

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI HUBUNGAN KERJA
(STUDI KASUS PT. PMS UNIT STARPLASTINDO MALANG)**

SKRIPSI



Oleh

DELIA LAILA ALBID

NIM : 15510194

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI HUBUNGAN KERJA
(STUDI KASUS PT. PMS UNIT STARPLASTINDO MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

DELIA LAILA ALBID

NIM : 15510194

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI HUBUNGAN KERJA
(STUDI KASUS PT. PMS UNIT STARPLASTINDO MALANG)**

SKRIPSI

Oleh

DELIA LAILA ALBID

NIM : 15510194

Telah disetujui 27 November 2020
Dosen Pembimbing,

Rini Safitri, SE., M.M
NIP. 19930328 201903 2 016

Mengetahui:
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP. 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI HUBUNGAN KERJA (STUDI KASUS PT. PMS UNIT STARPLASTINDO MALANG)

SKRIPSI

Oleh
DELIA LAILA ALBID
NIM : 15510194

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 17 Desember 2020

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Dr. Siswanto, S.E., M.Si</u> NIP. 19750906 200604 1 001	()
2. Dosen Pembimbing <u>Rini Safitri, SE., M.M</u> NIP. 19930328 201903 2 016	()
3. Penguji Utama <u>Prof. Dr. H. Ach. Sani Suprivanto, S.E., M.Si</u> NIP. 19720212 200312 1 003	()

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Delia Laila Albid
NIM : 15510194
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI HUBUNGAN KERJA (STUDI KASUS PT. PMS UNIT STARPLASTINDO MALANG)

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 Desember 2020
Hormat saya,



Delia Laila Albid
NIM. 15510194

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

Bapak Kholik dan Ibu Indayani
yang selalu berdoa untuk kesuksesan penulis dan memberikan dukungan serta
bimbingan baik moril maupun materiil.



MOTTO

Terus berusaha selagi masih bernyawa

Mustahil adalah kata yang akan ditemukan hanya dalam kamus orang
bodoh (Napoleon Bonaparte)



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmad, karunia serta hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana dalam bidang Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag, selaku rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Rini Safitri, SE., M.M, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan arahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Segenap sivitas akademika Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang terutama seluruh dosen,

terimakasih atas segala ilmu dan bimbinganya.

6. Bapak Kholiq dan Ibu Indayani yang selalu memberikan doa, nasihat, semangat, serta motivasi kepada penulis sampai saat ini.
7. Sahabat seperjuangan Saiful Bahri dan Amanul Fiqra yang selalu mensupport dalam melakukan penelitian ini.
8. Sahabat-sahabati PMII angkatan 2015 dan Pengurus HMJ Manajemen 2016, yang telah banyak memberi pelajaran yang mungkin tak pernah terulang di kemudian hari dan merasakan pahit manisnya berproses dan berjuang bersama.
9. Seluruh teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2015 yang selalu jadi partner untuk berproses dalam perjalanan di samudra ilmu ini dan selalu mensupport serta mendoakan satu sama lain.
10. Karyawan PT. PMS Unit Starplastindo yang bersedia meluangkan waktunya dalam proses pengumpulan data sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian.
11. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca

Malang, 12 Desember 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
المخلص	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Masalah.....	1
Rumusan Masalah	7
Tujuan Penelitian.....	7
Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	9
Kajian Teoritis.....	15
Gaya Kepemimpinan	15
Pengertian gaya kepemimpinan	15
Macam-macam gaya kepemimpinan	16
Gaya Kepemimpinan transformasional	17
Indikator gaya kepemimpinan transformasional.....	18

Gaya kepemimpinan dalam perspektif Islam.....	20
Hubungan Kerja.....	21
Pengertian hubungan kerja.....	21
Karakteristik hubungan kerja.....	24
Faktor-faktor hubungan kerja.....	25
Indikator hubungan kerja.....	27
Hubungan kerja dalam perspektif Islam.....	28
Kinerja Karyawan.....	30
Pengertian kinerja karyawan.....	30
Karakteristik kinerja karyawan.....	30
Faktor-faktor kinerja karyawan.....	31
Indikator kinerja karyawan.....	33
Kinerja karyawan dalam perspektif Islam.....	35
Model Hipotesis.....	37
Hubungan Antar Variabel.....	37
Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Kerja (H ₁).....	37
Hubungan Antara Hubungan Kerja dan Kinerja Karyawan (H ₂).....	38
Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja (H ₃).....	39
Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Hubungan Kerja (H ₄).....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	42
Lokasi Penelitian.....	42
Populasi dan Sampel Penelitian.....	43
Populasi.....	43
Sampel.....	43
Teknik Pengambilan Sampel.....	43
Data dan Jenis Data.....	44
Data Primer.....	44
Data Sekunder.....	44
Teknik Pengumpulan Data.....	44
Kuesioner.....	44
Wawancara.....	45
Observasi.....	45
Definisi Operasional Variabel.....	45
Skala Pengukuran.....	50
Analisis Data.....	51
Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	51
Uji Validitas.....	51
Uji Reliabilitas.....	52
Uji Asumsi Klasik.....	52
Uji Normalitas.....	52

Uji Linieritas.....	53
Analisis Jalur (Path Analysis)	53
Model Analisis Path	54
BAB IV PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	55
Paparannya Data Hasil Penelitian	55
Profil Perusahaan	55
Struktur Perusahaan	55
Deskripsi Pekerjaan	56
Gambaran Umum Responden.....	56
Penjabaran Variabel Penelitian.....	59
Uji Kualitas Data	73
Uji Validitas.....	73
Uji Reliabilitas	75
Uji Asumsi Klasik	76
Uji Normalitas	76
Uji Linieritas.....	76
Analisis Data dan Interpretasi	77
Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	77
Uji Mediasi	81
Pembahasan.....	82
Pengaruh Kepemimpinan Transformasi (X) Terhadap Hubungan Kerja (Z)	82
Pengaruh Hubungan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	83
Pengaruh Kepemimpinan Transformasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	85
Pengaruh Kepemimpinan Transformasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Hubungan Kerja (Z)	86
BAB V PENUTUP.....	88
Kesimpulan.....	88
Keterbatasan Peneliti dan Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN.....	92

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian terdahulu	12
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	48
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	57
Tabel 4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Masa Bekerja	58
Tabel 4.5	Distribusi Responden Berdasarkan Departemen.....	59
Tabel 4.6	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X).....	60
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	63
Tabel 4.8	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Hubungan Kerja (Z).....	67
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas.....	74
Tabel 4.10	Hasil Uji reliabilitas	75
Tabel 4.11	Hasil Uji Normalitas	76
Tabel 4.12	Hasil Uji Linieritas.....	76
Tabel 4.13	Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Hubungan Kerja.....	77
Tabel 4.14	Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotesis	37
Gambar 3.1 Analisis Jalur.....	54
Gambar 4.1 Struktur Perusahaan	55
Gambar 4.4 Hasil Uji Sobel	81



ABSTRAK

Albid, Delia Laila. 2020. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Hubungan Kerja Pada PT. PMS Unit Starplastindo Malang”

Pembimbing : Rini Safitri, SE.,M.M.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Hubungan Kerja, dan Kinerja Karyawan,

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Gaya kepemimpinan dan hubungan kerja adalah faktor yang sangat penting dalam keefektifan kinerja karyawan, sehingga kedua variabel tersebut dapat menunjang keberlangsungan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan serta seberapa besar pengaruh hubungan kerja bisa memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menentukan hubungan antar variabel dalam sebuah populasi. Adapun jumlah sampel pada penelitian ini adalah 76 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yaitu dengan menjadikan seluruh populasi menjadi sampel. Metode pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Metode analisis data yang digunakan adalah analisi jalur path (*path analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PMS Unit Starplastindo Malang. Hubungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PMS Unit Starplastindo Malang. Hubungan kerja menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PMS Unit Starplastindo Malang yang mana hasilnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

ABSTRACT

Albid, Delia Laila. 2020. THESIS. Title: *“The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Work Relationships at PT. PMS Unit Starplastindo Malang”*

Advisor : Rini Safitri, SE.,M.M.

