

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dengan semakin pesatnya perkembangan usaha bisnis dan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha, perusahaan harus dapat memaksimalkan keuntungan dan tetap dapat bertahan dalam usahanya. Banyak perusahaan menghadapi persaingan saat ini, sehingga perusahaan harus mempunyai sedikitnya 5 hal, yaitu:

1. Visi Misi
2. *Business Plan*
3. *Job Description*
4. Peraturan Perusahaan
5. *Streangth Weakness Opportunities Threath (SWOT)*

Kelima hal tersebut diperlukan dalam menghadapi kompetitor, perubahan aturan/undang-undang, harga Bahan Bakar Minyak (BBM), Upah Minimum Regional (UMR) dan faktor lainnya, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya, yaitu memaksimalkan laba dan meningkatkan nilai aset, sehingga dapat memberikan deviden bagi pemegang saham maupun bonus bagi manajemen dan karyawannya.

Perusahan semenjak didirikan harus mempunyai visi misi. Adanya visi dan misi merupakan syarat wajib bagi sebuah perusahaan. Setiap perusahaan

memiliki visi dan misi yang berbeda, semua tergantung tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Visi dan misi perusahaan menjadi landasan dasar bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu tak perlu ditanyakan lagi bahwa peranan visi dan misi perusahaan sangatlah penting.

Istilah visi berasal dari kata *vision* yang berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti penglihatan. Bisa diartikan yang dimaksud visi adalah sebuah pandangan tentang tujuan jangka panjang perusahaan atau rencana yang akan dicapai oleh suatu perusahaan. Visi biasanya berisi pernyataan yang singkat dan jelas, namun bisa mencakup semua tujuan dan cita-cita perusahaan. Sedangkan misi adalah kegiatan atau aktivitas yang mengarahkan perusahaan pada tujuan yang menjadi impian perusahaan tersebut. Jadi, bisa dikatakan bahwa misi adalah kegiatan atau aktivitas yang dilakukan untuk mendukung perusahaan hingga mencapai tujuannya.

Setelah mengetahui pengertiannya dapat dipastikan bahwa tanpa adanya visi dan misi, sebuah perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diimpikan guna untuk mempertahankan suatu pencapaian perusahaan untuk menjalankan target perusahaan. Menurut Yusuf Hamdan (2001), visi dan misi memiliki kedudukan yang penting bagi organisasi, tidak terkecuali untuk perguruan tinggi. Visi dan misi sebagai bagian dari perencanaan strategis harus dibuat dengan sungguh-sungguh karena di dalamnya terkandung gambaran mengenai masa depan yang diidamkan. Visi dan misi yang baik adalah yang dibuat secara tertulis kemudian disosialisasikan kepada seluruh *stakeholder*

organisasi, sehingga kesadaran akan masa depan yang diharapkan tidak hanya memandu para pemimpin organisasi.

Business plan itu penting bagi perusahaan dikarenakan *business plan* merupakan perencanaan jangka panjang (*blueprint*), biasanya minimal satu siklus perusahaan bisa 10 atau 25 tahun. Salah satu fungsi *business plan*, yaitu untuk membantu proses dalam pengelolaan, seperti berpikir ke depan, membuat keputusan, dan membuat bisnis dapat lebih sukses. Namun, tidak semua *business plan* sama seperti perbedaan kebutuhan. Untuk membuat *business plan* untuk *start up* ada dasarnya, dapat dimulai dengan sesuatu yang simpel. Sebagai contohnya membuat *business plan* yang berfokus untuk usaha bisnis.

Tahap pertama dalam perencanaan adalah membahas apa yang akan kita presentasikan. Berfokus pada elemen pertama yang dibutuhkan *start up*, yaitu visi dan misi, masalah yang dialami konsumen, solusi yang ditawarkan, menganalisis pasar, sehingga dapat mengetahui bisnis apa yang layak untuk didirikan. Namun, tidak semua *start up* dimulai dari sesuatu yang simpel. Beberapa hal yang dibutuhkan, seperti pengembangan kebutuhan produk, pengemasan, kantor, website, dan gaji yang dibayarkan untuk sebulan hingga setahun ke depan untuk memulai.

Adapun indikator yang penting dalam membangun *start up* adalah:

1. Perencanaan dalam bisnis tetap di tangan *owner*. Akan tetapi, jika ada ide dari *stakeholder* yang berguna dan bernilai untuk *start up*, maka hal ini diperbolehkan.

2. Secepatnya menemukan orang kedua yang berguna untuk perencanaan yang lebih banyak. Perencanaan berguna untuk kritis dalam nilai yang akan ditawarkan, tujuan, strategi, dan implementasi.
3. Ketika perencanaan dituju hanya untuk internal, mungkin tidak membutuhkan deskripsi tentang sejarah perusahaan dan fitur produk. Ketika ingin melibatkan orang yang bukan berasal dari dalam perusahaan, dibutuhkan informasi yang lebih dari perencanaan yang akan dilakukan.
4. Untuk mendiskusikan proses yang paling dibutuhkan adalah memulai perencanaan. Untuk mendeskripsikan misi, objek yang dibutuhkan, target pasar, keuntungan kompetitif, dan strategi dasar.
5. Gunakan *tools* yang dapat membantu dalam mengembangkan bisnis.
6. Dibutuhkan pengaturan inventaris yang canggih.
7. Jika *start up business to business*, harus mengatur pengeluaran yang berguna untuk menjalankan bisnis. Terkadang usaha yang dilakukan tidak hanya bertujuan untuk melakukan penjualan, akan tetapi juga bertujuan untuk membangun relasi.

Jadi, *business plan* sangat dibutuhkan di tahap awal dalam membangun *start up* sebelum membeli perlengkapan, seperti alat tulis, telepon, atau menyewa lokasi yang dibutuhkan dalam membangun *start up*. Menurut Supriyanto (2009), Salah satu kunci sukses memulai usaha adalah adanya kemampuan menuangkan ide-ide atau gagasan cemerlang yang kreatif dan inovatif dan mempunyai nilai ekonomi/komersial tinggi ke dalam sebuah *business plan* atau perencanaan bisnis yang matang dan realistis apapun jenis usaha yang akan kita jalankan. Lebih-

lebih jika ditindaklanjuti dengan menuangkan ide-ide tersebut dalam tulisan sehingga dapat dikomunikasikan kepada pihak lain. Perencanaan bisnis (*business plan*) adalah rencana-rencana tentang apa yang dikerjakan dalam suatu bisnis ke depan, meliputi alokasi sumber daya, perhatian pada faktor-faktor kunci dan mengolah permasalahan-permasalahan dan peluang yang ada. Secara garis besar, isi suatu perencanaan bisnis dimulai dari ringkasan, *statement* misi, faktor-faktor kunci, analisis pasar, produksi, manajemen dan analisis finansial, seperti analisis *break event*, dan lainnya. Kebutuhan akan sebuah perencanaan bisnis menjadi mutlak jika kita akan menjalankan suatu bisnis karena perencanaan bisnis sendiri ibarat sebuah peta dan kompas untuk menjalankan bisnis. Dengan sebuah perencanaan kita dapat menetapkan tujuan utama bisnis kita, skala prioritas, dan menetapkan *cash flow*. Sementara dengan perencanaan bisnis yang baik akan menjadikan peluang sukses bisnis kita semakin tinggi. Perencanaan bisnis yang baik sendiri adalah sebuah proses bukan hanya sekedar perencanaan.

