$r_{hitung} = \frac{(n \sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan

r = nilai korelasi pearson

X = skor item pernyataan

Y = skor total item pernyataan lainnya dalam satu variabel

n = jumlah responden

$\sum X$ = jumlah hasil pengamatan variabel X (kepemimpinan)

$\sum Y$ = jumlah hasil pengamatan variabel Y (kinerja pegawai)

$\sum XY$ = jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan Y

$\sum X^2$ = jumlah dari hasil pengamatan variabel X yang telah dikuadratkan

$\sum Y^2$ = jumlah dari hasil pengamatan variabel Y yang telah dikuadratkan.

Untuk menguji keberartian atau signifikansi dari koefisien korelasi r dilakukan dengan membandingkan terhadap nilai r_{tabel} dengan ketentuan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji ketepatan alat ukur dalam mengukur apa yang harus diukur. Reliabilitas dari alat ukur adalah penting karena apabila alat ukur yang digunakan tidak reliabel maka dengan sendirinya data tersebut tidak valid. “Uji reliabilitas untuk

alternative jawaban yang lebih dari dua akan menggunakan uji Cronbach's Alpha. Uji reliabilitas nya menggunakan uji Cronbach's Alpha. Rumusnya ditulis seperti berikut.”. (Husein Umar,2014:170).

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{k \sum s_b^2}{s_t^2}\right)$$

Sumber: Husein Umar (2014:170)

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas Instrumen.

k = banyak butir pertanyaan.

s_t^2 = deviasi standar total.

$\sum s_b^2$ = jumlah deviasi standar butir.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Model regresi dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan terbebas dari asumsi klasik statistik. Jika model regresi telah memenuhi pengujian dasarnya untuk persyaratan uji asumsi klasik berarti persamaan yang dihasilkan tersebut dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias dan diandalkan untuk peramalan. Asumsi klasik utama terdiri atas uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. R Gunawan Sudarmanto dalam Aryani (2010:102) menyatakan bahwa beberapa hal yang mendasari tentang perlunya melakukan uji asumsi klasik atau uji persyaratan tersebut yaitu agar besaran atau koefisien statistik yang diperoleh benar-benar merupakan penduga parameter yang memang dapat dipertanggungjawabkan atau akurat.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan bebas keduanya terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam Supriyanto & Masyhuri, (2010:256), Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti 60 berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $e'' 0,05$, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

b. Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, hal tersebut dinamakan heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi, maka dapat dilihat pada scatterplot model tersebut. Dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Titik-titik (data) menyebar di atas dan di sekitar angka 0
- 2) Titik-titik (data) tidak mengumpul hanya dibawah saja
- 3) Penyebaran titik-titik (data) tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
- 4) Penyebaran titik-titik (data) sebaiknya tidak berpol.

3.5.3 Metode Penelitian Deskriptif

Metode ini merupakan cara untuk mengungkapkan kebenaran yang objektif. Kebenaran tersebut merupakan tujuan, sementara metode itu adalah cara. Penggunaan metode dimaksudkan agar kebenaran yang diungkapkan benar-benar berdasarkan bukti ilmiah yang kuat. Oleh karena itu, metode dapat diartikan pula sebagai prosedur atau rangkaian cara yang secara sistematis dalam menggali kebenaran ilmiah. Sedangkan penelitian dapat diartikan sebagai pekerjaan ilmiah yang harus dilakukan secara sistematis, teratur dan tertib, baik mengenai prosedurnya maupun dalam proses berfikir tentang materinya (Nawawi dan Martini dalam Prastowo, 2011). Furchan (2007) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan strategi umum yang dianut dalam pengumpulan dan analisis data yang diperlukan untuk menjawab persoalan yang dihadapi. Dengan kata lain, metode penelitian merupakan suatu cara yang harus dilakukan oleh peneliti melalui serangkaian prosedur dan tahapan dalam melaksanakan kegiatan penelitian dengan tujuan memecahkan masalah atau mencari jawaban terhadap suatu masalah. Penelitian pada hakikatnya merupakan

penerapan pendekatan ilmiah pada pengkajian suatu masalah. Metode penelitian deskriptif adalah salah satu metode penelitian yang banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011) “penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual”. Sedangkan, Sukmadinata (2006) menyatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang berusaha mendeskripsikan, menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi atau tentang kecenderungan yang sedang berlangsung. Dari kedua pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan suatu fenomena, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Dengan demikian, penulis beranggapan bahwa metode penelitian deskriptif sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh penulis. Karena dalam penelitian ini, penulis berusaha mendeskripsikan sebuah masalah atau fenomena yang terdapat pada novel *Bocchan* karya Natsume Souseki.

Untuk memastikan kita cari dahulu skor terendah dan skor tertinggi. Bila sampel yang kita pakai sebanyak 89 responden dan banyaknya alternative jawaban berjumlah 5 (sangat tidak setuju,tidak setuju,cukup,setuju,sangat setuju) maka :

- Skor terendah = Bobot terendah x jumlah sampel = 1 x 89 = 89
- Skor tertinggi = Bobot tertinggi x jumlah sampel = 5 x 89 = 445

Sedangkan untuk menentukan rentang skala menggunakan rumus

$$\text{Rentang skala (RS)} = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana n = jumlah sampel

m = jumlah alternative jawaban tiap item

Maka akan menjadi :

$$RS = 89 (5-1) = \frac{71,2}{5}$$

Untuk membuat rentang skalanya. Karena 89 merupakan nilai terendah maka 89 ditambahkan RS hasilnya :

$$89 + 71,2 = 160,2$$

160,2 + 71,2 = 231,4 demikian seterusnya ditambah dengan 71,2 sampai skor tertinggi yaitu 445.

Sehingga akan terbentuklah table rentang skala sebagai berikut.

Tabel 3.3**Skala Penilaian**

No	Skala terendah	Skala tertinggi	Keterangan
1	89	160,2	Sangat tidak setuju
2	160,3	231,4	Tidak setuju
3	231,5	302,6	Cukup
4	302,7	373,8	Setuju
5	373,9	445	Sangat setuju

3.5.4 Teknik MSI

Data pada penelitian ini diperoleh dari jawaban kuesioner para responden yang menggunakan skala likert. Dari skala pengukuran likert itu akan diperoleh data ordinal. Agar dapat dianalisis secara statistic maka data tersebut harus dinaikkan menjadi skala interval dengan menggunakan Methods of Successive Interval (MSI) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengelompokkan data berskala ordinal dalam masing-masing variabel dihitung banyaknya pemilih pada tiap bobot yang diberikan pada masingmasing variabel atau butir pertanyaan. 65
2. Untuk setiap butir pertanyaan tentukan frekuensi (f) responden yang menjawab skor 1,2,3,4,5 untuk setiap item pertanyaan.
3. Selanjutnya menentukan proporsi (p) dengan cara setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden.

4. Menghitung kumulatif (PK)

5. Menentukan nilai skala (scale value = SV) untuk setiap skor jawaban dengan formula sebagai berikut: Sesuai dengan nilai skala ordinal ke interval, yaitu scale value (SV) yang nilainya terkecil (harga negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu).

$$\text{Transformed Scale Value} = Y = SV + |SV_{\min}| + 1$$

Keterangan:

Density at Lower Limit = Kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit = Kepadatan batas atas Area

Under Upper Limit = Daerah di bawah batas atas Area

Under Lower Limit = Daerah di bawah batas bawah

6. Nilai skala inilah yang disebut skala interval dan dapat digunakan dalam perhitungan analisis regresi

3.5.5 Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana adalah regresi linier di mana variabel yang terlibat di dalamnya hanya dua, yaitu satu variable terikat, Y dan satu variable bebas, X, dan berpangkat satu. Bentuk persamaannya. (Iqbal Hasan,2012:115).

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y = variabel terikat (*variabel yang diduga*),

X = variabel bebas,

a = Intersep,

b = koefisien regresi (*slop*),

Nilai a dihitung dengan rumus :

$$a = \frac{\sum Y(X^2) - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Nilai b dihitung dengan rumus :

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Alat ukur untuk analisis data yang penulis gunakan untuk menjawab identifikasi masalah mengenai seberapa besar pengaruh variable kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y), adalah dengan menggunakan regresi linier sederhana ini.

Agar proses pengujian maupun pengolahan data dapat dilakukan dengan cepat dan tepat, maka pengujian maupun pengolahan data dilakukan dengan menggunakan sarana Komputer yaitu aplikasi program *SPSS 23 for Windows*.

3.5.6 Analisis Korelasi Pearson

Menurut jonatan sarwono (2006:37) menjelaskan bahwa analisis koefisien korelasi pearson sebagai berikut:

“Analisis koefisien korelasi pearson di gunakan untuk mengukur kuat lemahnya hubungan anatar suatu variabel bebas da suatu variabel tergantung”

Jadi korelasi pearson di gunakan untuk mengukur seberapa kuatnya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan formulasi sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\}\{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

keterangan :

t = Nilai koefisien korelasi

n = Banyak data

$\sum X$ = Variabel bebas

$\sum Y$ = Variabel bebas

$\sum xy$ = jumlah hasil penelitian variabel x dan variabel y

Korelasi dapat menghasilkan angka positif (+), atau negative (-).

Jika korelasi menghasilkan angka positif (+), hubungan ke dua variabel bersifat searah. Jika korelasi menghasilkan angka (-), hubungan kedua variabel bersifat tidak se arah. Angka korelasi berkisar antara 0 sampai 1, besar kecilnya angka korelasi menentukan kuat atau lemah nya hubungan kedua variabel.