Keywords : Employee Performance, Transformational Leadership Style, and Work Relation

Human resources are the most important asset of a company because of their role as the subject of implementing policies and company operational activities. Leadership style and work relationships are very important factors in the effectiveness of employee performance so that these two variables can support the sustainability of the company. The purpose of this study was to determine the direct and indirect effect of transformational leadership style on employee performance and how much influence the working relationship can have on transformational leadership style on employee performance.

This study uses a quantitative approach to determine the relationship between variables in a population. The number of samples in this study was 76 respondents. The sampling technique uses saturated sampling, namely by taking the entire population into a sample. Data collection methods use primary data and secondary data. The data analysis method used is path analysis (path analysis).

The results of this study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on the performance of employees of PT. PMS Unit Starplastindo Malang. The working relationship has a positive and significant influence on the performance of the employees of PT. PMS Unit Starplastindo Malang. The working relationship is a mediating variable between transformational leadership on the performance of employees of PT. PMS Unit Starplastindo Malang where the results are able to improve employee performance.

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan karena manusia sebagai perencana, pengubah, dan pengendali sumberdaya yang lain dalam suatu organisasi (Maulana, 2018). Hal ini sesuai dengan pendapat Manullang yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan (Manullang, 2004).

Di era saat ini, suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila didalam organisasi terdapat seseorang yang dapat menjadi pengendali yang bertanggung jawab dalam mengevaluasi diri sendiri dan bawahannya serta merencanakan dan melaksanakan visi misi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam mencapai keberha-

silan dan kegagalan dalam meraih tujuan organisasi. Dengan kata lain, kualitas kepemimpinan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi (Sumardianti, 2016). Menurut Robins (2001), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinan lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain.

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedang gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya. Dipenelitian ini menjelaskan tentang gaya kepemimpinan, salah satunya gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang terlibat langsung dalam hal membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam hal pekerjaannya dan semangat untuk menjadi pribadi yang lebih baik.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil (Maulana, 2018), hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz and Khan 1978; Koh *et al.*, 1995; Mowday *et al.*, 1982). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Yuki, 1994, dalam Fauzan, 2010).

Dalam kepemimpinan juga dibutuhkan komunikasi antar atasan dan bawahan sehingga terjalin hubungan kerja antar manajer dan karyawan dalam membentuk komunikasi yang baik. Hubungan atasan dan karyawan adalah salah satu yang paling penting terkait faktor pekerjaan (Randolph, 1995). Hubungan kerja yang dibangun dalam perusahaan yakni yang dilakukan karyawan akan menjadi hubungan kerja yang baik apabila diawali dengan komunikasi yang baik pula, karena semua itu dapat mempengaruhi bentuk kinerja karyawan. Hubungan kerja juga dapat mengisyaratkan agar pemimpin perusahaan dan karyawan bisa memahami perilaku saat berinteraksi. Interaksi yang baik dalam hubungan kerja menjadikan hal positif untuk kelangsungan perusahaan. Hal positif yang diperoleh yaitu mempermudah koordinasi dalam menjalankan dan mengembangkan serta memberikan kemajuan terhadap program perusahaan. Pengaruh koordinasi dalam hubungan kerja dapat meningkatkan aktivitas kerja karyawan dan cenderung lebih bersemangat dalam bekerja karena adanya keeratn hubungan yang baik antar karyawan (Rahmawati, 2018).

Agar tercapainya tujuan dari organisasi, karyawan akan diberikan pengertian serta pelajaran agar dapat mengoptimalkan kinerja dan semangat yang dimilikinya. Banyak perusahaan yang sadar bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu aspek utama yang terpenting untuk diperhatikan organisasi, sebagai salah satu faktor tercapainya tujuan dan meningkatkan keunggulan suatu organisasi pada persaingan di era global berubah setiap waktu untuk saat ini (Adam dalam Rahmawati, 2018). Maka dari itu peran kepemimpinan dan koordinasi seorang manajer dalam membawahi banyaknya karyawan serta mengorganisir pekerjaan karyawan sangat penting sehingga seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan memimpin yang baik sehingga sudah jelas dalam kepemimpinan seorang manajer juga akan memberikan dampak pada perusahaan dan berdampak langsung pada kinerja karyawan sebagai bawahan seorang manajer.

Hubungan kerja berperan pula terhadap tugas seorang karyawan karena keterkaitan kerja dalam bidang tertentu. Hubungan formal maupun informal diharapkan dapat berjalan dengan lancar guna memaksimalkan hasil kerja karyawan bagi perusahaan. Dalam perusahaan suatu kepemimpinan dan hubungan kerja menentukan bagaimana kegiatan koordinasi serta komunikasi dalam perusahaan berjalan dengan baik, karena koordinasi sangatlah penting dalam organisasi (Rahmawati, 2018). Seperti pada penelitian terdahulu oleh Oeidyama (2016) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai. Menurut penjelasan data diatas menunjukkan pengaruh signifikan yang berarti hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan.

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat *research gap* antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh Deo Oeidyatama, Moch. Hasan Zubaidi dan Quinnati Sholechah, dkk menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan Lina Ari Rahmawati, Ferina Sukmawati, dan Arianto Danang Saputra yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hasil penelitian terdahulu diperlukan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

Kepemimpinan memang sangat dibutuhkan dalam perusahaan atau organisasi, agar bisa membentuk komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan. Hubungan yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja dengan adanya keeratan hubungan yang baik antar karyawan.

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat *research gap* antara variable hubungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh Deo Oeidyatama, Ernawati, Urbanus Willyams dan Putu Gde Edy Novayana Sudira, dkk menunjukkan bahwa hubungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan Lina Ari Rahmawati dan Sri Rosita yang menunjukkan

bahwa hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hasil penelitian terdahulu diperlukan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

Hubungan kerja yang dibangun dalam perusahaan akan menjadi baik apabila diawali dengan komunikasi yang baik pula, karena itu dapat mempengaruhi bentuk kinerja karyawan. Dalam perusahaan hubungan kerja menentukan bagaimana kegiatan koordinasi dan interaksi berjalan dengan baik. Interaksi yang baik dalam hubungan kerja menjadikan hal positif untuk keberlangsungan perusahaan. Saat ini semua perusahaan bersaing secara global sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas serta dibutuhkannya kinerja yang berkualitas pula didalam perusahaan. Salah satunya adalah perusahaan industri di Malang. Dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan kegunaan plastik menjadi sebuah kesempatan tersendiri bagi para pelaku bisnis. Dapat dilihat dari banyaknya jumlah perusahaan yang memperluas jaringan dibidang industri khususnya produksi plastik di Malang, star plastindo malang juga turut memperbaiki dan membuat produksi plastik dengan kualitas yang baik. Tentu juga disebabkan oleh persaingan yang terjadi sangat ketat diantara perusahaan industri plastik lainnya (Rahmawati, 2018).

PT. PMS Unit Starplastindo Malang adalah perusahaan yang bergerak di bidang industry pembuatan karung plastik dikota Malang. Alasan pemilihan objek penelitian ini untuk mengetahui hubungan kerja di perusahaan tersebut apakah dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana penjelasan diatas. Penelitian ini merujuk bagaimana mewujudkan pemimpin yang baik dan loyalk dengan menerapkan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pemimpin perusahaan, sehingga dapat

meningkatkan kinerja dan berdampak positif terhadap pencapaian kemajuan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Hubungan Kerja pada Star Plastindo Malang”.

Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap hubungan kerja di Star Plastindo Malang?
2. Apakah ada pengaruh langsung hubungan kerja terhadap kinerja karyawan di Star Plastindo Malang?
3. Apakah ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Star Plastindo Malang?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja di Star Plastindo Malang?

Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional hubungan kerja karyawan Star Plastindo Malang.
2. Untuk menguji pengaruh secara langsung hubungan kerja terhadap kinerja karyawan Star Plastindo Malang.
3. Untuk menguji pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Star Plastindo Malang.

4. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan hubungan kerja dalam dunia kerja dan mendapat pengetahuan dibidang sumber daya manusia yang tidak diperoleh selama masa perkuliahan serta mendorong peneliti untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.

2. Bagi PT. PMS Unit Star Plastindo Malang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan hubungan kerja untuk mencapai kinerja karyawan yang baik di PT. PMS Star Plastindo Malang.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan meenjadi salah satu referensi atau sebagai bahan perbandingan untuk masalah-masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan hubungan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Solechah, dkk (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta 1 Malang. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *explanatory*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan organik (karyawan tetap) Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang sebanyak 481 karyawan. Sampel ditetapkan sebanyak 83 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saputra (2012) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja akademik pada Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Subroto. Hasil pene-

litian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja adalah komunikasi organisasi dan motivasi. Kedua variabel tersebut berpengaruh secara signifikan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Novayanan dan Nyoman (2014) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh hubungan kerja, komunikasi dan tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. BPR Sari Dananiaga Tabanan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda dengan menggunakan metode sensus. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sari Dananiaga Tabanan. Tingkat kesejahteraan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PT BPR Sari Dananiaga Tabanan. Ini dapat dibuktikan dari nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel. Komunikasi merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan PT BPR Sari Dananiaga Tabanan.

Zubaidi (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Greenline 99 ADV Kota Malang, penelitian ini menggunakan penelitian model kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda serta analisis uji t dan uji f dengan menggunakan sampel sebanyak 30 responden karyawan CV. Greenline 99 adv. Sedangkan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa

variabel *individual influence* (X1), *inspirational motivation* (X2), *intellectual stimultan* (X3), berpengaruh terhadap Kinerja (Y). hasil dari uji f bahwa variabel (X1),(X2),(X3), *individualized consideration* (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi mengkorelasi pengaruh variabel X1, X2, X3, dan X4 terhadap kinerja karyawan.

Oeidyama (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Hubungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pangkalpinang, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sebanyak 54 responden. Pengujian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan metode enalisi data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada hasil data diatas menunjukkan pengaruh positif yang berarti hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan.

Rahmawati (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Hubungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KCP Pos Surabaya Selatan, penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sebanyak 50 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diolah dengan menggunakan IBM

SPSS Statistic 21 dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya hasil-hasil penelitian dapat dilihat pada table 2.1

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Penelitian/Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sukmawati (2008) pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Pekalongan Indramayu	1. Kepemimpinan 2. Lingkungan kerja 3. Kompensasi 4. Kinerja	Analisis regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
2	Solechah, dkk (2012) gaya kepemimpinan transformasional, karakter individu, dan motivasi karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada perusahaan umum jasa tirta 1 malang)	1. Gaya kepemimpinan 2. Karakter individu 3. Motivasi karyawan 4. Kinerja karyawan	1. Analisis statistik deskriptif 2. Analisis statistik inferensial	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, karakter individu berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan

				karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Saputra (2012) pengaruh gaya kepemimpinan komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja tenaga akademik pada Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Subroto	1. Gaya kepemimpinan 2. Komunikasi organisasi 3. Motivasi 4. Kinerja	Anova	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja
4	Novayanan (2014) pengaruh hubungan kerja, komunikasi dan tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. BPR SARI DANANIAGA TABANAN	1. Hubungan kerja 2. Komunikasi 3. Tingkat kesejahteraan 4. Kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hubungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sari Dananiaga Tabanan. Tingkat kesejahteraan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PT BPR Sari Dananiaga Tabanan. Ini dapat dibuktikan dari nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel. Komunikasi merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan PT BPR Sari Dananiaga Tabanan.
5	Zubaidi (2015) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV.	1. Kepemimpinan transformasional 2. Kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa variabel <i>individual influence</i> (X1), <i>inspirational motivation</i> (X2), <i>intellectual stimultan</i> (X3), berpengaruh terhadap Kinerja (Y). hasil dari uji f

	Greenline 99 Adv Kota Malang			bahwa variabel (X1),(X2),(X3), <i>individualized consideration</i> (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi mengkorelasi pengaruh variabel X1, X2, X3, dan X4 terhadap kinerja karyawan.
6	Oeidyatama (2016) pengaruh gaya kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pangkalpinang	1. Kepemimpinan 2. Hubungan kerja 3. Kinerja pegawai	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada hasil data diatas menunjukkan pengaruh positif yang berarti hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan.
7	Rahmawati (2018) pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KCP Pos Surabaya Selatan	1. Kepemimpinan 2. Hubungan kerja 3. Kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Kajian Teoritis

Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Maulana, 2018). Jika seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis maka perusahaan yang dipimpinnya pun akan melemah. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin yang memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin (Hasibuan, 2001).

Siagian (2007) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak terutama diukur dengan ukuran kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Jumlah keputusan yang diambil bersifat praktis, realistic dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Macam-macam gaya kepemimpinan

1. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang kuat lantaran citra nya yang karismatik dan disenangi bawahannya. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena mereka kagum dengan apa yang sudah pemimpin itu capai dan berusaha untuk seperti itu. Karisma tersebut muncul dari pesona yang dia bangun sejak awal, sehingga hal itu sangat berpengaruh terhadap apapun kebijakan yang dia buat.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

3. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang dapat memberikan nilai positif. Para pemimpin jenis ini biasanya terlibat langsung termasuk dalam hal membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam hal pekerjaan. Pemimpin ini juga selalu memberikan aura positif dan semangat ke bawahannya untuk maju kedepan dan bertumbuh menjadi pribadi yang lebih baik.

4. Kepemimpinan Visioner

Pemimpin yang mempunyai kemauan untuk menciptakan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat dan mempunyai kekuatan besar untuk kesuksesan sebuah organisasi yang tentunya harus ditunjang dengan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu cara atau gaya yang digunakan beberapa pemimpin untuk mewujudkan perubahan nyata tersebut. Menurut S. Alexander Haslam (2004) gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu konsep, gaya atau pendekatan dalam kepemimpinan. Kunci dari keberhasilan pendekatan ini ada dalam pencapaian harapan karyawan, kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang ada dan mampu mewujudkan tujuan dari organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para

pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins, 2008).

Menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dengan karyawan, dengan tujuan menciptakan perubahan yang nyata kearah yang lebih baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Dapat diartikan pula sebagai cara menunjukkan kemampuan memimpin organisasi untuk mendorong semangat kerja karyawan, meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Habibulloh, 2017).

Indikator gaya kepemimpinan transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010):

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat

Artinya: Anas r.a berkata: Rasulullah SAW bersabda: Dengarlah dan ta'atlah meskipun yang terangkat pada pemerintahannya seorang budak habasyah yang kepalanya bagaikan kismis (HR.Bukhori).

حَدَّثَنَا أَبُو عَبْدِ اللَّهِ عَنِ ابْنِ مَرْزُوقٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كُنْ لِقَوْمِكَ مِمَّنْ يَسْتَوْفُونَ عَنْ رَأْيِ الرَّائِيَ
 كُنْ مِمَّنْ رَأَى
 عَدْلًا

Artinya: Ibnu umar r.a berkata: saya telah mendengar rosylullah saw bersabda: setiap orang adalah pemimpin, dan pemimpin akan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinya (HR. Bukhori dan Muslim).

Dari hadits di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam islam dapat diartikan dalam dua peran, pemimpin sebagai pelayan dan pemimpin sebagai pelindung. Peran pertama adalah sebagai pelayan masyarakat yaitu pemimpin bertugas memelihara kesejahteraan masyarakat dan membimbing mereka kepada kebaikan. Selanjutnya peran kedua yaitu sebagai pemimpin masyarakat yang bertugas untuk melindungi komunitas mereka dari penjajahan dan ancaman (Nashori, 2009).