Perencanaan bisnis yang baik indikatornya, antara lain sederhana (mengandung kemudahan dan kepraktisan) untuk dilaksanakan, spesifik (konkret, terukur, spesifik dalam waktu, personalianya dan anggarannya), realistik (realistik dalam tujuan, anggaran, maupun target pencapaian waktunya) dan komplit atau lengkap semua elemennya.

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan dan untuk menghadapi pesaing-pesaing kelas dunia perusahaan mempunyai *business plan* yang sangat idealis untuk perkembangan perusahaan itu sendiri penting bagi perusahaan untuk membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan dan

lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. Karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang karyawan jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif, maka perusahaan mampu memberikan tugas masing-masing dengan relevan. Oleh karena, itu perusahaan memiliki peraturan-peraturan dalam bisnis yang sangat. Dalam mencapai tujuan, semua perusahaan berusaha untuk memaksimalkan sumber daya. Sumber daya diantaranya adalah uang/aset, organisasi dan karyawan. Tujuan utama perusahaan sebagian besar adalah memaksimalkan laba perusahaan dan juga meningkatkan *value asset* perusahaan. Peneliti melakukan penelitian ini untuk melihat seberapa jauh pengaruh kinerja karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, khususnya di perusahaan PT. Niaga Berdikari. Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teori, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat dan keseimbangan kerja.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi/perusahaan dibutuhkan adanya manusia yang mampu mengarahkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan. Hal ini dikarenakan adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu

pada manusia, hingga perlu figur pemimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya pemimpin yang mengarahkan kegiatan/aktivitas karyawan sehingga setiap pekerjaan akan efisien dan efektif.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat berpengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan karena kepemimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi/suatu perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan sangatlah penting untuk mempengaruhi karyawan. Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang efektif membutuhkan pemimpin yang berkualitas dan profesional yang mampu memotivasi bawahan agar melaksanakan tugasnya sesuai yang sudah menjadi ketentuan perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok. Menurut Sutikno (2014:16), Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya agar mau berbuat, seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita dalam 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 (Hersey dan Blanchart dalam Sunyoto, 2012:34).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, seperti yang dia lihat (Thoha, 2013:49). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2014:42). Menurut White & Lippit Harbani (2008) gaya kepemimpinan, terdiri dari 3 macam, yaitu gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokrasi (demokratis), dan gaya kepemimpinan birokratis (Laissez Faire). Gaya seorang pemimpin dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Disiplin kerja merupakan salah satu kebijaksanaan yang menuju ke arah tanggung jawab dan kewajiban bagi karyawan untuk menaati peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan di tempat karyawan bekerja.

Selain kepemimpinan, faktor yang menjadi pendukung meningkatnya kinerja karyawan, yaitu keseimbangan kerja antara pekerjaan dan kehidupan

bersosial. Karyawan yang memiliki keseimbangan kerja cenderung akan lebih tinggi motivasi dan loyalitasnya terhadap perusahaan, sehingga secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi kinerja karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan laba perusahaan dan menambah aset perusahaan.

Job description menjelaskan bagaimana mengenai pekerjaan yang akan dilakukan oleh sebuah departemen atau divisi pada perusahaan. Namun, tidak menjelaskan bagaimana tugas yang harus dilakukan oleh karyawan secara rinci. Karena rincian tentang pekerjaan yang harus dilakukan pegawai akan dijelaskan lebih rinci di dalam Standar Operasional Prosedur (SOP).

Dalam membuat *job description*, diperlukan pengklasifikasian jabatan untuk spesifikasi tugas dan tanggung jawab. Adapun pengertian spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah suatu informasi yang abstrak yang diperoleh dari laporan analisis jabatan. Moekijat (2010) menyatakan jabatan itu menggambarkan:

1. Apa yang dilakukan.
2. Tanggung jawab.
3. Kecakapan atau pelatihan/pendidikan yang diperlukan.
4. Kondisi di bawah mana jabatan itu dilakukan.
5. Jenis atau kualitas orang yang diperlukan untuk jabatan itu.

Gambaran jabatan itu dapat sama dengan laporan analisis jabatan, tetapi pada umumnya gambaran jabatan itu merupakan catatan yang ditulis secara cermat yang diperoleh dan dikupas dari catatan-catatan dalam laporan analisis

jabatan. Gambaran jabatan itu lebih banyak berhubungan dengan jabatan itu sendiri daripada dengan orangnya atau pegawainya. Titik berat gambaran jabatan adalah menggambarkan apa yang dilakukan, kegiatan atau fungsi. Gambaran jabatan merupakan standar fungsi (*standard of function*), gambaran jabatan menunjukkan isi jabatan (*job content*). Spesifikasi pekerjaan dan persyaratan jabatan (*job-requirement*) adalah suatu keterangan tentang syarat-syarat minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan yang baik. Spesifikasi jabatan merupakan standar pegawai (*standard of personal*), spesifikasi jabatan menunjukkan kualitas-kualitas atau mutu-mutu yang diperlukan untuk hasil jabatan yang baik.

Job description yang baik adalah yang sederhana dan mudah dimengerti oleh pegawai yang mengatur spesifikasi jabatan, sehingga pegawai pun dapat melaksanakan dengan efektif dan efisien semua tugas dan tanggung jawabnya. Yang perlu juga diperhatikan oleh perusahaan adalah penilaian dari pelaksanaan *job description* tersebut di mana pegawai dapat maksimal atau malah lebih dalam pelaksanaan tugasnya, manajemen wajib memberikan *reward* baik, berupa bonus maupun penghargaan, sehingga pegawai dapat tetap bersemangat dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam menjalankan manajemen dan operasionalnya sehari-hari yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, setiap perusahaan tentu membutuhkan suatu peraturan. Peraturan perusahaan yang berlaku dan dipatuhi oleh karyawan diciptakan agar manajemen, serta operasional sehari-hari perusahaan dapat berjalan dengan baik. Peraturan perusahaan yang diciptakan tentunya juga harus

sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan Pasal 1 angka 20 UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (UU Ketenagakerjaan). Peraturan perusahaan adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh perusahaan yang memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan biasa disebut sebagai Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Masing-masing perusahaan mempunyai aturannya sendiri yang melingkupi peraturan untuk karyawan beserta seluruh pihak yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya peraturan perusahaan, kontrol terhadap dinamika perusahaan pun diharapkan dapat lebih mudah untuk dilakukan.