Tabel 3.4

Interprestasi Koefisien Korelasi

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0.00-0,25	Sangat lemah
0,26-0,50	Cukup
0,51-0,75	Kuat
0,76-1.00	Sangat kuat

Sumber : Jonatan Sarwono (2006:48)

3.5.7 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran-ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan antara nilai atau dengan garis nilai regresi dengan data sampel.

Andi Supangat (2006:350) mendefinisikan bahwa koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

Koefisien determinasi adalah merupakan ukuran (besaran) untuk menyatakan tingkat kekuatan hubungan dalam bentuk persen (%) besaran ini dinyatakan sebagai notasi R . dimana $R = r^2$.

Jadi untuk mengetahui seberapa besar nya hubungan antara kepemimpinan (variabel X) dengan kinerja pegawai (variabel Y) maka menggunakan analisis koefisien determinasi yang diperoleh dengan mengkuadratkan koefisien-koefisiennya atau dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi

3.5.8 Uji Hipotesis

Hipotesis adalah Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang

diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono,2013:93).

Adapun rencana yang di lakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis statistik

Berdasarkan pada alat statistik yang di gunakan dan hipotesis penelitian di atas maka penulis menetapkan dua hipotesis yang di gunakan untuk di uji statistic nya yaitu hipotesis nol (H_0) yang diformulasikan untuk di tolak dan hipotesis alternatif (H_a) yaitu penulis diformulasikan untuk penerima dengan perumusan sebagai berikut:

(H_0) : $\rho = 0$, kepemimpinan (X) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung.

(H_a) : $\rho \neq 0$, kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung.

b. Menetapkan tingkat signifikan

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan angka signifikan menurut angka signifikandapat di tentukan dengan melakukan pengujian terhadap dua pihak. Untuk menguji diterima atau ditolaknya hipotesis, maka di lakukan dengan pengujian dua pihak dengan tingkat signifikan -5% .

a. Uji hipotesis

Untuk meningkatkan tingkat koefisien korelasi maka penulis menggunakan menggunakan statistic Uji “t” dengan rumusan sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber Andi Supagat (2006:351)

Keterangan :

t = hasil uji tingkat signifikan

r = koefisien korelasi

n = jumlah data

b. Menentukan kriteria penerimaan hipotesis

Agar hasil koefisien korelasi dapat di ketahui tingkat signifikan atau tidak signifikan maka hasil perhitungan dari statistic uji t (t hitung) tersebut selanjutnya di bandingkan dengan t tabel. tingkat signifikan yaitu 5% ($\alpha = 0.05$), artinya jika hipotesis nol di tolak dengan taraf kepercayaan 95 % maka kemungkinan bahwa hasil dari penarikan kesimpulan mempunyai kebenaran 95% dan hal ini menunjukkan adanya hubungan (korelasi) yang meyakinkan (signifikan) antara dua variabel tersebut.

Untuk mengetahui di tolak. Atau tidak nya di nyatakan dengan kriteria sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ada di daerah penolakan berarti, H_a diterima artinya antara variabel x dan variabel y ada pengaruh nya.

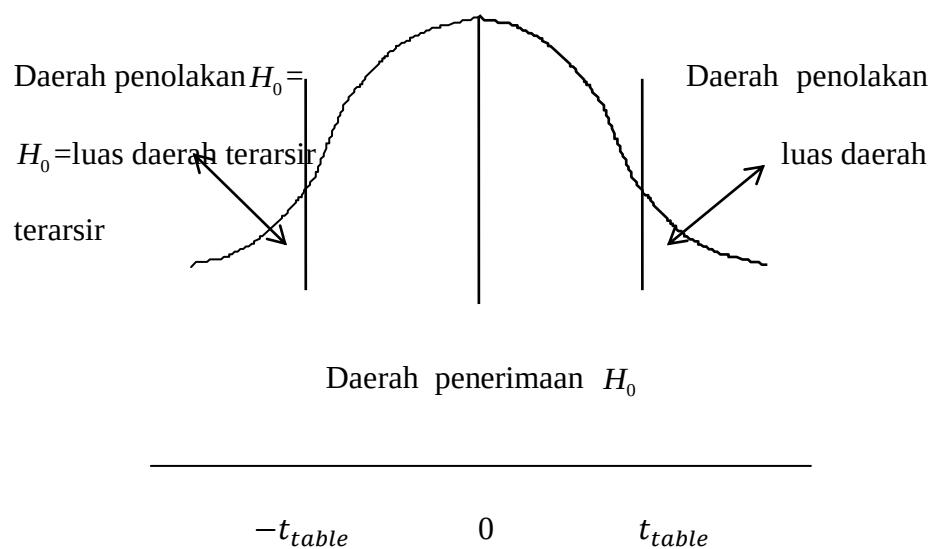
Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 ada di daerah penerimaan, berarti H_a di tolak artinya antara variabel x dan variabel y tidak ada pengaruh nya.

c. Menggambarkan daerah penerimaan dan penolakan

Untuk menggambarkan daerah penolakan dan penerimaan terhadap sebuah hipotesis dapat di gambar dengan uji dua pihak daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

Gambar 3.1

Kurva T Distribusi (Uji Dua Pihak)



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat *Call Center* 108

Call Center 108 PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (“TELKOM”, “Perseroan”, atau “Perusahaan”) adalah penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon tidak bergerak kabel (fixed wireline) dan telepon tidak bergerak nirkabel (fixed wireless), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Pada awalnya di kenal sebagai sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf atau dengan nama “JAWATAN”. Pada tahun 1961 Status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel), PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro), dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Dan pada tahun 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada tanggal 14 November 1995 di resmikan PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai nama perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia.

TELKOM menyediakan jasa telepon tetap kabel (fixed wire line), jasa telepon tetap nirkabel (fixed wireless), jasa telepon bergerak (mobile service), data/internet serta jasa multimedia lainnya. PT. Telkom Kota Bandung yang beralamat di Jalan Bah Batu no 91 Bandung PT. Telkom memperluas layanan informasi 108, dari sekadar pusat informasi nomor telepon pelanggan menjadi pusat penampungan pertanyaan umum (*general info*). PT. Telkom melalui anak perusahaannya yang bergerak di bisnis *Call Center*, PT Infomedia Nusantara, telah melakukan pengayaan data dan informasi yang bisa disajikan sebagai *General Info* kepada masyarakat. Untuk tahap awal Infomedia akan menyediakan data untuk 8 kota besar yakni Medan, Jabodetabek, Bandung, Semarang, Surabaya, Balikpapan, Makassar, dan Denpasar. Layanan baru informasi umum yang dimaksud meliputi rumah sakit, UGD, ambulance, kedutaan, apotek 24 Jam, wartel, bandara, terminal bus, stasiun kereta api, pelabuhan, SPBU, PLN, GAS, PDAM, dokter dan klinik 24 Jam, SAR, sekolah, universitas, lembaga pendidikan, pegadaian, bank, pemadam kebakaran, polisi, info jalan tol, PMI, dinas kebersihan, dinas pariwisata, Komnas HAM, YLKI, LBH. "Jadi kalau Anda ingin tahu apotek mana di Jakarta yang buka 24 jam, tinggal hubungi saja 108 atau 021-108 dari luar kota Jakarta,". Untuk menunjang segala kegiatan dan kelancaran aktivitas. Perusahaan perlu merekrut pegawai untuk ditempatkan di tiap bagian yang diperlukan. Adapun jumlah pegawai sebanyak 744 orang pegawai.

Call center 108 ini hadir untuk membantu para pelanggan mencari nomor telepon yang diminta oleh pelanggan sesuai dengan alamat dan atas nama yang pelanggan minta. *Call center* 108 ini layanan 24 jam sehingga pelanggan bisa menghubungi kami kapan saja disaat dibutuhkan. Semua data nomor telepon kami lengkap seperti adanya nomor telepon rumah sakit, rumah makan, polisi, pemadam kebakaran dll.

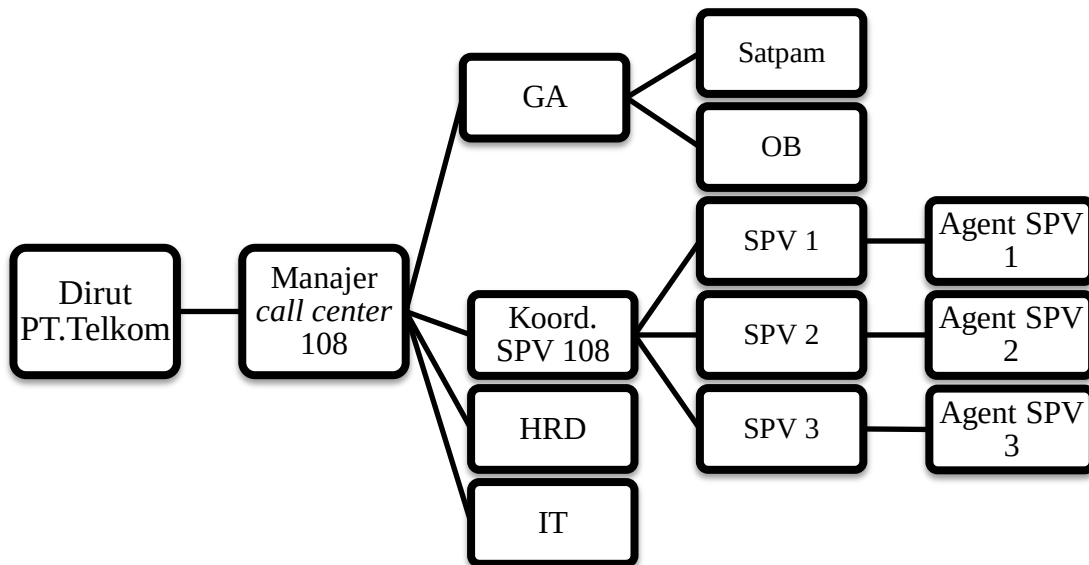
4.1.2. Visi, Misi dan Kebijakan Mutu *Call Center* 108