Hubungan Kerja

Pengertian hubungan kerja

Pasal 1 angka 15 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 ketenagakerjaan, Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja atau buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah.

Dalam pasal 50 Undang-Undang No.13 Tahun 2003, disebutkan bahwa hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja atau buruh. Perjanjian kerja dibuat secara tertulis atau lisan. Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, Pasal 1 angka 14 menyebutkan perjanjian kerja adalah “perjanjian antara pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja menurut syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak”. Isi perjanjian secara positif adalah kewajiban-kewajiban dan hak-hak pekerja serta kewajiban dan hak pengusaha yang berpangkal pada melaksanakan pekerja dan pembayaran upah (Djumadi, 2002).

Menurut Iman Soepomo, hubungan kerja adalah hubungan antara pekerja dan pengusaha, yang terjadi setelah diadakan perjanjian kerja oleh pekerja dengan pengusaha, dimana pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan dimana pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk memperkerjakan pekerja dengan membayar upah. Hubungan kerja adalah hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka didalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Kadarmo, 2001).

Jadi hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan buruh atau pekerja berdasarkan perjanjian kerja. Dengan demikian, hubungan kerja tersebut adalah sesuatu yang abstrack, sedangkan perjanjian kerja adalah sesuatu yang

konkret atau nyata. Dengan adanya perjanjian kerja, aka nada ikatan antara pengusaha dan pekerja, ikatan karena adanya perjanjian kerja inilah yang merupakan hubungan kerja (Sutedi, 2009).

Hubungan kerja diantara pekerja dan pengusaha yang terikat perjanjian dapat berakhir. Beberapa cara yang dapat mengakibatkan putusnya hubungan kerja, yaitu:

1. Putus demi hukum
2. Diputuskan oleh pengusaha
3. Diputuskan oleh pihak pekerja
4. Karena putusan pengadilan

Hubungan kerja adalah hubungan-hubungan dalam rangka pelaksanaan kerja antara para pekerja dengan pengusaha dalam suatu perusahaan yang berlangsung dalam batas-batas perjanjian kerja dan peraturan kerja yang telah disepakati bersama oleh pekerja dan pengusaha. Dengan terwujudnya hubungan kerja, maka baik pengusaha maupun pekerja yang bersangkutan masing-masing telah terikat oleh isi perjanjian tersebut dan masing-masing telah memperoleh hak, dimana pengusaha berhak memerintah dan menugaskan pekerja agar bekerja dengan giat dan rajin tanpa melampaui batas-batas isi perjanjian kerja, dan pekerja berhak menerima upah dan jaminan-jaminan lainnya yang diberikan pengusaha tanpa melampaui pula batas-batas isi perjanjian kerja (Kartasapoetra, 1994). Seorang buruh mengadakan perjanjian kerja dengan pihak perusahaan atau majikan,

ia mengikatkan dirinya untuk memperoleh upah. Ia mengetahui bahwa untuk memperoleh haknya itu iapun harus memberikan sesuatu kepada pihak majikan yaitu berupa pengerahan jasa-jasanya sebagai kewajiban yang harus dipenuhi dan tidak boleh dilalaikan (Kartasapoetra, 1982).

Karakteristik hubungan kerja

Suatu hubungan kerja diantara komponen-komponen dalam suatu organisasi terhadap tujuan perusahaan seperti bawahan dan atasan, koordinasi dengan pemahaman mengenai hubungan yang terjalin antar karyawan. Relationship (hubungan) yang ditunjukkan oleh orang-orang dalam perusahaan ada dua jenis yaitu hubungan formal dan informal (Munir, 2012):

1. Hubungan kerja formal yaitu berdasarkan pada ketentuan yang sudah diatur dalam tugas pokok dan fungsi didalam unit pekerjaan, hubungan yang berlangsung lama dan kaku bias menimbulkan terhambatnya proses koordinasi dalam organisasi. Hubungan formal yaitu secara resmi ditetapkan dalam peraturan perusahaan grafik dan uraian tugas. Menurut Wayne Pace dan Don F Faules (1998) ada tiga kategori dalam hubungan formal ini yaitu:

- a. Pertanggung jawaban

Kewajiban untuk melaksanakan fungsi-fungsi guna menentukan kemampuan yang terbaik sesuai dengan tugas yang ingin dicapai.

- b. Wewenang

Prinsip ini menyatakan bahwa wewenang akan sepadan menyertai pelimpahan pertanggung jawaban. Sehingga dinyatakan bahwa tanggung jawab didapat dari analisis fungsional sedangkan wewenang didapat dari pertanggung jawaban.

c. Akuntabilitas

Memegang tanggung jawab dan wewenang atas segala hasil dan resiko dari wewenang yang diterima oleh karyawan dari perusahaan.

2. Hubungan kerja informal yaitu berdasarkan hubungan dari satu orang ke yang lain, hubungan kerja yang lebih fleksibel bias memperlancar koordinasi terhadap yang lain.

Faktor-faktor hubungan kerja

Kualitas lingkungan kerja itu menyangkut lingkungan kerja fisik dan psikis. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang dapat dilihat oleh indra para karyawan, seperti: kondisi kerja, penerangan dan kebersihan. Sedangkan lingkungan kerja secara psikis adalah lingkungan kerja yang tidak dapat dilihat oleh indra para karyawan, seperti: hubungan dengan rekan kerja dan atasan (Cascio, 1992).

Dari pendapat yang dikemukakan diatas, factor hubungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan dengan atasan

Hubungan kerjasama yang baik antara karyawan dengan atasan akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan cenderung senang terhadap atasan yang perhatian, mau mendengarkan pendapat bawahannya yang bias menghormati dan menghargai hasil kerja karyawan, dan adanya pujian atas hasil kerja yang baik.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang mampu diajak kerjasama dan mendukung dalam pelaksanaan kerja cenderung berpengaruh terhadap meningkatnya semangat kerja dan kepuasan kerja para karyawan tersebut. Sebaliknya rekan kerja yang tidak bias diajak bekerjasama akan menimbulkan konflik dalam bekerja dan hal ini berdampak negative pada kinerja maupun semangat kerja karyawan.

3. Keeratan sebuah hubungan dalam kerja

Menurut Duncan, bahwa keeratan hubungan antar manusia dalam lingkungan organisasi merupakan kekuatan suatu kelompok untuk berpikir dan bersikap menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi di lingkungan kerja. Bahkan seperti yang dikatakan oleh Festinger bahwa bertambah kuatnya keeratan hubungan akan mendorong dan meningkatkan frekuensi interaksi antar anggota karyawan dalam suatu organisasi (Indrawijaya, 2010)

Menurut G. Kartasapoetra, dkk. Suasana kerja dan lingkungan kerja yang baik sangat diharapkan dalam menjalin hubungan kerja. Dapat diciptakan melalui faktor-faktor tersebut:

1. Adanya syarat-syarat kerja yang baik
2. Hubungan antara pengusaha dan staffnya dan para pekerja baik atasan maupun bawahan yang harmonis, sehingga antara masing-masing selalu timbul toleransi
3. Hubungan antara pekerja dengan sesama pekerja lainnya
4. Keadaan perusahaan dan usahanya.