Peraturan perusahaan dapat mencakup beberapa hal. Mulai dari peraturan hari kerja dan waktu kerja, kerja lembur, peraturan dan tata tertib, kewajiban bagi pegawai, hak-hak pegawai, larangan bagi pegawai, tindakan disiplin, peringatan tertulis, skorsing, hingga pemutusan hubungan kerja.

Berikut peraturan perusahaan mengenai kewajiban bagi pegawai:

1. Menaati ketentuan jam kerja.
2. Melakukan *check-in* absensi pada waktu masuk kerja dan *check-out* absensi pada waktu pulang kerja.
3. Melakukan tugas atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya, penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
4. Bekerja dengan tertib, jujur, cermat, dan penuh semangat untuk mencapai tujuan perusahaan.
5. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, dan persatuan untuk menciptakan suasana kerja yang baik sesuai harapan perusahaan.

Setiap aturan yang dibuat haruslah memahami konsekuensi bisnis dengan saksama agar meminimalkan berbagai hal tidak perlu yang mungkin terjadi dalam perusahaan. Dalam proses penyusunan peraturan perusahaan juga perlu dibentuk tim khusus yang paham dan berpengalaman terhadap UU Ketenagakerjaan, dikarenakan peraturan perusahaan setelah dibuat maka wajib ditandatangani oleh direksi dan manajer atau beberapa perwakilan karyawan dan juga perwakilan dari Kementerian Tenaga Kerja, setelah semua pihak yang berwenang tanda tangan, maka peraturan perusahaan tersebut didaftarkan ke Dinas Tenaga Kerja wilayah perusahaan, biasanya maksimal berlaku dua tahun. Bila peraturan perusahaan tersebut habis masa waktunya, maka perusahaan wajib melakukan pendaftaran kembali (*register*).

Selain UU No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, perusahaan yang berbentuk perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) maka perusahaan juga wajib mengikuti aturan UU No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mengatur baik mulai dari susunan modal dasar dan modal disetor, tugas dan wewenang direksi dan komisaris, mekanisme Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), maupun kewajiban perusahaan untuk diaudit bila omset/penjualannya atau asetnya sudah mencapai Rp 50.000.000.000,- (lima puluh miliar rupiah).

Analisis SWOT adalah kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal terkait kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dapat berdampak pada kelangsungan usaha, produk, tempat atau orang. Skema SWOT dapat digambarkan baik positif

maupun negatif maupun dari internal sampai eksternal (<https://online.visual-paradigm.com/diagram>) sebagai berikut:

Gambar 1.1
Diagram SWOT



Diagram SWOT mencerminkan untuk bagian atas lebih bersifat internal perusahaan, yaitu bagian *strengths* atau kekuatan dan bagian *weakness* atau kelemahan, sedangkan yang sifatnya dari eksternal adalah bagian bawah, yaitu *opportunities* atau kesempatan dan *threats* atau ancaman. Sedangkan yang bersifat positif ada di bagian kiri yaitu *strengths* atau kekuatan dan *opportunities* atau kesempatan. Adapun yang bersifat negatif ada di bagian kanan, yaitu *weakness* atau kelemahan dan *threats* atau ancaman.

Strengths atau kekuatan bersifat positif dan lebih berasal dari internal perusahaan misalnya perusahaan mempunyai kantor dan tempat usaha yang letaknya strategis, perusahaan juga mempunyai manajemen yang kekeluargaan sehingga karyawan lebih nyaman dalam bekerja ataupun perusahaan sudah menerapkan sistem keuangan dan akuntansi yang terintegrasi sehingga laporan keuangan dapat diakses secara *real time* oleh manajemen.

Opportunities atau kesempatan sama seperti *strengths* bersifat positif namun kesempatan ini sifatnya lebih dari luar perusahaan (eksternal), misalnya belum banyak pesaing (*competitor*) perusahaan, adanya aturan fasilitas aturan perpajakan yang mudah dan relatif rendah untuk pelaku UMKM dengan pajak final 0,5% dari omset perusahaan selama perusahaan omsetnya di bawah Rp 4.800.000.000,- (empat miliar delapan ratus juta rupiah).

Weakness atau kelemahan bersifat negatif dan asalnya dari dalam perusahaan misalnya belum ada *Job Description* secara tertulis, kemampuan karyawan rendah dan inisiatif karyawan kurang, belum adanya system penilaian kinerja karyawan / Key Performance Indicator (KPI) sehingga karyawan tidak termotivasi untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal..

Threats atau ancaman bersifat negatif dan asalnya dari luar perusahaan misalnya muncul kompetitor baru contoh dulu Handphone masih dikuasai oleh Nokia, bergeser ke Blackberry lalu I-Phone dan sekarang pangsa pasar banyak dikuasai oleh Samsung, adanya aturan pemerintah yang membatasi impor tekstil di mana ini merupakan hambatan bagi perusahaan importir bidang tekstil yang memang usahanya import tekstil dan kemudian jual lokal di Indonesia.

Namun ancaman juga bias berasal dari dalam contohnya karyawan yang bersifat malas bisa menular ke karyawan yang lain apalagi bila tidak ada system KPI yang diterapkan oleh manajemen.

Peneliti melakukan riset atas PT. Niaga Berdikari untuk melihat bagaimana kelima faktor yang telah diterangkan sebelumnya di atas telah diimplementasikan oleh perusahaan. PT. Niaga Berdikari adalah perusahaan berbentuk perseroan terbatas yang bergerak di bidang penjualan ayam goreng dengan *system* kemitraan lewat *outlet*, perusahaan PT. Niaga Berdikari didirikan tanggal 2 April 2013 berdasarkan akta notaris Esti Handayani, S.H., M.Kn, No. 7 dengan jumlah karyawan 29 orang, kantor semua termasuk yang *delivery* ke *outlet-outlet*, sekarang jumlah *outlet* mencapai 52 dengan *system* perusahaan yang jual putus termasuk alat masak dan bahan untuk pertama kali, selanjutnya setiap outlet wajib membeli bahan ke PT. Niaga Berdikari untuk menjamin kualitas ayam goreng yang dijual adalah yang berkualitas dan itu dimulai dari jaminan bahan baku yang bermutu, maka karyawan *outlet* tidak termasuk karyawan PT. Niaga Berdikari. Setelah memahami benar betapa pentingnya gaya kepemimpinan dan keseimbangan kerja terhadap kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA (WORK LIFE BALANCE) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NIAGA BERDIKARI.**

1.2 Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dalam penulisan penelitian ini, penulis telah mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari.
2. Berapa besar pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari.
3. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Terkait dengan latar belakang yang dijelaskan di atas, maka penulis perlu membatasi permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini agar tidak memberikan pengertian yang meluas. Adapun yang dibahas dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari.