Visi “*Be The King of Digital in The Region*”

Misi “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalisation*”

Kebijakan Mutu “Memberikan Layanan *Contact Center* terbaik bagi penggunaanya dalam rangka pencapaian kepuasan pelanggan dan Loyalitas yang tinggi dari pelanggan agar menjadi perusahaan layanan *Contact Center* yang dapat dibanggakan”

4.1.2.1. Struktur organisasi *Call Center 108*



Gambar 4.1. stuktur organisasi

Sumber : SPV *Call Center 108* tahun 2018

4.1.2.2. *Jobs deskripsi Call Center 108*

1. Direktur Utama
 - a. Menyusun rencana strategi kebijaksanaan dan rencana jangka panjang perusahaan.
 - b. Memberikan bimbingan kepada bawahannya dalam rangka pelaksanaan sasaran, tujuan dan ketentuan-ketentuan pokok pelaksanaan
2. Manajer
 - a. Merencanakan, memimpin mengawasi serta koordinasi pelaksanaan rencana kerja.

- b. Mengkoordinasi seluruh kekuatan dan sumber daya perusahaan sehingga mencapai hasil yang optimal
- 3. GA (General Affair)
 - a. Bertanggung jawab terhadap lingkungan di perusahaan
 - b. Membuat wewenang tata tertib untuk keamanan perusahaan
- 4. Koordinator SPV 108
 - a. Bertanggung jawab kepada manajer dan bertugas untuk mengontrol aktifitas layanan *call center* 108
 - b. Membuat rencana layanan dan target penelepon yang masuk
- 5. HRD
 - a. Melakukan perekrutan pegawai
 - b. Melakukan penggajian pegawai.
- 6. IT
 - a. Bertanggung jawab terhadap koneksi layanan komputer dan PABX
 - b. Memperbaharui data-data pelanggan
- 7. Satpam
 - a. Bertanggung jawab atas keamanan di perusahaan
- 8. Office Boy (OB)
 - a. Bertanggung jawab dengan kebersihan lingkungan perusahaan
- 9. SPV 1, SPV 2, dan SPV 3
 - a. Bertanggung jawab terhadap agent bawahannya
 - b. Memberikan evaluasi terhadap kinerja agentnya.

10. Agent 1, Agent 2 dan Agent 3

- a. Bertanggung jawab akan kinerja melayani pelanggan
- b. Memberikan pelayanan prima terhadap pelanggan
- c. Mendengarkan, mencari data dan menginformasikan data

4.1.3. Karakteristik Responden

Penelitian yang dilakukan dengan metode survey sebaiknya menguraikan karakteristik responden terlebih dahulu sebelum melakukan analisis verivikatif untuk mengetahui perilaku dari data itu sendiri, seperti karakteristik responden mengenai pendidikan, jenis kelamin, usia, pekerjaan, frekuensi pengunjung. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner pada pegawai *call center* 108., maka dapat diketahui karakteristik setiap responden dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan bagi perusahaan sesuai dengan karakteristik responden dimasa yang akan datang.

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut

1. Usia

Tabel 4.1
Data Umum Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
17 – 20	25	28%
21 – 30	35	39%
31 – 40	12	14%
41 – 50	11	12%
>51	6	7%
Jumlah	89	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.1 di atas bahwa dari 89 orang responden yang merupakan pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung, sebagian besar berusia antara 21-30 tahun yaitu sebesar 39% kemudian responden yang berusia antara 17- 20 tahun sebesar 28% kemudian responden yang berusia antara 31 – 40 dan 41-50 tahun sebesar 14% dan 12% dan usia >51 tahun sebesar 7%. Hal ini menunjukan sebagian besar pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung lebih didominasi pada usia 21-30 tahun

2. Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Data Umum Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	F	%
1.	Laki-laki	48	54
2.	Perempuan	41	46
Jumlah		89	100

Sumber : Hasil Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.2 di atas bahwa dari 89 orang responden yang merupakan pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 54 % sedangkan sisanya adalah responden perempuan, yaitu sebanyak 46 %. Hal ini menunjukkan pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung lebih didominasi laki-laki dibanding perempuan.

3. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3

Data Umum Responden Pendidikan Terakhir

No	jenjang pendidikan	jumlah	persentase
1	SMU/SMK	20	22%
2	D1-D3	29	33%
3	S1-S2	40	45%
jumlah		89	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.3 di atas bahwa dari 89 orang responden yang merupakan pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung, sebagian besar pekerjaan

pendidikan terakhir S1-S2 yang berjumlah 40 orang yang nilai persentase nya 45% dan pendidikan terakhir D1-D3 33% kemudian SMU/SMK 22% .Hal ini menunjukkan bahwa mendominasi sebagian besar adalah S1-S2.

4. Lamanya Bekerja

Tabel 4.4

Data Lamanya Bekerja

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Dibawah 6 bulan	20	22%
2	1 – 2 tahun	30	34%
3	2 – 3 tahun	14	16%
4	Diatas 3 tahun	25	28%
Jumlah		89	100%

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.4 di atas bahwa dari 89 orang responden yang merupakan pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung, bahwa lamanya bekerja pegawai pada periode 1-2 tahun yaitu 30 orang presentase 34% ,kemudia diatas 3 tahun 25 orang yaitu presentase 28%, kemuda dibawah 6 bulan yaitu 20 orang dengan presentase 22% dan periode 2-3 tahun 14 orang presentase 16% ..maka lamanya periode bekerja paling banyak di periode 1-2 tahun .

4.1.4. Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian validitas merupakan derajat

ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti Sugiyono (2012:267).

Rumus yang digunakan untuk uji ini adalah rumus korelation product moment pearson sebagai berikut :

$$r_{hitung} = \frac{(n \sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan

r = nilai korelasi pearson

X = skor item pernyataan

Y = skor total item pernyataan lainnya dalam satu variabel

n = jumlah responden

$\sum X$ = jumlah hasil pengamatan variabel X (kepemimpinan)

$\sum Y$ = jumlah hasil pengamatan variabel Y (kinerja pegawai)

$\sum XY$ = jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan Y

$\sum X^2$ = jumlah dari hasil pengamatan variabel X yang telah dikuadratkan

$\sum Y^2$ = jumlah dari hasil pengamatan variabel Y yang telah dikuadratkan.

Untuk menguji keberartian atau signifikansi dari koefisien korelasi r dilakukan dengan membandingkan terhadap nilai r_{tabel} dengan ketentuan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Untuk mencari nilai validitas disebuah item kita mengkorelasikan skor item dengan total-total item tersebut. Apabila koefisien korelasinya sama atau diatas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi apabila nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Berikut ini adalah tabel uji validitas:

Table 4.5
Validitas Variable Kepemimpinan

No	Koefisien Validasi	Keterangan
1	0.705	Valid
2	0.581	Valid
3	0.611	Valid
4	0.493	Valid
5	0.439	Valid
6	0.608	Valid
7	0.475	Valid
8	0.657	Valid
9	0.618	Valid
10	0.393	Valid

Sumber : data yang diolah

Berdasarkan perhitungan uji validitas pada tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa untuk semua item pertanyaan pemeriksaan interen semuanya valid, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,3 .

Table 4.6
Validitas Variable Kinerja Pegawai

No	Koefisien Validasi	Ketrangan
1	0.553	Valid
2	0.699	Valid
3	0.530	Valid
4	0.516	Valid
5	0.542	Valid
6	0.593	Valid
7	0.691	Valid
8	0.727	Valid
9	0.712	Valid
10	0.678	Valid

Sumber : data yang diolah

Berdasarkan perhitungan uji validitas pada tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa untuk semua item pertanyaan pemeriksaan interen semuanya valid, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,3 .

4.1.5. Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji ketepatan alat ukur dalam mengukur apa yang harus diukur. Reliabilitas dari alat ukur adalah penting karena apabila alat ukur yang digunakan tidak reliabel maka dengan sendirinya data tersebut tidak valid.“Uji reliabilitas untuk alternative jawaban yang lebih dari dua akan menggunakan uji Cronbach’s Apha.Uji reliablitas nya menggunakan uji Cronbach’s Alpha. Rumusnya ditulis seperti berikut.”. (Husein Umar,2014:170).

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{k \sum s_b^2}{s_t^2}\right)$$

Sumber: Husein Umar (2014:170)

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas Instrumen.

k = banyak butir pertanyaan.

St^2 = deviasi standar total.

$\sum Sb^2$ = jumlah deviasi standar butir.

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai reliabilitasnya :

Tabel 4.7

**Hasil Uji Reliabilitas
Variabel Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai**

Variabel	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai
Reliabilitas	0.739	0.824

Sumber: data yang olah

Nilai reliabilitas dari variabel tersebut pada tabel 4.29 diatas memberikan indikasi bahwa keandalan koesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkolerasi kuat karena nilai reliabilitasnya lebih besar dari 0,7 .