Indikator hubungan kerja

Menurut Siwi Ultima Kadarmo (2001) indikator dalam hubungan kerja yaitu:

- a. Tingkat keramahan atasan
- b. Perhatian atasan
- c. Perhatian atasan terhadap kesulitan dalam pelaksanaan tugas
- d. Perlu adanya motivasi dari atasan
- e. Keterkaitan pekerjaan dengan atasan
- f. Kebersamaan sesama karyawan
- g. Pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah
- h. Dukungan antar karyawan
- i. Toleransi dalam penggunaan sarana atau prasarana
- j. Hubungan karyawan baru dengan senior

Hubungan kerja dalam perspektif Islam

Suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa dikalangan umat manusia terdapat perbedaan-perbedaan bakat dan kodrat dalam berbagai hal antara lain daya dan kemampuan kerja mereka. Karena itu Allah SWT memerintahkan agar umat manusia menyelenggarakan kehidupan saling tolong menolong, saling melengkapi satu sama lain. Atas dasar ini pula maka adanya spesialisasi lapangan kerja merupakan hal yang mesti dilakukan. Di dunia modern seperti sekarang ini tuntutan berspesialisasi dalam berbagai lapangan kerja masih dapat dirasakan. Memenuhi kebutuhan hidup manusia yang semakin kompleks seperti sekarang ini, tidak mungkin diselenggarakan oleh sekelompok orang yang dipandang serba bias. Tetapi harus dilakukan oleh orang yang ahli dibidangnya, jika tidak maka akan terjadi kekacauan.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا أَمِنَ الْأَمَانَةُ عَلَى مَنْ لَيْسَ بِأَهْلِهَا تَوَلَّى اللَّهُ أَعْيُنَهُمْ وَأَعْيُنُهُمْ عَلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

لَا يَنْظُرُ إِلَى شَيْءٍ إِلَّا حَسَبَ مَا كَانَتْ عَلَيْهِ عَمَلُهُ

Artinya: Dari Abu Hurairah berkata : Rasulullah SAW bersabda: Apabila amanah disalahgunakan maka tunggulah waktu kehancuran (Abu Hurairah) berkata ya Rasulullah bagaimana amanah itu disia-siakan, Rasul berkata: apabila suatu urusan diserahkan pada yang bukan ahlinya maka tunggulah waktu kehancuran.(HR. Bukhari dari Abu Hurairah)

Al-Qur'an mengandung petunjuk sosial dalam merampungkan berbagai pekerjaan yang dilandasi jiwa tolong menolong dalam kebajikan dan saling

menguntungkan. Tolong menolong dilakukan dalam hal kebajikan, tolong



menolong berarti juga cermin keseringan dalam menerapkan prinsip kebersamaan dan kemitraan. Islam sangat memperhatikan masalah akad, ia termasuk salah satu bagian terpenting dalam kehidupan perekonomian. Setiap orang beriman wajib untuk menunaikan apa yang telah diperjanjikan baik baik yang berkaitan dengan pekerjaan, upah, waktu bekerja dsb. Akad merupakan keharusan untuk dibuat dalam rangka mengatur secara praktis hubungan pekerja-majikan yang meliputi: etika, hak dan kewajiban antara kedua belah pihak. Perjanjian juga menegaskan nilai keadministrasian dan memegang teguh nilai moral yang berkaitan dengan kehalalan.

حَرَامًا لِّأُولَىٰ ذَٰلِكَ إِلَّا بِشُرُوبِ
عَلَىٰ وَالْمُؤْمِنِينَ
شُرُوبِ

Artinya: orang-orang islam itu terikat oleh syarat-syarat perjanjiannya, kecuali syarat mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram. (Hadits Riwayat dari Abu Amir Al-Aqdi)

كُلُّ شَيْءٍ عَلَىٰ مَا كُنْتُمْ عَلَيْهِ
رَبِّهِمْ (٣٠)

Artinya: Tiap-tiap diri bertanggungjawab atas apa yang telah diperbuatnya. (QS. Al-Mudassir:38)

Dalam bekerja diperlukan tanggungjawab, oleh karena itu diperlukan kekuatan dan kesehatan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan atau tanggungjawabnya. Allah SWT mengisyaratkan agar mengambil orang yang kuat dan jujur sebagai buruh mengandung arti majikan punya harapan kepada buruhnya agar dapat melaksanakan kewajiban-kewajibannya sebagai komitmennya terhadap keadilan. Islam melindungi kepentingan majikan dengan memberikan kewajiban

moral tertentu kepada buruh, diantaranya mempekerjakan pekerja yang jujur, teliti, rajin, cermat dan dapat dipercaya.

Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Simamora (2004) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratanpersyaratan pekerjaan. Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Menurut Wirawan (2009) kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu, faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai.

Dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja (output) baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karakteristik kinerja karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2001) sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Faktor-faktor kinerja karyawan

Menurut Gibson (1997) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi: Kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat dan demografi seseorang.

- b. Faktor Psikologis

Faktor-Faktor psikologis terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

- c. Faktor organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Handoko (2001) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

a. Motivasi

Faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus di penuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat haiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b. Kepuasan kerja

Tingkat kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerja.

c. Tingkat stress

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses beripikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Konidisi pekerjaan dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyinaran dalam ruang kerja, dan sebagainya.

e. Sistem kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

f. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Dengan adanya desain pekerjaan yang jelas, maka karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang di berikan.

Dari penjelasan diatas menyimpulkan tinggi rendahnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor individu. Faktor individu mencakup hal-hal yang langsung mempengaruhi kinerja, seperti kemauan dan kemampuan. Kemampuan adalah fungsi potensi pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman kerja. Kemauan adalah fungsi motivasi dan keyakinan diri. Faktor psikologis seperti motivasi, rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan kinerja yang rendah. Kinerja yang rendah tidak mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan. Faktor organisasi yang berkaitan dengan desain pekerjaan, dengan adanya desain pekerjaan yang jelas maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan pekerjaannya.

Indikator kinerja karyawan

Bernadin dalam Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:

a. Kualitas

Merupakan tingkat di mana hasil aktivitas yang di kehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang di harapkan dari suatu aktivitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. Kualitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang di tugaskan beserta hasilnya.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang di selesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Efektifitas

Efektivitas merupakan memanfaatkan teknologi dan bahan baku yang dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi.

e. Kemandirian

Karyawan yang mampu mengorganisir sendiri pekerjaannya dengan baik sesuai target yang diharapkan tanpa harus diberikan pengarahan secara mendetil oleh atasan. Dengan kata lain, hal tersebut menyangkut masalah kemandirian.

f. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan bagaimana karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan tidak akan melakukan pekerjaan lainnya sebelum pekerjaan yang satunya terselesaikan.

Kinerja karyawan dalam perspektif Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan, sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah (As’ad, 1991: 48).

لَا يَلْمِزُكَ اللَّهُ شَيْئًا وَلَا يُلَاقِيكَ الْمَلَائِكَةُ إِلَّا بِإِذْنِهِ لِيُخْبِرَكَ بِهِ مَا عَمِلْتَ فِيهَا وَمَا يَلْمِزُكَ اللَّهُ شَيْئًا وَلَا يُلَاقِيكَ الْمَلَائِكَةُ إِلَّا بِإِذْنِهِ لِيُخْبِرَكَ بِهِ مَا عَمِلْتَ فِيهَا وَمَا يَلْمِزُكَ اللَّهُ شَيْئًا وَلَا يُلَاقِيكَ الْمَلَائِكَةُ إِلَّا بِإِذْنِهِ لِيُخْبِرَكَ بِهِ مَا عَمِلْتَ فِيهَا

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain dia (Q.S Ar-Ra" d, ayat 11).

Berikut ini Hadits tentang kinerja:

أَنْ يَدُ الْإِنْسَانِ أَيْدِيهِ رِزْقُهُ مِنْ يَمِينِهِ وَرِزْقُهُ مِنْ شِمَالِهِ
 عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ
 خَيْرُكُمْ مَنْ كَسَلَتْ يَدَاؤُهُ أَوْ يَدَاؤُهُ أَوْ يَدَاؤُهُ أَوْ يَدَاؤُهُ

رَوْحُهُ مِنْ يَمِينِهِ وَرِزْقُهُ مِنْ شِمَالِهِ
 عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ
 خَيْرُكُمْ مَنْ كَسَلَتْ يَدَاؤُهُ أَوْ يَدَاؤُهُ أَوْ يَدَاؤُهُ أَوْ يَدَاؤُهُ

هَذَا رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ

Artinya: Nabi Muhammad SAW bersabda: “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari).