1.2.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, penulis mencoba merumuskan masalah yang dihadapi oleh PT. Niaga Berdikari:

1. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari?
2. Berapa besar pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari?
3. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari.
2. Untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari.

3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Niaga Berdikari.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Suatu penelitian ini dapat dijadikan pengalaman bagi peneliti untuk menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan pemahaman dari sebuah informasi atau fakta yang terjadi, khususnya terkait dengan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan PT. Niaga Berdikari dan menerapkan teori mata kuliah yang pernah dipelajari selama perkuliahan dan berguna di dunia kerja pada akhirnya, khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan dan juga keseimbangan kerja.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna dan dapat dijadikan referensi penelitian sejenis untuk pengembangan penelitian selanjutnya bagi pihak lain.

3. Bagi Perusahaan

Diharapkan melalui penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk masukan bagi perusahaan atau saran untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, apakah gaya kepemimpinan di PT. Niaga Berdikari sudah cocok dengan karyawan dan lingkungan

usahanya, serta apakah ada keseimbangan antara waktu kerja dengan kehidupan sosial dan keluarga.

1.4 Hipotesis

Diduga peningkatan kinerja karyawan akan lebih meningkat lagi apabila pengaruh gaya kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja yang diterapkan oleh PT. Niaga Berdikari telah terorganisir dengan baik dan dijalankan yang sesuai dengan aturan yang berlaku, serta dipahami oleh karyawan tentang pentingnya keseimbangan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan lebih meningkat lagi.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam membahas isi penulisan ini, maka penulis membagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah pemilihan judul, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini, penulis menguraikan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penyusunan penelitian yang meliputi pengertian gaya kepemimpinan, teori gaya

kepemimpinan, indikator gaya kepemimpinan, jenis gaya kepemimpinan, tipe gaya kepemimpinan, pengertian keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), aspek keseimbangan kehidupan kerja, dimensi keseimbangan kehidupan kerja, faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, strategi keseimbangan kehidupan kerja, pengertian kinerja, indikator kinerja, dan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini, dikemukakan tentang metode penelitian, waktu dan tempat penelitian, operasional variabel, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : DESKRIPSI, PENYAJIAN DATA, ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kegiatan perusahaan dan perkembangannya, karakteristik responden, analisis hasil penelitian, analisis korelasi, analisis regresi, dan analisis koefisien determinasi.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan urutan dari kesimpulan masalah yang telah dianalisis dan berisi saran dari penulis dalam upaya peningkatan kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami gaya kepemimpinan, terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”. Jadi, dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (1994:25) menyatakan bahwa “*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives*”. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok. Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo, (1994:21) “*Leadership is the exercises of authority and the making of decisions*”. Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan. Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), “gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”. Sedangkan menurut Supardo (2006), “gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal”.

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014). Menurut Hasibuan (2013), “gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau

bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Thoha (2010), “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”.

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan di PT. Niaga Berdikari lebih ke arah demokratis dibandingkan dengan otoriter juga adanya pemberian bonus bagi karyawan yang berprestasi. Hal ini mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja lebih optimal, dibuktikan dengan adanya kenaikan laba perusahaan dan juga jumlah outlet yang bertambah.

2.1.1.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Istijanto (2006), gaya kepemimpinan seseorang umumnya berdasarkan dua pertimbangan, yaitu:

1. **Kepemimpinan atas dasar struktur**

Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi

tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).

2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan

Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

1. Teori Bakat (*Traits*)

Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (*traits*) didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

2. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

3. Teori Situasional

Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam

rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab,

menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.1.4 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

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

2. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan

loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan Delegasi

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

2.1.1.5 Tipe Gaya Kepemimpinan

Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan

dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus, yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu

dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

2.1.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*)

Marks and MacDermid (1996) menjelaskan *work life balance* sebagai kecenderungan individu untuk sungguh-sungguh terikat dalam menampilkan performa di setiap peran yang dijalankannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) bahwa *work life balance* merupakan sejauh mana individu merasa terikat dan puas terhadap kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya, serta mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga. Purohit (2013) menambahkan bahwa *work life balance* merupakan sebuah konsep keseimbangan peran antara karir dan gaya hidup, yaitu kesehatan,

kebahagiaan, keluarga dan pengembangan spiritual. Dalam penelitiannya, dikatakan bahwa *work life balance* terjadi ketika individu dapat menciptakan peran yang tepat di tempat kerja dan di keluarga dengan tingkat konflik peran yang rendah.

2.1.2.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Work life balance atau keseimbangan kehidupan kerja adalah suatu keadaan di mana individu mampu mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak terjadi konflik antara kehidupan keluarga dengan karir pekerjaan serta adanya peningkatan motivasi, produktivitas dan loyalitas terhadap pekerjaan.

Work life balance secara umum berkaitan dengan waktu kerja, fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, demografi, migrasi, waktu luang dan sebagainya. *Work life balance* merupakan hal yang esensial karena tidak tercapainya *work life balance* berakibat pada rendahnya kepuasan kerja, rendahnya kebahagiaan, *work life conflict*, dan *burn out* pada karyawan. Menurut Singh dan Khanna (2011), “*work life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan

spiritual) di sisi lain”. Sedangkan, menurut Frame dan Hartog (2003:4), “*work life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya”.

Work life balance merupakan kondisi di mana individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan (Parkes and Langford, 2008). Menurut Handayani (2013), “*work life balance* adalah suatu keadaan ketika seseorang mampu berbagi peran dan merasakan adanya kepuasan dalam peran-peranya tersebut yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat *work family conflict* dan tingginya tingkat *work family facilitation* atau *work family enrichment*”. *Work life balance* merupakan sejauh mana individu merasa terikat dan puas terhadap kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya, serta mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga (Greenhaus, 2003).

Berdasarkan uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah suatu keadaan di mana individu merasa terikat dan puas terhadap kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya, mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga. PT. Niaga Berdikari menerapkan *system*

output oriented, sehingga sistem kerja 8 jam per hari tidak terlalu penting. Setiap karyawan merasa lebih nyaman berkerja di perusahaan ini, dibuktikan dengan tingkat *turn over* karyawan yang rendah. Selain itu, perusahaan juga memberikan fasilitas liburan ke Dufan untuk karyawan dan keluarganya.

2.1.2.2 Aspek Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Hudson (2005), terdapat tiga aspek *work life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu)

Keseimbangan waktu mengacu pada kesetaraan antara waktu yang diberikan seseorang untuk karirnya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan selain karir. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan)

Keseimbangan keterlibatan psikologis individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam

diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

Sedangkan menurut Fisher (2009), aspek-aspek work-life balance adalah sebagai berikut:

1. Waktu

Perbandingan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain.

2. Perilaku

Perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja dan dalam aspek kehidupan yang lain.

3. Ketegangan

Ketegangan yang dialami baik dalam pekerjaan maupun aspek kehidupan yang lain dapat menimbulkan konflik peran dalam diri individu.