4.2 Pembahasan

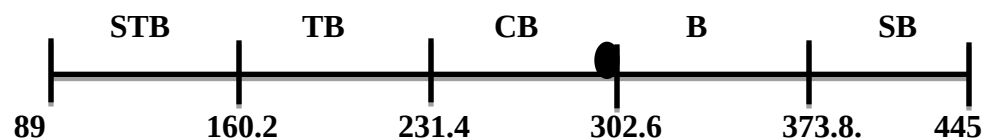
4.2.1 Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan

Tabel 4.8
Tanggapan Responden
Hubungan baik atasan dengan bawahan

pertanyaan	Jumlah skor		persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	17	5	19%	85
Setuju	21	4	24%	84
cukup setuju	37	3	42%	111
tidak setuju	8	2	9%	16
sangat tidak setuju	6	1	7%	6
Jumlah	89		100%	302

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 orang (19%). Responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (24%). Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 37 orang (42%).Sedangkan yang menyatakan tidak setuju 8 orang (9%).Dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebaayak 6 orang (7%).Dari nilai skor total 302 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan cukup setuju bahwa posisinya cukupbaik



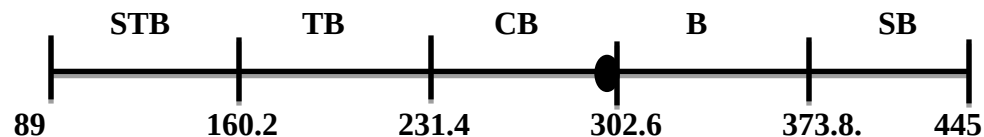
Tabel 4.9

**Tanggapan Responden
Komuniasi yang baik terhadap pegawai**

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	15	5	17%	75
Setuju	27	4	30%	108
cukup setuju	30	3	34%	90
tidak setuju	11	2	12%	22
sangat tidak setuju	6	1	7%	6
Jumlah	89		100%	301

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (17%). Responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (30%). Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 30 orang (34%). Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 11 orang (12%). Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 6 orang (7%). Dari nilai skor total 301 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan setuju menyatakan bahwa posisinya cukup baik.

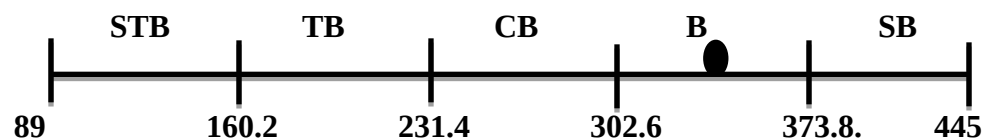


Tabel 4.10
Tanggapan Responden
Memberikan Apresiasi terhadap pegawai

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	20	5	22%	100
Setuju	32	4	36%	128
cukup setuju	27	3	30%	81
tidak setuju	8	2	9%	16
sangat tidak setuju	2	1	2%	2
Jumlah	89		100%	327

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 orang (22%). Responden yang menyatakan setuju sebanyak 32 orang (36%). Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 27 orang (30%). Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 orang (9%). Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%). Dari nilai skor total 327 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan setuju bahwa posisinya baik.

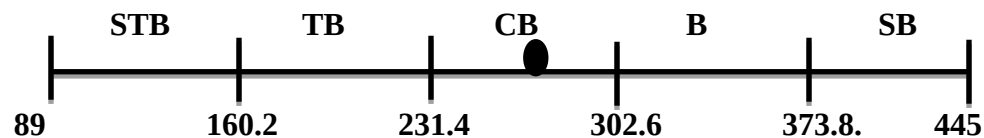


Tabel 4.11
Tanggapan Responden
Menghargai prestasi kerja

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	16	5	18%	80
Setuju	25	4	28%	100
cukup setuju	20	3	22%	60
tidak setuju	14	2	16%	28
sangat tidak setuju	14	1	16%	14
Jumlah	89		100%	282

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16orang (18%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (28%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 20 orang (22%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14 orang (16%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 14 orang (16%).Dari nilai skor total282 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakansetuju bahwa posisinya cukup baik.

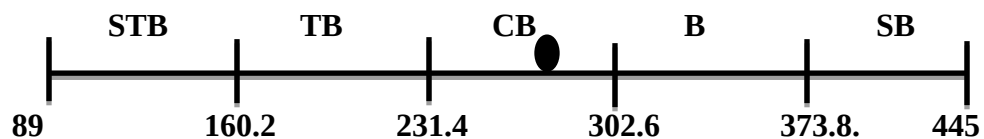


Tabel 4.12
Tanggapan Responden
Dapat menjadi teladan bagi pegawainya

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	19	5	21%	95
Setuju	24	4	27%	96
cukup setuju	21	3	24%	63
tidak setuju	11	2	12%	22
sangat tidak setuju	14	1	16%	14
Jumlah	89		100%	290

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19orang (21%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (27%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 21 orang (24%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 14 orang (16%).Dari nilai skor total290 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan setuju bahwa posisinya cukup baik.

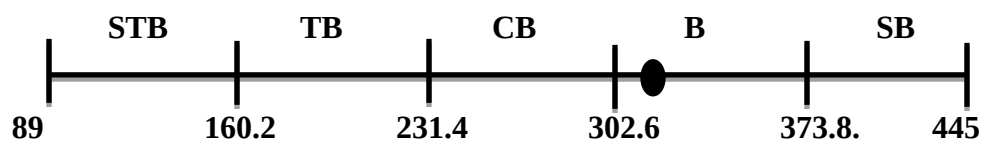


Tabel 4.13
Tanggapan Responden Memiliki jiwa organisasi

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	19	5	21%	95
Setuju	29	4	33%	116
cukup setuju	21	3	24%	63
tidak setuju	10	2	11%	20
sangat tidak setuju	10	1	11%	10
Jumlah	89		100%	304

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19orang (21%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (33%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 21 orang (24%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 orang (11%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 10 orang (11%).Dari nilai skor total304 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakansetuju bahwa posisinya baik.

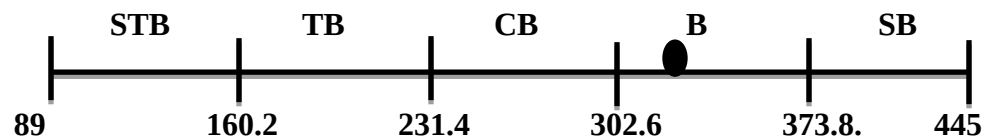


Tabel 4.14
Tanggapan Responden
Dapat menentukan secepatkannya keputusan
yang baik bagi perusahaan

pertanyaan	jumlah skor		persentase	Fxs
	F	S		
sangat setuju	23	5	26%	115
Setuju	23	4	26%	92
cukup setuju	33	3	37%	99
tidak setuju	8	2	9%	16
sangat tidak setuju	2	1	2%	2
Jumlah	89		100%	324

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23orang (26%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (26%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 33 orang (37%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 orang (9%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%).Dari nilai skor total324 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakansangat setuju bahwa posisinya baik.



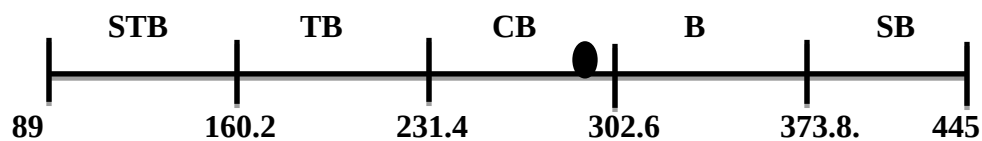
Tabel 4.15

**Tanggapan Responden
PemimpinTegas dalam memutuskan sesuatu
dalam lingkungan kerja**

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	Fxs
	F	S		
sangat setuju	15	5	17%	75
Setuju	30	4	34%	120
cukup setuju	24	3	27%	72
tidak setuju	12	2	13%	24
sangat tidak setuju	8	1	9%	8
Jumlah	89		100%	299

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15orang (17%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (34%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 24 orang (27%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 12 orang (13%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 8 Orang (9%).Dari nilai skor total299mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan setuju bahwa posisinya cukupbaik.



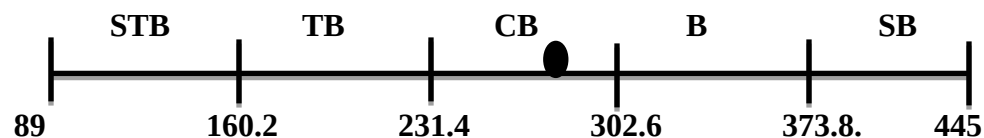
Tabel 4.16

Tanggapan Responden
Memberikan wewenang yang baik terhadap pegawai

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	15	5	17%	75
Setuju	22	4	25%	88
cukup setuju	31	3	35%	93
tidak setuju	10	2	11%	20
sangat tidak setuju	11	1	12%	11
Jumlah	89		100%	287

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15orang (17%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (25%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 31 orang (35%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 orang (11%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 11 orang (12%).Dari nilai skor total 287mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan cukup setuju bahwa posisinya cukupbaik.



Tabel 4.17

**Tanggapan Responden
Memiliki tanggung jawab terhadap pegawai**

pertanyaan	Jumlah skor		persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	21	5	24%	105
Setuju	27	4	30%	108
cukup setuju	13	3	15%	39
tidak setuju	5	2	6%	10
sangat tidak setuju	23	1	26%	23
Jumlah	89		100%	285

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21orang (24%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (30%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 13 orang (15%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 orang (6%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 23 orang (26%).Dari nilai skor total 285 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakansetuju bahwa posisinya cukupbaik.