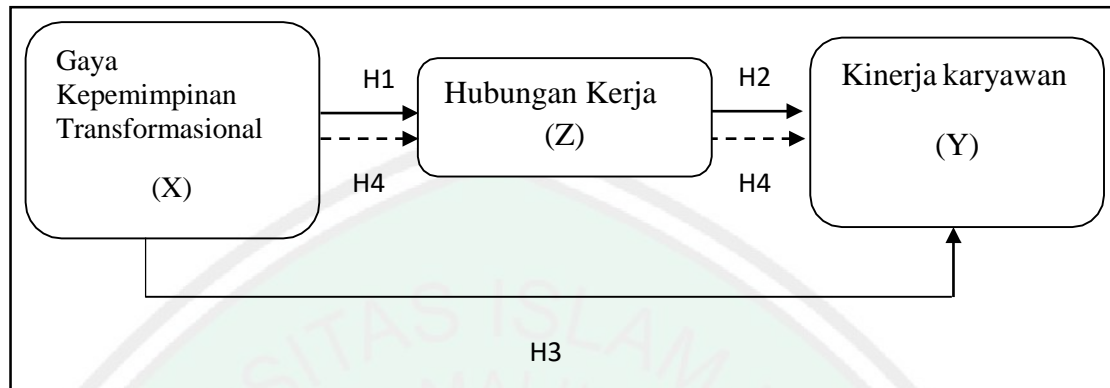
Firman Allah dalam al-qur'an:

وَلَكُمْ دَرَجَاتٌ مِمَّا كَسَبْتُمْ وَأُولَئِكَ الَّذِينَ كَسَبُوا مِنْكُمْ
 وَأُولَئِكَ الَّذِينَ كَسَبُوا مِنْكُمْ وَأُولَئِكَ الَّذِينَ كَسَبُوا مِنْكُمْ
 وَأُولَئِكَ الَّذِينَ كَسَبُوا مِنْكُمْ وَأُولَئِكَ الَّذِينَ كَسَبُوا مِنْكُمْ

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan (QS. Al-Ahqaaf, ayat 19).

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT. Berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup

Model Hipotesis



Gambar 2.1 Model Hipotesis

Keterangan:

- H₁ : ada pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap hubungan kerja
- H₂ : ada pengaruh secara langsung hubungan kerja terhadap kinerja karyawan
- H₃ : ada pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- H₄ : ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Kerja (H₁)

Gorda (2006) hal yang dibutuhkan disamping hubungan kerja adalah kepemimpinan yaitu sifat, karakter, atau cara seseorang didalam upaya membina dan

menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berhasilnya suatu organisasi dapat dilihat dari cara pemimpin yang ada pada organisasi tersebut dengan melakukan tugasnya sebagai seorang pemimpin tanpa membuat para pegawai merasa kaku dan cenderung takut sehingga menimbulkan efek malas yang merugikan organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dan hubungan kerja dalam suatu perusahaan menentukan bagaimana kegiatan koordinasi serta komunikasi dalam perusahaan berjalan dengan baik sebagaimana hasil penelitian Rahmawati (2018) dan Oiedytama (2016) kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan kerja.

Hubungan Antara Hubungan Kerja dan Kinerja Karyawan (H2)

Hubungan kerja yang bertujuan untuk memajukan perusahaan serta kerjasama yang terjalin diantara rekan kerja bisa berupa kerjasama tim yang mana merupakan perkumpulan dari berbagai macam pola pikir karyawan yang menjadi satu sehingga terdapat pemahaman yang berbeda tapi dengan adanya hubungan kerjasama ini bias saling mengisi dalam kekurangan setiap karyawan. Sehingga hubungan kerja yang terjalin dengan baik cenderung menjadi strategi SDM yang menempatkan nilai kinerja yang tinggi pada karyawan sebagai stakeholders dalam perusahaan (Jamaluddin dalam Widdi Ega, 2010).

Hubungan kerja antar atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan karena komunikasi memberi pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan peneliti juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dimana hasil penelitian yang dilakukan Novayanan (2014) dan Oiedytama (2016) bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja (H3)

Penelitian Sigit (2014) menyatakan bahwa pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja. Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik.

Kepemimpinan sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan agar optimal dalam menjalankan tugasnya. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan diperusahaan berpengaruh terhadap kinerja karena menganggap pemimpin mampu

mempengaruhi karyawan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Penelitian terdahulu dari Oeidyama (2016) dan Rahmawati (2018) yang mengemukakan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Hubungan Kerja (H4)

Beberapa peneliti berpendapat bahwa dalam penelitian kepemimpinan penting adanya jalur mediasi yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja Chia-hung (2009). Kepemimpinan memang sangat dibutuhkan dalam perusahaan atau organisasi supaya membentuk komunikasi yang baik antar atasan dan bawah. Hubungan yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja dengan adanya keeratan hubungan yang baik antar karyawan maupun pemimpin. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Oiedytama (2016).

Pemimpin yang baik dilihat dari cara menjaga hubungan dan komunikasi yang baik kepada pegawai. Ketika dalam organisasi karyawan merasa nyaman, secara tidak langsung pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sudah pasti akan dikerjakan dengan baik. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan. Karyawan dapat saling bertukar pikiran dan saling membantu agar pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih ringan dan selesai dengan tepat waktu. Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa

kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan berupa penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada sifat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu yang memiliki tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan digenerasikan.

Pendekatan penelitian ini menggunakan jenis penelitian *eksplanatory* yang bertujuan untuk mengembangkan dan menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antar variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel dipengaruhi dan disebabkan oleh variabel lainnya (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengambil objek penelitian di Star Plastindo Malang yang berada di Truna Jaya, Kreet Senggrong, Bululawang, Malang, Jawa Timur 65171 Dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja di PT. PMS Star Plastindo Malang.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi

Menurut Sugiyono (2006) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Star Plastindo Malang yang bekerja di dalam lingkungan perusahaan yang berjumlah 76 karyawan dan untuk mempermudah peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang menjadi subjek peneliti.

Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2006) merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang ada dari populasi tersebut.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Apabila populasi kurang dari 100 orang, maka diambil keseluruhannya.

Data dan Jenis Data

Data Primer

Menurut Indriantoro *dalam* Sani dan Maharani (2013:51) sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Karena data primer dikumpulkan oleh peneliti, maka diperlukan sumber daya yang cukup memadai, seperti biaya, waktu, tenaga dan sebagainya.

Data Sekunder

Menurut Malhotra *dalam* Sani dan Maharani (2013:51), sumber data sekunder adalah data yang dikumpulkan tidak hanya untuk tujuan riset, tetapi juga untuk tujuan lain.

Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang diberikan atau dikirimkan untuk diisi dan dikendalikan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bias diharapkan dari responden (Sani dan Maharani, 2013:56).

Wawancara

Wawancara melalui Tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung, khususnya di Star Plastindo Malang yang meliputi, lokasi, jumlah karyawan, serta data lainnya untuk memperoleh informasi tambahan.

Observasi

Metode observasi, dengan mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang kejadian atau peristiwa yang diteliti secara langsung dilokasi penelitian.

Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalah pahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah istilah sebagai berikut:

1. Variabel Independent yaitu variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
2. Variabel Dependent (dependent variable) adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
3. Variabel Intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Sani dan Maharani, 2013:30).

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang digunakan, yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai

varibael terikat dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Berikut ini disajikan definisi operasional variabel:

1. Variabel Bebas (X)

X: Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. (Robbins,2008:90).