4. Energi

Perbandingan antara energi yang digunakan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan selain karir.

2.1.2.3 Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Fisher (2009), terdapat empat dimensi *work life balance*, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan

Kerja

Menurut Schabracq (2003), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work life balance* seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik kepribadian

Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

2. Karakteristik keluarga

Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas

peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work life balance*.

3. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

4. Sikap

Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work life balance*.

2.1.2.5 Strategi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Singh dan Khanna (2011), terdapat sepuluh strategi perusahaan untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Jam kerja yang fleksibel, menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawan.

2. Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau shift yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan.
3. Jam kerja yang masuk akal, mengurangi lama waktu kerja yang berlebihan.
4. Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut.
5. Penyusunan pekerjaan yang fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan untuk menyesuaikan kondisi personal karyawan, termasuk menyediakan waktu penuh untuk anggota keluarga.
6. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian.
7. Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang lebih baik untuk karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan penyusunan pekerjaan yang lebih sesuai.
8. Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan rasa hormat untuk seluruh karyawan di tempat kerja.
9. Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga

mereka di tempat kerja, dan mendapat akses telepon untuk tetap dapat menghubungi keluarga mereka selama jam kerja.

2.1.3 Kinerja

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim dilakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Arti kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Moeharionto (2012: 69). Menurut Oxford Dictionary, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

Moehariono (dalam Rosyida 2010:11) dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau *18 performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Sebenarnya kinerja merupakan satu konstruk di mana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Ronnin bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$. Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Sedangkan kinerja menurut Scriber Bantam dalam English Dictionary menjelaskan bahwa kinerja berasal dari kata

to perform dengan beberapa entitas, yaitu (1) melakukan, menjelaskan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*); (2) memenuhi atau melaksakan kewajiban atau nazar (*to do discharge of fulfil as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete of an undrestan king*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*) (Moeharianto, 2012:95).

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3.3 Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk

melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

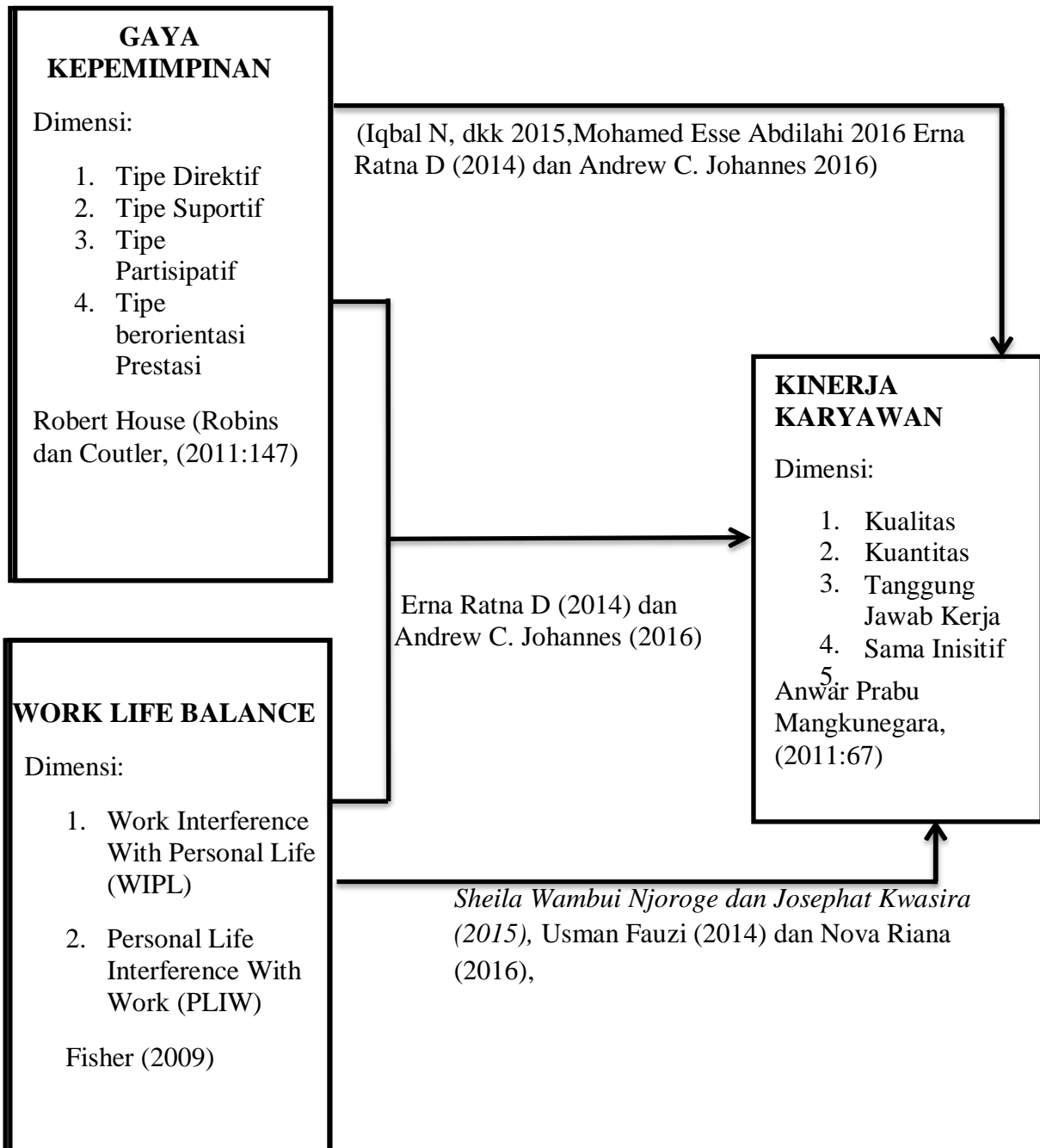
2.2 Kerangka Konseptual

Keberhasilan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki akan menunjang terbentuknya gaya kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin membawa pengaruh besar terhadap kelangsungan kegiatan dan perkembangan perusahaan. Hasil penelitian bahwa secara bersama-sama pengaruh gaya kepemimpinan dan keseimbangan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan mengetahui pengaruh dari masing-masing faktor

terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat menentukan langkah untuk meminimalisir dampak negatif yang timbul.

Menurut Sturges dan Guest (2004), Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*) didefinisikan di sini sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan mereka, memenuhi komitmen keluarga, serta tanggung jawab kerja dan kegiatan lainnya, seperti kegiatan sosial. Allen, Herst, Bruck & Sutton (2000) dalam jurnal Louise P Parkes dan Peter H Langford (2008) berpendapat bahwa pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*) berhubungan dengan berkurangnya stres dan kepuasan hidup yang lebih besar, dengan beberapa indikasi bahwa hubungan ini diperkuat dari waktu ke waktu (Allen, Herst, Bruck & Sutton 2000). Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) berpendapat bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*) memberikan kontribusi untuk keterikatan karyawan (keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi) yang pada gilirannya memberikan kontribusi untuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turn over* yang lebih rendah.