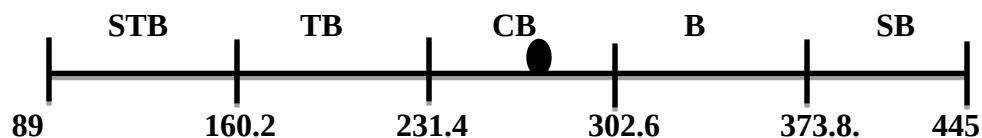


Table 4.18
Rekapan Variabel Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor	Keterangan
1	Hubungan baik atasan dengan bawahan	302	Cukup Baik
2	Komunikasi yang baik terhadap pegawai	301	Cukup Baik
3	Memberikan Apresiasi terhadap pegawai	327	Baik
4	Menghargai prestasi kerja	282	Cukup Baik
5	Dapat menjadi teladan bagi pegawainya	290	Cukup Baik
6	Memiliki jiwa organisasi	304	Baik
7	Dapat menentukan secepatkannya keputusan yang baik bagi perusahaan	324	Baik
8	Tegas dalam memutuskan sesuatu dalam lingkungan kerja	299	Cukup Baik
9	Memberikan wewenang yang baik	287	Cukup Baik
10	Memiliki tanggung jawab terhadap pegawai	285	Cukup Baik
Jumlah		3001	
Rata-Rata		300.1	

Sumber : data yang telah diolah

Pada tabel 4.15 dapat dilihat bahwa skor paling tinggi 327 ada di pernyataan memberikan apresiasi terhadap pegawai, tetapi skor paling rendah 282 terdapat pada pernyataan menghargai prestasi pegawai dengan hasil rata-rata 300,1

4.2.2 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai

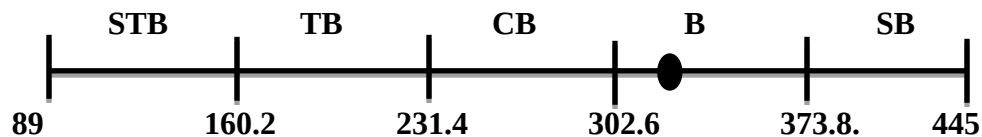
Tabel 4.19

**Tanggapan Responden
Kemampuan komunikasi dengan pelanggan**

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	25	5	28%	125
Setuju	21	4	24%	84
cukup setuju	34	3	38%	102
tidak setuju	6	2	7%	12
sangat tidak setuju	3	1	3%	3
Jumlah	89		100%	326

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.15 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25orang (28%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (24%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 34 orang (38%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 orang (7%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (3%).Dari nilai skor total 326mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan sangatssetuju bahwa posisinyabaik.



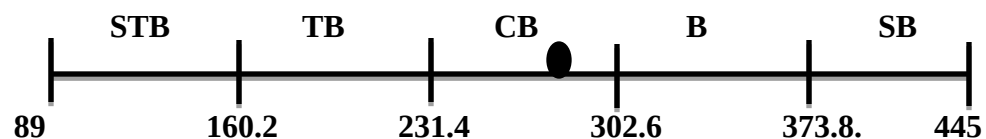
Tabel 4.20

Tanggapan Responden
Kemampuan menggunakan komputer

pertanyaan	jumlah skor		persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	21	5	24%	105
Setuju	18	4	20%	72
cukup setuju	30	3	34%	90
tidak setuju	10	2	11%	20
sangat tidak setuju	10	1	11%	10
Jumlah	89		100%	297

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21orang (24%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 18orang (20%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 30 orang (34%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 orang (11%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 10 orang (11%).Dari nilai skor total 339mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan sangat setuju bahwa posisinya cukup baik.



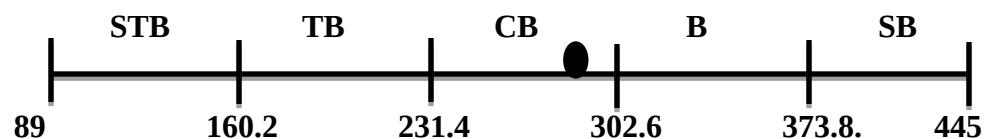
Tabel 4.21

Tanggapan Responden
Memiliki rasa antusias dalam bekerja

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	18	5	20%	90
Setuju	21	4	24%	84
cukup setuju	30	3	34%	90
tidak setuju	9	2	10%	18
sangat tidak setuju	11	1	12%	11
Jumlah	89		100%	293

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.17 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18orang (20%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (24%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 30 orang (34%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 9 orang (10%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 11 orang (12%).Dari nilai skor total 293mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakansangat seetuju dan cukup setuju bahwa posisinya cukupbaik.



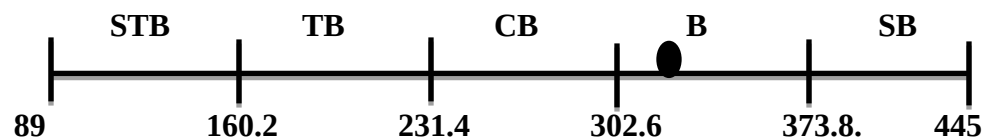
Tabel 4.22

Tanggapan Responden
Selalu berusaha belajar dengan hal yang baru

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	22	5	25%	110
Setuju	26	4	29%	104
cukup setuju	28	3	31%	84
tidak setuju	9	2	10%	18
sangat tidak setuju	4	1	4%	4
Jumlah	89		100%	320

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.18 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22orang (25%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 orang (29%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 28 orang (31%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 9 orang (10%).Dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (4%).Dari nilai skor total 320 mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan sangatssetuju bahwa posisinya baik.



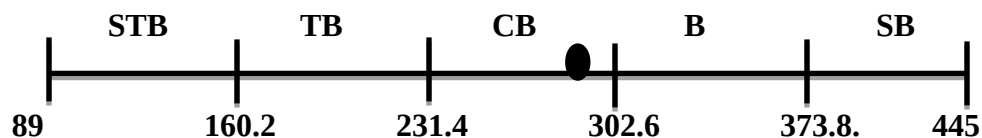
Tabel 4.23

Tanggapan Responden
Adanya tanggung jawab dalam pekerjaan

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	10	5	11%	50
Setuju	28	4	31%	112
cukup setuju	30	3	34%	90
tidak setuju	18	2	20%	36
sangat tidak setuju	3	1	3%	3
Jumlah	89		100%	291

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.19 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10orang (11%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (31%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 30 orang (34%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 18 orang (20%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (3%).Dari nilai skor total 291mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan setuju bahwa posisinya cukupbaik.

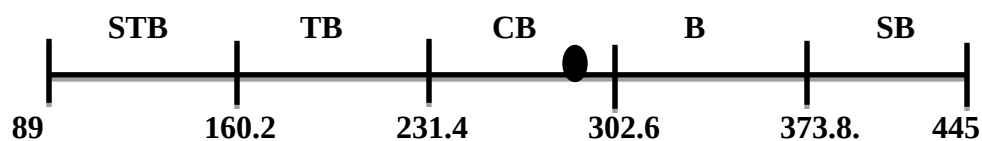


Tabel 4.24**Tanggapan Responden Fokus dalam melayani pelanggan**

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	12	5	13%	60
Setuju	28	4	31%	112
cukup setuju	29	3	33%	87
tidak setuju	15	2	17%	30
sangat tidak setuju	5	1	6%	5
Jumlah	89		100%	294

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.20 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12orang (13%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (31%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 29 orang (33%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 15 orang (17%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5 orang (6%).Dari nilai skor total294mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan setuju bahwa posisinya cukupbaik.



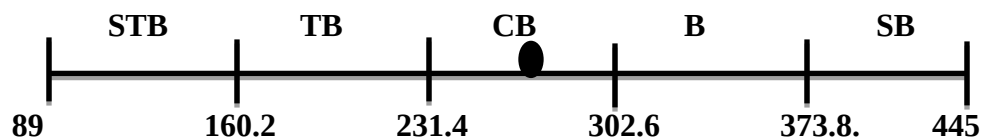
Tabel 4.25

Tanggapan Responden
Melayani pelanggan dengan pelayanan prima

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	11	5	12%	55
Setuju	19	4	21%	76
cukup setuju	32	3	36%	96
tidak setuju	24	2	27%	48
sangat tidak setuju	3	1	3%	3
Jumlah	89		100%	278

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.21 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11orang (12%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 19 orang (21%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 32 orang (36%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 24 orang (27%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (3%).Dari nilai skor total278mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan cukup setuju bahwa posisinya cukupbaik.



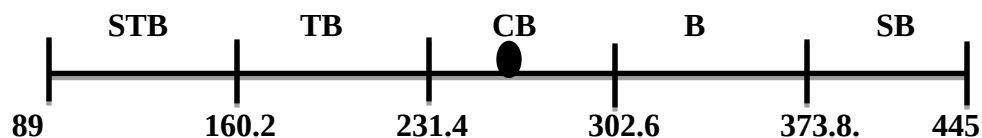
Tabel 4.26

Tanggapan Responden
Dapat mengoperasikan telepon(pabx)

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	9	5	10%	45
Setuju	18	4	20%	72
cukup setuju	26	3	29%	78
tidak setuju	28	2	31%	56
sangat tidak setuju	8	1	9%	8
Jumlah	89		100%	259

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.22 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9orang (10%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 18 orang (20%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 26 orang (29%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 28 orang (31%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 8 orang (9%).Dari nilai skor total259mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan cukupsetuju bahwa posisinya cukupbaik.



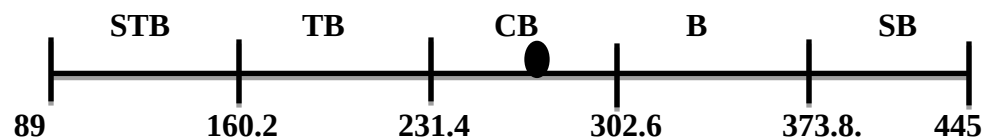
Tabel 4.27

Tanggapan Responden
Memiliki kemampuan berbahasa asing yang baik

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	18	5	20%	90
Setuju	22	4	25%	88
cukup setuju	26	3	29%	78
tidak setuju	17	2	19%	34
sangat tidak setuju	6	1	7%	6
Jumlah	89		100%	296

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.23 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18orang (20%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (25%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 26 orang (29%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 17 orang (19%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 6 orang (7%).Dari nilai skor total296mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan sangat setuju bahwa posisinya cukupbaik.



Tabel 4.28

**Tanggapan Responden
Memiliki sifat ramah terhadap pelanggan**

pertanyaan	jumlah	skor	persentase	fxs
	F	S		
sangat setuju	24	5	27%	120
Setuju	36	4	40%	144
cukup setuju	22	3	25%	66
tidak setuju	6	2	7%	12
sangat tidak setuju	1	1	1%	1
Jumlah	89		100%	343

Sumber : Hasil Data Kuesioner

Pada tabel 4.24 diatas dapat dilihat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24orang (27%).Responden yang menyatakan setuju sebanyak 36 orang (40%).Responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 22 orang (25%).Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 orang (7%).Responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1%).Dari nilai skor total 343mendapatkan bahwa penilaian responden terhadap analisa laporan menyatakan setuju bahwa posisinya baik.

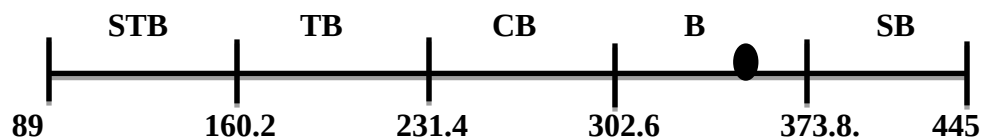


Table 4.29
Rekapan Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Skor	Keterangan
1	Kemampuan komunikasi dengan pelanggan	326	Baik
2	Kemampuan menggunakan komputer	297	Cukup Baik
3	Memiliki rasa antusias dalam bekerja	293	Cukup Baik
4	Selalu berusaha belajar dengan hal yang baru	320	Baik
5	Adanya tanggung jawab dalam pekerjaan	291	Cukup Baik
6	Fokus dalam melayani pelanggan	294	Cukup Baik
7	Melayani pelanggan dengan pelayanan prima	278	Cukup Baik
8	Dapat mengoperasikan telepon (pabx)	259	Cukup Baik
9	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	296	Cukup Baik
10	Memiliki sifat ramah terhadap pelanggan	343	Baik
Jumlah		2997	
Rata-Rata		299.7	

Sumber : data yang telah diolah

Pada tabel 4.26 dapat dilihat bahwa skor paling tinggi 343 ada di pernyataan sifat ramah terhadap pelanggan, tetapi skor paling rendah 259 terdapat pada pernyataan dapat mengoperasikan komputer dengan hasil rata-rata 299,7

4.3 Teknik MSI

Data pada penelitian ini diperoleh dari jawaban kuesioner para responden yang menggunakan skala likert. Dari skala pengukuran likert itu akan diperoleh data ordinal. Agar dapat dianalisis secara statistic maka data tersebut harus dinaikkan menjadi skala interval dengan menggunakan Methods of Successive Interval (MSI) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengelompokkan data berskala ordinal dalam masing-masing variabel dihitung banyaknya pemilih pada tiap bobot yang diberikan pada masing-masing variabel atau butir pertanyaan.

2. Untuk setiap butir pertanyaan tentukan frekuensi (f) responden yang menjawab skor 1,2,3,4,5 untuk setiap item pertanyaan.

3. Selanjutnya menentukan proporsi (p) dengan cara setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden.

4. Menghitung kumulatif (PK)

5. Menentukan nilai skala (scale value = SV) untuk setiap skor jawaban dengan formula sebagai berikut: Sesuai dengan nilai skala ordinal ke interval, yaitu scale value (SV) yang nilainya terkecil (harga negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu). Transformed Scale Value = $Y = SV + |SV_{min}| + 1$

Keterangan:

Density at Lower Limit = Kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit = Kepadatan batas atas Area

Under Upper Limit = Daerah di bawah batas atas Area

Under Lower Limit = Daerah di bawah batas bawah

6. Nilai skala inilah yang disebut skala interval dan dapat digunakan dalam perhitungan analisis regresi.

4.3.1 Transformasi Data

Berikut adalah perhitungan MSI untuk item nomor 1 (sub variabel X)

1. Nilai ordinal yang muncul adalah 1, 2, 3, 4, dan 5, selanjutnya disimpan pada kolom kategori
2. Hitung frekuensi muncul masing-masing kategori, selanjutnya disimpan pada kolom Frekuensi (Frek)
3. Hitung proporsi tiap frekuensi.

$$\text{Prop (1)} = 6/89 = 0,067$$

$$\text{Prop (2)} = 8/89 = 0,090$$

$$\text{Prop (3)} = 37/89 = 0,416$$

$$\text{Prop (4)} = 21/89 = 0,236$$

$$\text{Prop (5)} = 17/89 = 0,191$$

4. Hitung proporsi kumulatif.

$$\text{Untuk kategori (1)} = 0,067$$

$$\text{Untuk kategori (2)} = 0,067 + 0,090 = 0,157$$

$$\text{Untuk kategori (3)} = 0,090 + 0,416 = 0,506$$

$$\text{Untuk kategori (4)} = 0,416 + 0,236 = 0,652$$

$$\text{Untuk kategori (5)} = 0,236 + 0,191 = 0,427$$

5. Menentukan nilai Z. Dicari dari tabel distribusi normal standar dengan nilai peluang pada kolom proporsi kumulatif.

Nilai Z untuk $p = 0,067 \rightarrow Z = -1,495$

Nilai Z untuk $p = 0,090 \rightarrow Z = -1,006$

Nilai Z untuk $p = 0,416 \rightarrow Z = 0,184$

Nilai Z untuk $p = 0,236 \rightarrow Z = 0,874$

6. Menghitung nilai fungsi densitas untuk masing-masing nilai Z

$$f(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}z^2}$$

$$\text{untuk } z = -1,495 \rightarrow f(-1,495) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(-1,495)^2} = 0,130$$

$$\text{untuk } z = -1,006 \rightarrow f(-1,006) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(-1,006)^2} = 0,241$$

$$\text{untuk } z = 0,184 \rightarrow f(0,184) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(0,184)^2} = 0,392$$

$$\text{untuk } z = 0,874 \rightarrow f(0,874) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(0,874)^2} = 0,272$$

7. Menghitung nilai NS untuk tiap kategori

$$NS = \frac{(\text{Densitas kelas sebelumnya}) - (\text{Densitas kelas})}{(\text{Peluang kumulatif kelas}) - (\text{Peluang kumulatif kelas sebelumnya})}$$

$$NS (1) = \frac{0 - 0,130}{0,067 - 0} = -1,935$$

$$NS (2) = \frac{0,130 - 0,241}{0,157 - 0,067} = -1,530$$

$$NS (3) = \frac{0,241-0,392}{0,573-0,157} = -0,684$$

$$NS (4) = \frac{0,392-0,272}{0,802-0,573} = 0,337$$

$$NS (5) = \frac{0,272-0,000}{1,000-0,809} = 1,425$$

8. Menghitung nilai transformasi interval dengan rumus:

$$Y = NS + [1 + |NS_{\min}|]$$

$$|NS_{\min}| = 1,935$$

$$Y (1) = -1,935 + [1 + 1,935] = 1,000$$

$$Y (2) = -1,530 + [1 + 1,935] = 1,709$$

$$Y (3) = -0,684 + [1 + 1,935] = 2,570$$

$$Y (4) = 0,337 + [1 + 1,935] = 3,443$$

$$Y (5) = 1,425 + [1 + 1,935] = 4,360$$

Hasil perhitungan di atas kemudian disajikan pada tabel di bawah ini:

4.30 Manual Perhitungan MSI Variabel X

Nilai	Frek	Scor	Bobot	Jumlah	Norm	Distribusi	Nilai	Nilai
Variabel X								
1	6	6	0.067	0.067	0.130	-1.495	-1.935	1.000
2	8	16	0.090	0.157	0.241	-1.006	-1.530	1.709
3	37	111	0.416	0.573	0.392	0.184	-0.684	2.570
4	21	84	0.236	0.809	0.272	0.874	-0.337	3.443
5	17	85	0.191	1.000	0.000		1.425	4.360
Juml	89							

Dengan cara yang sama maka diperoleh hasil perhitungan MSI untuk semua item seperti pada lampiran.