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian



2.3 Penelitian Terdahulu

Ada penelitian terdahulu yang juga meneliti terkait gaya kepemimpinan dan keseimbangan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Tahun	Peneliti	Hasil / Temuan	Variabel terkait
1	2015	<i>Iqbal N, Anwar S, Haider N</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leadership Style</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>Variable Employee Performance</i> .	<i>Leadership Style</i> (Gaya Kepemimpinan) dan <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan).
2	2015	<i>Sheila Wambui Njoroge & Josephat Kwasira</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Compensation and Rewards</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>Variable Employees Performance</i> .	<i>Compensation and Rewards</i> (Keseimbangan kerja) dan <i>Employes Performance</i> (Kinerja Karyawan).
3	2011	<i>Teguh Sriwidadi</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen.
4	2008	<i>Parkes, P Louise</i>	<i>"A test of the importance of work life balance for employee engagement and intention to stay in organizations"</i> .	Bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>intention to stay</i> dalam organisasi.
5	2015	<i>Silva, Dutra, Veloso, Fischer, dan Trevisan</i>	Hubungan positif yang signifikan antara <i>work life balance</i> komitmen terhadap organisasinya.	Bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh dalam kinerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Metode penelitian dirancang melalui beberapa tahapan penelitian dari mulai operasional variabel, penentuan jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan diakhiri dengan merancang analisis data dan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah pengujian kausal, di mana dilihat pengaruh dari dua faktor, yaitu gaya kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisisnya adalah pimpinan dan karyawan yang bekerja di PT. Niaga Berdikari melalui kuesioner secara manual.

Berdasarkan Hartono (2013), penulis menggunakan *covenience sampling*, di mana pengambilan sampel dilakukan secara bebas dan penulis tidak mengetahui jumlah responden yang akan mengisi daftar pertanyaan. Penulis melakukan pengukuran variabel untuk enam variabel *independen* dan satu variabel dependen dengan kuesioner yang memuat dimensi dan elemen seperti digambarkan *figure* di atas. Pengukurannya dilakukan dengan skala, yaitu adalah suatu alat atau mekanisme yang dapat digunakan untuk membedakan pribadial-pribadial ke dalam variabel yang akan digunakan dalam riset. Skala yang digunakan penulis adalah

skala nominal untuk menentukan demografi dari responden, dari jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan dan penghasilan. Skala ini seharusnya ditingkatkan ke skala ordinal untuk dapat menentukan variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak pribadi.

Pada akhirnya, penulis dalam penelitian ini meningkatkan menjadi memakai skala interval (skala 1 sampai dengan 4) dalam membuat dan mengembangkan kuesionernya untuk dapat menunjukkan rata-rata dan standar deviasi dari masing-masing variabel, termasuk kecenderungan dari masing-masing variabel. Penulis menggunakan skala genap bukan ganjil dikarenakan bila genap akan terlihat arah kecenderungan, dibandingkan bila ganjil bila responden memilih yang tengah maka akan netral (tidak punya kecenderungan).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, ada dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja, serta satu dimensi variabel dependen, yaitu kinerja karyawan.

3.2.1 Gaya kepemimpinan

Hasibuan (2017:171) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

3.2.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut Singh dan Khanna (2011), terdapat sepuluh strategi perusahaan untuk menciptakan *work life balance* bagi karyawan, yaitu. Jam kerja yang fleksibel, menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawan. Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau shift yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan. Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian. Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan rasa hormat untuk seluruh karyawan di tempat kerja. Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga mereka di tempat kerja, dan mendapat akses telepon untuk tetap dapat menghubungi keluarga mereka selama jam kerja.

3.2.3 Kinerja Karyawan

Menurut Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan

menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan Otoriter	1. Wewenang mutlak terpusat pada	Hak untuk memerintah bawahan untuk Melakukan	Ordinal	1
Gaya kepemimpinan adalah “cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong		pimpinan	suatu tindakan secara penuh berada pada pimpinan		
		2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	Pemilihan diantara berbagai	Ordinal	2

<p>gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal”.</p>			<p>kemungkinan dalam menghadapi masalah hanya ditentukan oleh pimpinan</p>		
		<p>3. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran dan pendapat</p>	<p>Pemimpin tidak menerima usulan maupun anjuran yang diberikan bawahan guna menyelesaikan suatu masalah</p>	Ordinal	3
	<p>Hasibuan (2016:170)</p> <p>Kepemimpinan Delegatif</p>	<p>1. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada</p>	<p>Penggerakkan untuk melakukan suatu tindakan</p>	Ordinal	4

bawahan	lebih banyak dilakukan oleh bawahan		
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan	Pemilihan diantara berbagai kemungkinan dalam menghadapi masalah lebih banyak dibuat bawahan	Ordinal	5
3. Bawahan bebas untuk memberikan saran dan pendapat	Pemimpin selalu memberikan kesempatan bawahan untuk memberikan usulan maupun anjuran guna menyelesaikan	Ordinal	6

			suatu masalah yang dihadapi		
	Kepemimpinan Partisipatif	1. Wewenang pimpinan tidak mutlak	Penggerakkan untuk melakukan suatu tindakan tidak seluruhnya diperintahkan oleh pemimpin	Ordinal	7
		2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	Pemimpin membuat pemilihan diantara berbagai kemungkinan dalam menghadapi masalah	Ordinal	8

			dibuat dengan mengikutsert akan bawahan		
		3. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran	Pemimpin memberikan banyak kesempatan bawahan untuk memberikan usulan maupun anjuran guna menyelesaik an suatu masalah	Ordinal	9
Work-life	Kerja Cerdas	1. Kerja adalah seni, bekerja cerdas penuh	Keinginan karyawan untuk	Ordinal	1