Berikut adalah perhitungan MSI untuk item nomor 1 (sub variabel Y)

1. Nilai ordinal yang muncul adalah 1, 2, 3, 4, dan 5, selanjutnya disimpan pada kolom kategori
2. Hitung frekuensi muncul masing-masing kategori, selanjutnya disimpan pada kolom Frekuensi (Frek)
3. Hitung proporsi tiap frekuensi.

$$\text{Prop (1)} = 3/89 = 0,034$$

$$\text{Prop (2)} = 6/89 = 0,067$$

$$\text{Prop (3)} = 34/89 = 0,382$$

$$\text{Prop (4)} = 21/89 = 0,236$$

$$\text{Prop (5)} = 25/89 = 0,281$$

4. Hitung proporsi kumulatif.

$$\text{Untuk kategori (1)} = 0,034$$

$$\text{Untuk kategori (2)} = 0,034 + 0,067 = 0,101$$

$$\text{Untuk kategori (3)} = 0,067 + 0,382 = 0,483$$

$$\text{Untuk kategori (4)} = 0,382 + 0,236 = 0,719$$

$$\text{Untuk kategori (5)} = 0,236 + 0,191 = 1,000$$

5. Menentukan nilai Z. Dicari dari tabel distribusi normal standar dengan nilai peluang pada kolom proporsi kumulatif.

$$\text{Nilai Z untuk } p = 0,034 \rightarrow Z = -1,829$$

Nilai Z untuk $p = 0,067 \rightarrow Z = -1,275$

Nilai Z untuk $p = 0,382 \rightarrow Z = -0,042$

Nilai Z untuk $p = 0,236 \rightarrow Z = 0,580$

6. Menghitung nilai fungsi densitas untuk masing-masing nilai Z

$$f(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}z^2}$$

$$\text{untuk } z = -1,829 \rightarrow f(-1,829) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(-1,829)^2} = 0,075$$

$$\text{untuk } z = -1,275 \rightarrow f(-1,275) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(-1,275)^2} = 0,177$$

$$\text{untuk } z = -0,042 \rightarrow f(0,042) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(0,042)^2} = 0,339$$

$$\text{untuk } z = 0,580 \rightarrow f(0,580) = \frac{1}{\sqrt{2(3,14)}} e^{-\frac{1}{2}(0,580)^2} = 0,337$$

7. Menghitung nilai NS untuk tiap kategori

$$NS = \frac{(\text{Densitas kelas sebelumnya}) - (\text{Densitas kelas})}{(\text{Peluang kumulatif kelas}) - (\text{Peluang kumulatif kelas sebelumnya})}$$

$$NS (1) = \frac{0 - 0,075}{0,034 - 0} = -2,223$$

$$NS (2) = \frac{0,075 - 0,177}{0,101 - 0,034} = -1,750$$

$$NS (3) = \frac{0,177 - 0,399}{0,483 - 0,101} = -0,825$$

$$NS (4) = \frac{0,399 - 0,337}{0,719 - 0,483} = -0,469$$

$$NS(5) = \frac{0,337-0,000}{1,000-0,719} = 1,200$$

8. Menghitung nilai transformasi interval dengan rumus:

$$Y = NS + [1 + |NS_{\min}|]$$

$$|NS_{\min}| = 2,223$$

$$Y(1) = -2,223 + [1 + 2,223] = 1,000$$

$$Y(2) = -1,750 + [1 + 2,223] = 1,709$$

$$Y(3) = -0,825 + [1 + 2,223] = 2,642$$

$$Y(4) = 0,469 + [1 + 2,223] = 3,483$$

$$Y(5) = 1,200 + [1 + 2,223] = 4,423$$

Hasil perhitungan di atas kemudian disajikan pada tabel di bawah ini:

4.31 Manual Perhitungan MSI Variabel Y

Nilai	Freku	Score	Bobot	Jumla	Normsi	Distri	Nilai	Nilai
Variabel Y								
1	3	3	0.034	0.034	0.075	-1.829	-2.223	1.000
2	6	12	0.067	0.101	0.177	-1.275	-1.750	1.709
3	34	102	0.382	0.483	0.399	-0.042	-0.825	2.642
4	21	84	0.236	0.719	0.337	0.580	-0.469	3.483
5	25	125	0.281	1.000	0.000		1.200	4.423
Juml	89							

Dengan cara yang sama maka diperoleh hasil perhitungan MSI untuk semua item seperti pada lampiran.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik adalah menurut R Gunawan Sudarmanto dalam Aryani (2010:102) untuk menyatakan bahwa beberapa hal yang mendasari tentang perlunya melakukan uji asumsi klasik atau uji persyaratan tersebut yaitu agar besaran atau koefisien statistik yang diperoleh benar-benar merupakan penduga parameter yang memang dapat dipertanggungjawabkan atau akurat.

4.4.1 Uji Linieritas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah dua variabel memiliki hubungan linear atau tidak secara signifikan. Jika linear maka analisis regresi dapat dilakukan. Pengujian ini dilakukan pada masing-masing variabel menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05.

Tabel 4.32

Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepemimpinan * Kinerja Pegawai	Between Groups	(Combined)	2702.383	86	31.423	8.643	.109
		Linearity	1175.609	1	1175.609	323.360	.003
		Deviation from Linearity	1526.774	85	17.962	4.941	.183
	Within Groups		7.271	2	3.636		
	Total		2709.654	88			

Hasil uji linearitas tabel 4.32 di atas diketahui nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 0,183. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dilihat bahwa signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel (kepemimpinan) dengan variabel (kinerja pegawai) terdapat hubungan yang linier. Berdasarkan uji linearitas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa linearitas dalam penelitian ini terpenuhi.

4.4.2 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan bebas keduanya terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam Supriyanto & Masyhuri, (2010:256), Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti 60 berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $\leq 0,05$, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal. Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.33
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		89
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.17520402
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.081
	Positive	.060
	Negative	-.081
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

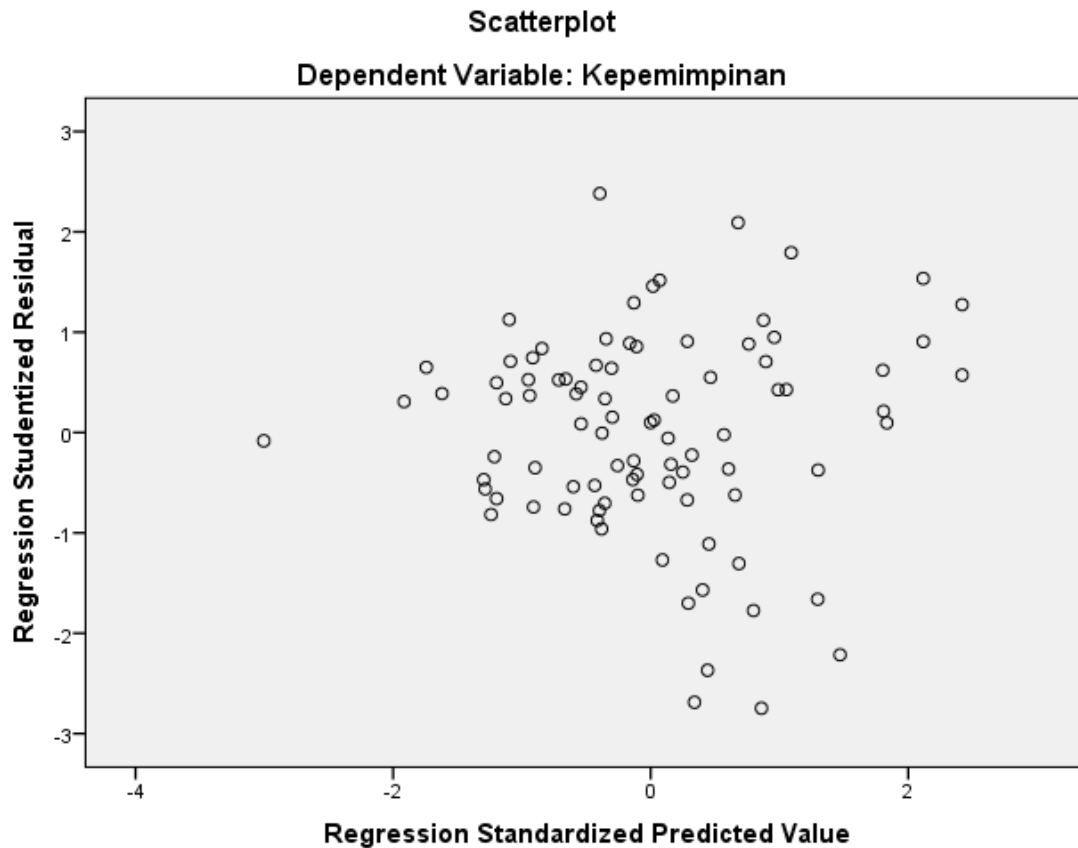
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel 4.33 diatas diperoleh nilai *Asymp.sig* sebesar 0,200. Dikarenakan nilai *Asymp.sig* > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya berdistribusi normal.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokdastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari satu pengamatan

ke pengamatan yang lain tetap, hal tersebut dinamakan heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas pada suatu model regresi, maka dapat dilihat pada scatterplot model sebagai berikut:



Gambar 4.2 Hasil Uji *Heteroskedastisitas*

Gambar 4.2 diatas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dan dan tidak membentuk sebuah pola serta sebarannya berada diatas dan dibawah titik nol. Dengan demikian dapat diketahui bahwa tidak terdapat pelanggaran asumsi heteroskedastisitas pada model regresi.

4.5 Uji korelasi

Untuk menguji ada tidaknya hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai, maka penulis melakukan analisis korelasi dengan menggunakan *IBM Statistic* yang terdapat pada Tabel Berikut ini:

Tabel 4.34
Hasil Uji Korelasi
Correlations

		Kepemimpinan	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.659**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	89	89
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	89	89

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

Dari uji korelasi pada tabel 4.34 diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Terdapat hubungan korelasi antara variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 0,659 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka korelasi diantara variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai positif dan signifikan, serta berada pada korelasi tinggi.