<p>balance (X2)</p> <p>Etos kerja adalah totalitas kepribadian diri serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong diri untuk bertindak dan meraih amal yang optimal”.</p> <p>(Sinamo, 2011:55)</p>		<p>kreativitas,</p>	<p>membuat ide dan gagasan baru dalam melaksanakan pekerjaan</p>		
		<p>2. Kerja adalah kehormatan, bekerja tekun penuh keunggulan</p>	<p>Ketekunan karyawan dalam bekerja tanpa pantang menyerah</p>	<p>Ordinal</p>	<p>2</p>
	<p>Kerja Keras</p>	<p>1. Kerja adalah aktualisasi , bekerja keras penuh semangat</p>	<p>Rasa semangat karyawan untuk bekerja</p>	<p>Ordinal</p>	<p>3</p>
		<p>2. Kerja adalah amanah, bekerja benar penuh tanggung jawab</p>	<p>Rasa tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya</p>	<p>Ordinal</p>	<p>4</p>
		<p>3. Kerja adalah</p>	<p>Keteguhan</p>	<p>Ordinal</p>	<p>5</p>

		panggilan,	karyawan untuk		
		bekerja tuntas penuh integritas	menyelesaikan pekerjaan secara tuntas		
	Kerja Ikhlas	1. Kerja adalah rahmat, bekerja tulus penuh rasa syukur	Keinginan karyawan untuk mengerjakan tugas didasari rasa bersyukur dengan apa yang telah didapat	Ordinal	6
		2. Kerja adalah ibadah, bekerja serius penuh kecintaan	Keinginan karyawan untuk mengerjakan tugas dengan	Ordinal	7

			sungguh-sungguh		
		3. Kerja adalah pelayanan, bekerja paripurna penuh kerendahanhati	Keinginan karyawan untuk mengerjakan tugas sebaik-baiknya	Ordinal	8
Kinerja (Y) Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung	Kompetensi	1. Pemahaman	Tingkat kepahaman dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	1
		2. Kemampuan	Kemampuan bekerja sesuai kebijakan perusahaan	Ordinal	2

jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan			an		
	Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:18) Kualitas / Kuantitas Pekerjaan	1. Ketelitian	Ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	3
		2. Kerapihan	Kerapihan dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	4
		3. Kecepatan	Kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	5
		4. Hasil kerja	Hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan	Ordinal	6
Perencanaan	1. Sasaran	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan	Ordinal	7	

			tujuan perusahaan		
		2. Pedoman	Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan dalam pekerjaan	Ordinal	8
	Inisiatif	1. Tidak menunggu perintah	Bekerja tanpa menunggu perintah	Ordinal	9
	Penyelesaian Masalah	1. Solusi	Keinginan untuk mencari solusi dalam memecahkan masalah	Ordinal	10
		2. Ide-ide kreatifitas	Melakukan atau	Ordinal	11

			merekomendas i kan tindakan yang sesuai dalam menyelesaikan pekerjaan		
	Kerja Tim	1. Jalinan kerja sama	Kekompakan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	12
	Kemampuan berhubung an dengan orang lain	1. Hubungan positif	Berusaha untuk berhubungan secara positif dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan	Ordinal	13
		2. Saling	Selalu	Ordinal	14

		menghargai	menghargai keputusan yang dibuat oleh atasan, rekan kerja maupun bawahan		
	Komunikasi	1. Penyampaian informasi	Menyampaikannya informasi dengan efektif baik lisan maupun tulisan	Ordinal	15

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penulis dalam penelitian ini menggunakan data primer, adapun metode pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah kuesioner, dengan 33 pertanyaan yang mewakili 2 variabel independen dan 1 variabel dependen dalam membuat kuesioner.

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan salah satu tahapan terpenting dalam proses penelitian. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data bertujuan untuk menjawab tujuan/pertanyaan/hipotesis penelitian. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan aplikasi Komputer Statistical Product and Service Solution (SPSS) 22, dimana terdapat beberapa pengujian yang dibuat oleh penulis di mana merupakan keharusan untuk penelitian yang menggunakan data primer. Adapun pengujiannya adalah sebagai berikut:

3.4.1 Pengujian Kualitas Data

Pengujian kualitas data dapat dilakukan dengan uji normalitas, uji validitas dan uji reliabilitas. Pada penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Benar tidaknya data, sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedang benar tidaknya data, tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data.

3.4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengukuran uji

validitas dengan menggunakan uji validitas *Product Moment Pearson Correlation* di mana uji ini menggunakan prinsip mengkorelasikan atau menghubungkan antara masing-masing skor kuesioner dengan skor total yang diperoleh dalam penelitian. Setiap uji dalam statistik pasti mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan sebagai acuan untuk membuat kesimpulan, demikian halnya uji validitas *Product Moment Pearson Correlation* menggunakan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai rhitung lebih besar dari nilai rtabel, maka kuesioner tersebut dinyatakan valid.
2. Jika nilai rhitung lebih kecil dari nilai rtabel, maka kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid.

Proses di SPSS 22 untuk uji validitas melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Rekap nilai responden dari 20 responden dengan 33 pertanyaan untuk 2 variabel independen dan 1 variabel dependen.
2. Buat jumlah total dari masing-masing responden di kolom terakhir.
3. Copy data rekapian termasuk jumlah total tersebut ke dalam system SPSS 22

4. Rubah kolom desimal menjadi 0 dan kolom *measure* menjadi scale.

Gambar 3.1
Contoh Proses Penyesuaian Data di SPSS 22

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Item_1	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
2	Item_2	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
3	Item_3	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
4	Item_4	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
5	Item_5	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
6	Item_6	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
7	Item_7	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
8	Skor_Total	Numeric	8	0		None	None	8	Right	Scale	Input
9											
10											

www.SPSSIndonesia.COM

5. Proses olah data SPSS 22, pilih analyze kemudian correlate lalu bivariate, kemudian pindahkan semua variable yang diwakili oleh 33 kuesioner ke sebelah kanan, kemudian proses data.
6. Bandingkan hasilnya nilai pearson correlation (r hitung) dengan nilai r table untuk 20 responden dengan signifikansi 5% yaitu 0,4227 untuk ke 33 kuesioner
7. Bila $r \text{ hitung} > r \text{ table}$ maka dikatakan valid, sedangkan bila $r \text{ hitung} < r \text{ table}$ maka dikatakan tidak valid

3.4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sekaran dan Bougie (2013) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur konsistensi dan stabilitas dari semua variabel yang diuji. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. *Cronbach's Alpha* adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan bagaimana baiknya hubungan antara variabel yang berhubungan satu variabel dengan variabel lainnya, di mana angka *Cronbach's Alpha* bila lebih besar dari 0,6 maka penelitian tersebut dikatakan *reliable* (dapat diandalkan).

Proses di SPSS 22 untuk uji reliabilitas melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Dari 33 pertanyaan dipilah untuk masing-masing variable. Kemudian dipilih nilai validitas yang tertinggi untuk diproses di SPSS 22
2. Prosedur lanjutan sama dengan proses validitas, yaitu dari ketiga kolom yang mewakili 3 variabel ditambahkan kolom total. Kemudian dicopy ke dalam SPSS 22, lalu rubah kolom desimal menjadi 0 dan kolom *measure* menjadi scale.

3. Proses olah data SPSS 22, pilih *analyze* kemudian *scale* lalu *reliability analysis*, kemudian pindahkan semua variable yang diwakili oleh 3 variabel ke sebelah kanan, kemudian klik *statistics* lalu centang *scale if item deleted* lalu proses data.
4. Bandingkan hasilnya nilai Cronbach's Alpha, bila nilainya > 0,6 maka data dikatakan reliabel atau dapat diandalkan

3.4.1.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah di dalam suatu model regresi variabel pengganggu atau residualnya berdistribusi normal atau tidak. Normalitas residual dapat dilihat dengan analisis hitung melalui spss 22 yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini bila nilai sig lebih dari 0,05 maka penelitian dikatakan datanya sudah terdistribusi secara normal.

Proses di SPSS 22 untuk uji reliabilitas melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Dari 3 variabel yang sudah diproses diuji realibitas bisa dilanjutkan proses olah data di SPSS 22, pilih *analyze* kemudian *Regression* lalu *Linear*.
2. Masukkkan variable X-1 dan X-2 ke kotak *Independent* dan Variabel Y ke kotak *dependent*. Klik *save*, lalu centang

Unstandardized kemudian continue. Dari proses kedua ini sudah bisa didapat Hasil Uji t dan Uji F.

3. Proses menentukan normalitas, dilanjutkan klik analyze, lalu non parametric test, kemudian legacy dialog dan akhirnya 1-Sampel K-S. Lalu Unstandardized Residual dimasukkan ke Test Variabel List, centang kotak normal lalu proses.
4. Hasilnya akan ada tabel One Sample Kolmogorov-Smirnov Test, dimana data dikatakan normal apabila indikator Asymp Sig (2 tailed) nilainya $> 0,05$.

3.4.2 Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis ordinary least square (OLS). Jadi analisis regresi yang tidak berdasarkan OLS tidak memerlukan persyaratan asumsi klasik, misalnya regresi logistik atau regresi ordinal. Pengujian dalam uji asumsi klasik dilakukan untuk hipotesis untuk regresi linier berganda dengan tiga cara yaitu uji autokorelasi, multikolinieritas dan heterokedastitas. Dalam penelitian ini hanya dilakukan uji multikolinieritas, adapun uji autokorelasi dan heterokedastitas tidak dilakukan karena data yang dipakai dalam penelitian ini adalah bukan data runtut waktu (*time series*) yang harus diuji autokorelasi.

3.4.2.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear yang sempurna di antara variabel-variabel independen. Akibat dari adanya multikolinearitas ini adalah koefisien regresinya tidak tertentu atau kesalahan standarnya tidak terhingga. Model regresi yang baik, di dalamnya tidak akan terdapat variabel-variabel independen yang saling berkorelasi, Ghozali (2011). Salah satu caranya adalah dengan melihat *tolerance* dan VIF (*variance inflation factor*). Kriterianya adalah sebagai berikut :

1. Ketentuan pertama:
 - a. Jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) > 10 maka variabel mengalami multikolinearitas.
 - b. Jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 maka variabel tidak mengalami multikolinearitas.
2. Atau ketentuan kedua:
 - a. Jika nilai *tolerance* < 0.10 , maka variabel tersebut mengalami multikolinearitas.
 - b. Jika nilai *tolerance* > 0.10 , maka variabel tersebut tidak mengalami multikolinearitas.

Multikolinearitas adalah kondisi terdapatnya hubungan linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas biasanya terjadi

ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model regresi. Oleh karena itu masalah multikolinearitas tidak terjadi pada regresi linier sederhana yang hanya melibatkan satu variabel independen. Indikasi terdapat masalah multikolinearitas dapat kita lihat dari kasus-kasus sebagai berikut: Nilai R^2 yang tinggi (signifikan), namun nilai standar error dan tingkat signifikansi masing-masing variabel sangat rendah. Perubahan kecil sekalipun pada data akan menyebabkan perubahan signifikan pada variabel yang diamati

Pengujian multikolinearitas juga sering disebut uji independensi. Pengujian ini akan melihat apakah antara sesama prediktor memiliki hubungan yang besar atau tidak. Jika hubungan antara sesama prediktor kuat maka antara prediktor tersebut tidak independen.

Proses di SPSS 22 untuk uji multikolinearitas melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Sama seperti uji normalitas, dari 3 variabel yang sudah diproses diuji realibilitas bisa dilanjutkan proses olah data di SPSS 22, pilih *analyze* kemudian *Regression* lalu *Linear*.
2. Masukkan variabel X-1 dan X-2 ke kotak *Independent* dan Variabel Y ke kotak *dependent*. Klik *statistics*, lalu centang

covariance matrix dan collinearity diagnostics kemudian continue.

3. Hasil yang keluar akan dilihat, bila $VIF < 10$ maka tidak terjadi multikolinearitas atau tidak ada gangguan antar variable.

3.4.3 Persamaan Regresi

Penulis memakai model empiris analisis diskriminan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 GK + \beta_2 KK + \varepsilon$$

Keterangan:

Y_1 = Kinerja karyawan

GK = Gaya kepemimpinan

KK = Keseimbangan kehidupan kerja/*work life balance*

α = *Interception point / constant*

β = *Koefesien regresi*

ε = *Error*

3.4.4 Uji Hipotesis

Metode statistik yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji hipotesis ini dilakukan dengan uji t dan koefisien determinasi dengan tingkat responden sebanyak 20 responden.

3.4.4.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Gujarati (2012), koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi, untuk mengukur kebaikan sesuai (*goodness of fit*) dari persamaan regresi yaitu memberikan persentase variasi total dalam variabel dependen, yang dijelaskan oleh variabel independen. Analisis koefisien korelasi berganda (R) digunakan untuk menerangkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Penulis menggunakan analisis korelasi berganda/*multiple correlation* untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) antara variabel independen dan variabel dependen Sugiyono (2012).

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) besarnya koefisien determinasi terletak antara 0 dan 1 atau 0% sampai dengan 100%. Nilai r^2 yang semakin kecil (mendekati nol) berarti semakin kecil pengaruh semua variabel bebas terhadap nilai variabel terikat (Y) atau semakin kecil kemampuan model dalam menjelaskan perubahan nilai variabel terikat. Sebaliknya R^2 yang semakin besar (mendekati satu) berarti semakin besar pengaruh semua variabel bebas (X) terhadap nilai variabel terikat atau semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan perubahan nilai variabel terikat (Y).

Kecocokan model dikatakan lebih baik dari R^2 semakin dekat dengan 1. Jadi untuk batas nilai koefisien determinasi adalah $0 \leq R^2 \leq 1$ dapat dihitung dengan dasar mengkuadratkan nilai koefisien korelasi (R).

3.4.4.2 Uji Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis (uji t) ini adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai Sig < 0,05 maka terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai Sig > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Proses di SPSS 22 sudah dapat dilihat hasilnya untuk uji F di tahapan kedua uji normalitas.

3.4.4.3 Uji Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Uji t merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Nilai t dalam penelitian ini menggunakan signifikansi 5%. Uji hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui signifikansi dari hipotesis yang telah dirumuskan terdahulu, uji hipotesis

dilakukan dengan melakukan uji t. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis (uji t) ini adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai $\text{Sig} < 0,05$ maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai $\text{Sig} > 0,05$ maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Sama seperti uji F, proses di SPSS 22 untuk uji t pun sudah dapat dilihat di tahapan kedua uji normalitas.