4.6 Persamaan Regresi Linier Sederhana

Model regresi sederhana yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + bXe$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

X = Kepemimpinan

B₀ = Bilangan konstanta

B = Koefisien regresi

e = *Error*

Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil koefisien regresi sebagai berikut:

Tabel 4.35
Hasil Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.503	2.496		4.207	.000
Kepemimpinan	.712	.087	.659	8.165	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari *output* pada tabel 4.33 di atas diketahui nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 9,504 + 0,609X$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

$b_0 = 10,503$ artinya jika variabel X bernilai nol (0), maka variabel Y akan bernilai 10,503 satuan.

$b = 0,712$ artinya jika kepemimpinan(X) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel Y akan meningkat sebesar 0,712 satuan.

4.7 Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai R sebesar 0,659, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Tabel 4.36

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 ^a	.434	.427	4.53914

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$= (0,659)^2 \times 100\%$$

$$= 43,43\%$$

Dengan demikian, maka diperoleh nilai KD sebesar 43,43% yang menunjukkan arti bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 43,43% terhadap kinerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 56,57% dipengaruhi oleh faktor lain seperti disiplin, kompensasi dan motivasi kerja.

4.8 Pengujian Hipotesis

4.8.1 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t)

Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel 4.37

Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.503	2.496		4.207	.000
Kepemimpinan	.712	.087	.659	8.165	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

- Pengujian hipotesis variabel X (kepemimpinan)

H_0 : Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H_a : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = $87 = (n - 2)$ didapat nilai t_{tabel} 1,663.

Dari *output SPSS* diatas diperoleh nilai t_{hitung} untuk X sebesar 8,165 dan t_{tabel} 1,663. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai *Call Center* 108 Telkom Kota Bandung”, maka dengan ini penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Memberikan apresiasi terhadap pegawai nilainya Baik untuk Kepemimpinan di *Call Center* 108 PT. TELKOM Kota Bandung dan menghargai pegawai nilainya Cukup Baik.
2. Memiliki sifat ramah terhadap pelanggan nilainya Baik untuk Kinerja Pegawai di *Call Center* 108 PT. TELKOM Kota Bandung dan mengoperasikan telepon (PABX) nilainya Cukup Baik.
3. Besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada *call center* 108 Telkom Kota Bandung, sebesar 43,43% yang menunjukkan arti bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 43,43% terhadap kinerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 56,57% dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, disiplin dan kompensasi.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Manajemen

Dari hasil penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai *Call Center* 108 Telkom Kota Bandung”, maka dengan ini penulis dapat member saran sebagaiberikut:

1. Sebaiknya pemimpin atau atasan diharapkan lebih menghargai prestasi kerja pegawainya, sehingga pegawai dapat merasa lebih berharga ada di perusahaan tersebut.
2. Sebaiknya pegawai lebih handal dalam mengoperasikan telepon (PABX) karena bekerja di *call center* dapat mempermudah semua pekerjaannya.
3. Apabila pegawainya dapat mengoperasikan komputer maka pemimpin akan lebih menghargai prestasi kerja pegawainya.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya dapat meneliti faktor Motivasi Pegawai
2. Peneliti selanjutnya dapat meneliti faktor Kompensasi
3. Peneliti selanjutnya dapat meneliti faktor Disiplin Pegawai

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2014 . “Perencanaan Strategis Suatu Organisasi” :Kelompok Gramedia. Jakarta
- Ajeng Kartika, Sopranita. 2014. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating*”. Skripsi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ancok, Djamaludin. 2012. *Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta : Erlangga
- Andy Pradana, Martha. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan: studi kasus pada karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya*. Lumajang: Universitas Brawijaya
- Arep dan Tanjung, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPEC
- Ari Retno Habsari, 2008, *Terobosan Kepemimpinan*, Med Press, Yogyakarta
- Blanchart. Hersey . 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM buku 1 dan 2*. Jakarta : Indeks
- Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M. dan Dr. H. Suwatno, 2011, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Edy Sutrisna, M, S.I, 2011, *Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.
- Ginting, Paham dan Syafrizal Helmi Situmorang, 2008. *Filsafat Ilmu dan Metode Penelitian*. Penerbit USU Press.
- Hedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Ismail. Solihin, 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Mangkunegara .2009 .*Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta .Indeks
- Marwansyah dan Mukaram. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung
- Moeheriono. 2012 .”*Kinerja atau Performance*” : Erlangga
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.

- Reza, Regina Aditya, 2010, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*, Skripsi
- Rivai, Veithzal, 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta
- Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rosidah, Sulistiyani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta : Indeks*
- Sari, Rahmila, Muis, Mahlia, dan Hamid, Nurdjannah, 2012 : 4, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar*.
- Septiyanto, Dafid, 2010 : 2, *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Survey Se-Eks Karisiden Surakarta)*, Skripsi
- Siagian, Sondang P, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian . 2011 . *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Simamora. 2008. *Perilaku Organisasi Jilid II*, Alih Bahasa HidayanaPujaatmaka, Jakarta, Prenhalindo.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, 2011. *Bisnis Konsep dan Kasus*. Medan: USU Press.
- Sofyandi, Herman, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Thoha. Miftah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Wirawan. 2009 .*Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organiasasi*. Jakarta: Indeks.

.

.

Lampiran 2

K U E S I O N E R



FAKULTAS EKONOMI & BISNIS UNIVERSITAS WINAYA MUKTI BANDUNG

Bandung, September 2018

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

Di

Tempat

Dengan Hormat,

Berkenaan dengan penelitian yang akan kami lakukan dalam rangka penyusunan skripsi Program Strata Satu (S1) Jurusan FAKULTAS EKONOMI & BISNIS UNIVERSITAS WINAYAMUKTIBANDUNG

Bandung, maka untuk mendapatkan data yang diperlukan, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr/Sdri untuk mengisi kuesioner yang kami ajukan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai *call center* 108 PT. Telkom Kota Bandung.

Apapun jawaban dari Bapak/Ibu/Sdr/Sdri berikan merupakan bantuan yang sangat berharga bagi kami serta turut menyumbangkan pemikiran bagi perusahaan ini.

Atas kesediaannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Irma Kautsari Tansah

DATA RESPONDEN

A. IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda *checklist* (✓) pada kotak yang tersedia pada jawaban yang menurut Anda paling sesuai :

1. Usia

- | | |
|--|--|
| ☐ 17 - 20 tahun | ☐ 21 - 30 tahun |
| ☐ 31 - 40 tahun | ☐ 41 - 50 tahun |
| ☐ >51tahun | |

2. Jenis kelamin

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| ☐ Laki-laki | ☐ Perempuan |
|------------------------------------|------------------------------------|

3. Pendidikan Terakhir

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| ☐ SMU/SMK | ☐ D1-D3 |
| ☐ S1-S2 | |

4. Lamanya Bekerja

- | | |
|--|---|
| ☐ Dibawah 6 bulan | ☐ 2 tahun – 3 tahun |
| ☐ 1 tahun – 2 tahun | ☐ Lebih dari 3 tahun |

B. Petunjuk pengisian :

1. Berikan tanda checklist (✓) pada salah satu jawaban Bapak/ Ibu/ saudara yang dianggap benar atau sesuai
2. Bila terdapat kesalahan dalam menjawab, berilah tanda checklist (✓) pada pilihan yang salah satu tersebut, kemudian berilah tanda checklist pada jawaban yang benar
3. Pilihan jawaban sebagai berikut

- | | | |
|------------|---|---------------------|
| SS | : | Sangat Setuju |
| S | : | Setuju |
| KS | : | Kurang Setuju |
| TS | : | Tidak Setuju |
| STS | : | Sangat Tidak Setuju |

Pernyataan-pernyataan

Aspek Kepemimpinan

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Aspek Komunikasi						
1.	Apakah terjalin hubungan baik atasan dengan bawahan					
2	Apakah komunikasi berjalan baik dengan pegawai					
Aspek Pemberian Motivasi						
3	Apakah anda mengetahui dengan baik produk atau jasa yang ditawarkan agent PUM Property					
4	Apakah pemimpin memberikan apresiasi terhadap pegawainya					
Aspek Kemampuan Memimpin						
5	Apakah pemimpin menghargai prestasi kerja					
6	Apakah pemimpin dapat menjadi teladan yang baik bagi pegawai di perusahaannya					
Aspek Pengambilan Keputusan						
7	Apakah pemimpin dapat memutuskan hal baik secepatnya					
8	Apakah pemimpin tegas dalam menentukan sesuatu					
Aspek Kekuasaan Positif						
9	Apakah pemimpin memberikan wewenang yang baik					
10	Apakan pemimpin bertanggung jawab terhadap pegawainya					

Aspek Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Aspek Performance						
1.	Apakah pegawai memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan pelanggan					
2	Apakah pegawai mampu mengaplikasikan komputer					
Aspek Kualitas Kerja						
3	Apakah pelayanan yang diberikan oleh agent PUM Property sopan dan memberikan kesan yang baik					
4	Apakah pegawaimemiliki rasa antusias terhadap pekerjaannya					
Aspek Kuantitas Kerja						
5	Apakah pegawaimemiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya					
6	Apakah pegawai focus dalam melayani pelanggan					
Aspek Keahlian						
7	Apakah pegawai melayani pelanggan dengan pelayanan prima					
8	Apakah pegawai dapat mengoperasikan telepon(PABX)					
Aspek Sikap						
9	Apakah pegawai memiliki kemampuan berbahasa asing yang baik					
10	Apakah pegawai bersifat ramah terhadap pelanggan					