Adapun indikator yang dapat mempengaruhi terbentuknya kepemimpinan transformasional adalah:

- a. Kharisma
- b. Motivasi Inspirasi
- c. Stimulasi Intelektual
- d. Perhatian yang Individual

2. Variabel Terikat (Y)

Y: Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas

- c. Ketepatan waktu
 - d. Efektifitas
 - e. Kemandirian
 - f. Komitmen kerja
3. Variabel Intervening (Z)

Z: Hubungan Kerja

Hubungan kerja adalah hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Siwi Ultima Kadarmo dkk, 2001:10).

- a. Tingkat keramahan atasan
- b. Perhatian atasan
- c. Perhatian atasan terhadap kesulitan dalam pelaksanaan tugas
- d. Perlu adanya motivasi dari atasan
- e. Keterkaitan pekerjaan dengan atasan
- f. Kebersamaan sesama karyawan
- g. Pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah
- h. Dukungan antar karyawan
- i. Toleransi dalam penggunaan sarana atau prasarana
- j. Hubungan karyawan baru dengan senior

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indicator	Item	Sumber
Gaya kepemimpinan transformasional (X)	Kharisma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dihormati dan dikagumi oleh bawahan 2. Selalu mempunyai ide dan pemikiran yang di diskusikan dengan bawahannya 3. Dipercaya dan dapat dibanggakan karyawan 	Robbins (2010)
	Motivasi inspiratif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menunjukkan sikap antusiasme dan optimisme kepada bawahan 2. Selalu berkomunikasi terkait visi misi serta menciptakan komitmen yang tinggi 	
	Stimulasi intelektual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan masalah secara inovatif dan kreatif 2. Menyelesaikan permasalahan secara rasional 	
	Perhatian yang individual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan perhatian kepada bawahan secara individual 2. Berekomunikasi dengan bawahan ketika ada masalah 3. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi 	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan 2. Menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketelitian 3. Menyelesaikan pekerjaan dengan rapid an tuntas 	Robbins (2006)
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah penyesuaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan 2. Penyelesaian pekerjaan melampaui standar perusahaan 3. Hasil kerja sesuai target 	
	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datang tepat waktu 2. Tidak pulang sebelum waktunya 3. Menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu 	
	Efektifitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sesuai job des nya 2. Tidak meninggalkan pekerjaan sebelum pekerjaannya selesai 	
	Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paham dan mampu mengerjakan pekerjaannya sendiri tanpa diawasi 	

		2. Kemampuan karyawan mencegah tindakan yang kurang diinginkan (menghindari kesalahan)	
	Komitmen kerja	1. Tidak keluar dari perusahaan sebelum masa bekerja habis 2. Menjaga nama baik perusahaan	
Hubungan Kerja (Z)	Tingkat keramahan atasan	1. Tidak adanya batasan komunikasi antar karyawan dengan pimpinan 2. Pemimpin bukan hanya sebagai atasan tapi juga dapat mengayomi karyawan	Kadarmo (2010)
	Perhatian atasan	1. Pemimpin mengawasi dan memperhatikan situasi dan kondisi karyawan 2. Memberikan dampak yang baik dilingkungan kerja	
	Perhatian atasan terhadap kesulitan dalam pelaksanaan tugas	1. Memberikan saran saat karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja 2. Saling bertukar pikiran dan membantu agar pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih ringan dan selesai tepat waktu	
	Perlu adanya motivasi dari atasan	1. Pimpinan selalu memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja 2. Pemimpin memotivasi karyawan guna meningkatkan kinerja	
	Keterkaitan pekerjaan dengan atasan	1. Pemimpin mempunyai wewenang menyampaikan ide atau gagasan kepada seluruh karyawan 2. Pemimpin sebagai kontroler terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan	
	Kebersamaan sesama karyawan	1. Adanya komunikasi yang baik sesama rekan kerja 2. Menjaga hubungan dan komunikasi yang baik sesama karyawan	
	Pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah	1. Pemimpin tidak sungkan meminta pendapat terhadap karyawan 2. Pemimpin mengadakan rapat dan tidak mengambil keputusan secara sepihak	

Dukungan antar karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antar rekan kerja sangat baik dan saling mendukung dalam bekerja 2. Kerjasama dan evaluasi sesama karyawan
Toleransi dalam penggunaan serana atau prasarana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan fasilitas perusahaan sebagaimana mestinya 2. Menggunakan fasilitas darurat pada tempat dan waktunya
Hubungan karyawan baru dengan senior	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu berinteraksi dengan baik 2. Memberikan informasi dalam melakukan pekerjaan baru

Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan ialah skala likert, dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan di susun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang di beri bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya 1 sampai 5 (Sani dan Maharani 2013:183), agar tidak memunculkan bias maka dalam penelitian ini bobotnya sebagai berikut:

Tabel 3.2
Bobot nilai setiap pertanyaan

Alternative jawaban	Bobot nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data sebenarnya merupakan kegiatan pengeditan data, pengkodean data, mentabulasi data, dan menyajikan data, sehingga data lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Sani dan Maharani,2013:61).

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas

Menurut Hadi *dalam* Sani dan Maharani (2013: 47-48) menyatakan bahwa validitas dibatasi sebagai tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Instrumen yang valid berarti instrumen mampu mengukur tentang apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung), dimana r hitung dapat di capai dengan rumus.

Keterangan:

n : banyak sampel

X : skor item X

Y : skor total item X

r : koefisien korelasi

Koefisien korelasi yang diperoleh r masih harus diuji signifikansinya bisa menggunakan uji t atau membandingkannya dengan r tabel. Bila t hitung $>$ dari t tabel atau r hitung $>$ dari r tabel maka nomor pernyataan tersebut valid. Bila menggunakan komputer, asalkan r yang diperoleh diikuti harga $p < 0,05$ berarti nomor pertanyaan itu valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suharsini Arikunto (Supriyanto dan Maharani, 2013) menyatakan bahwa realibilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*:

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas

k = jumlah pertanyaan

σ_b^2 = varian butir pertanyaan

σ_t^2 = varian skor tes

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila koefisien alphanya $\geq 0,6$.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah nilai residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji

normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $e'' 0,05$, maka data terdistribusi normal (Supriyanto & Machfudz, 2010).

Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. dasar pengambilan keputusan uji linieritas ini adalah:

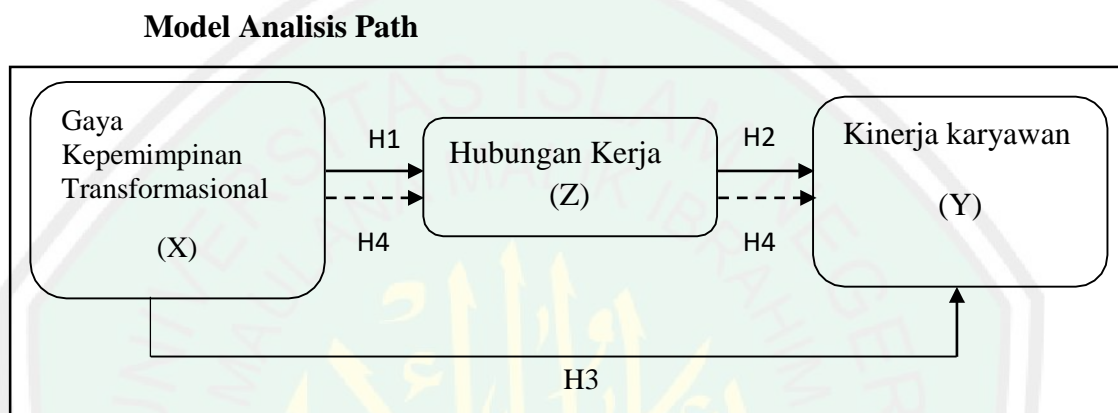
1. Jika sig. atau signifikansi pada *Deviation From Linearity* $> 0,5$ maka hubungan antar variabel adalah linier
2. Jika sig. atau signifikansi pada *Deviation From Linearity* $< 0,5$ maka hubungan antar variabel tidak linier (Sarjono dan Julianita, 2011)

Analisis Jalur (Path Analysis)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur atau path analysis. Path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang di standarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*) (Ridwan dan Kuncoro *dalam* Sani dan Maharani, 2013: 74).

Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS v16, dengan ketentuan uji F Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji

T taraf signifikansi $\text{Alpha} = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Sani dan Maharani, 2013).



Gambar 3.1 Analisis Jalur

Keterangan: —————> : berpengaruh secara langsung
 - - - - -> : berpengaruh secara tidak langsung

BAB IV

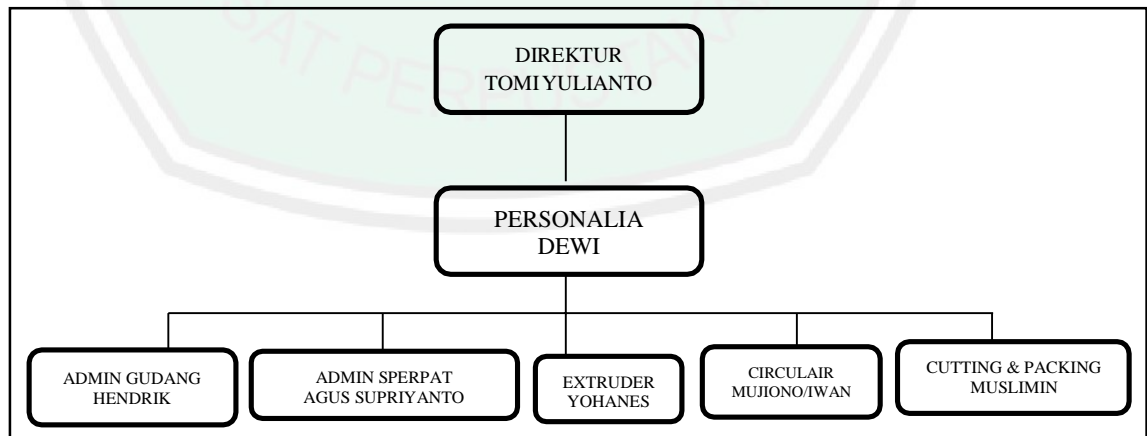
PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Paparan Data Hasil Penelitian

Profil Perusahaan

PT. PMS Unit Starplastindo Malang adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri pembuatan karung plastik dikota malang. Berdiri mulai tahun 2006 dengan nama starplastindo, namun pada tahun 2010 perusahaan ditutup karena *valid*. Pertengahan 2011 perusahaan dibuka dibawah naungan PT. PMS dengan nama PT. PMS Unit Starplastindo yang sampai sekarang tetap *exist* dalam melayani permintaan karung plastik baik dari kota malang maupun dari luar kota. Perusahaan ini terletak dijalan Raya Trunojoyo, Kreet Senggrong, Bululawang, Malang 1 komplek dengan ASINDO Kab. Malang. Personal Kontak: 0341 8522112.

Struktur Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Perusahaan

Deskripsi Pekerjaan

- a. Admin gudang mengawasi dan mencatat keluar masuknya bahan baku dan barang yang sudah jadi.
- b. Admin sperpat mengawasi dan mencatat keluar masuknya sperpat yang dipakai oleh setiap karyawan.
- c. Extruder bagian pertama dalam produksi pembuatan karung yang berasal dari bahan baku diolah dan dijadikan benang berbentuk pita-pita.
- d. Circular bagian yang ke dua dalam produksi pembuatan karung dari hasil extruder yang berbentuk benang pita di circular diproses memakai mesin anyam supaya menghasilkan kain dalam bentuk roll.
- e. Cutting sewing bagian ketiga dalam pembuatan karung dari hasil circular yang sudah di anyam kemudian di potong dan dijahit sesuai orderan dari pelanggan.
- f. Packing/finising bagian terakhir dari hasil produksi cutting sewing yang sudah di potong dan dijahit sesuai ukuran orderan. bagian packing cek ulang sekaligus proses pembukusan(packing) dan barang sudah siap dikirim ke pelanggan.

Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 76 responden karyawan Star Plastindo Malang, maka didapatkan deskripsi sebagai berikut:

- A. Gambaran umum responden berdasarkan usia

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
18-21 Tahun	18	23,7
21-25 Tahun	40	52,6
25-30 Tahun	5	6,6
>30 Tahun	13	17,1
Total	76	100

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

B. Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-Laki	75	98,7
Perempuan	1	1,3
Total	76	100

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 75 orang (98,7%) sedangkan sisanya perempuan sebanyak 1 orang (1,3%). Jumlah karyawan perempuan hanya 1 dikarenakan pada Star Plastindo malang mempunyai kebijakan kalau karyawan perempuan hanya pada bagian admin saja, sedangkan karyawan yang lain laki-laki.

C. Gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Usia	Jumlah	Prosentase
SD	14	18,4
SMP	60	78,9
Diploma	2	2,6
Total	76	100,0

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki pendidikan terakhir SMP sebanyak 60 orang (78,9%), SD sebanyak 14 orang (18,4%) dan sisanya Diploma sebanyak 2 orang (2,6%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berpendidikan terakhir SMP, hal ini dikarenakan Star Plastindo Malang merupakan perusahaan yang membutuhkan karyawan tanpa melihat jenjang pendidikan melainkan hanya melihat kemampuan karyawan dalam bekerja, sehingga pendidikan tidak menjadi persyaratan bagi karyawan di Star Plastindo Malang.

D. Gambaran umum responden berdasarkan lama masa kerja

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Lama Masa Bekerja

Masa Bekerja	Jumlah	Prosentase
1-5 Tahun	61	80,3
6-10 Tahun	12	15,8
> 10 Tahun	3	3,9
Total	76	100,0

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden sudah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 61 orang (80,3%), sudah bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 12 orang (15,8%) serta sisanya sudah bekerja selama > 10 tahun sebanyak 3 orang (3,9%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sudah bekerja selama 1-5 tahun, hal ini dikarenakan pada Star Plastindo Malang baru saja melakukan rekrutmen sehingga masih banyak karyawan yang masih baru bekerja.

E. Gambaran umum responden berdasarkan departemen

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Departemen

Departemen	Jumlah	Prosentase
Circularir	25	32,9
Cuting and Packing	15	19,7
Gudang	12	15,8
Sparepart	10	13,2
Extruder	14	18,4
Total	76	100,0

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada departemen circularir sebanyak 25 orang (32,9%), departemen cuting and packing sebanyak 15 orang (19,7%), extruder sebanyak 14 orang (18,4%), gudang sebanyak 12 orang (15,8%) sedangkan sisanya pada sparepart sebanyak 10 orang (13,2%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada pada departemen circularir, hal ini dikarenakan Star Plastindo pada departemen circularir membutuhkan banyak tenaga.

Penjabaran Variabel Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional (X), kinerja karyawan (Y) dan hubungan kerja (Z), selanjutnya akan dibahas masing-masing item dari variabel tersebut. Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan persepsi responden terhadap 9 item pernyataan kepemimpinan transformasional yaitu kharisma (X1), motivasi inspiratif (X2), stimulasi intelektual

(X3) dan perhatian individual (X4). Persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Item	Jumlah Responden										Jumlah	
	STS		TS		N		S		SS			
X.1	0	0	0	0	17	22,4%	56	73,7%	3	3,9%	76	100%
X.2	0	0	0	0	17	22,4%	53	69,7%	6	7,9%	76	100%
X.3	0	0	0	0	18	23,7%	52	68,4%	6	7,9%	76	100%
X.4	0	0	0	0	18	23,7%	50	65,8%	8	10,5%	76	100%
X.5	1	1,3%	0	0	18	23,7%	48	63,2%	9	11,8%	76	100%
X.6	0	0	0	0	25	32,9%	47	61,8%	4	5,3%	76	100%
X.7	0	0	0	0	28	36,8%	46	60,5%	2	2,6%	76	100%
X.8	0	0	0	0	33	43,4%	40	52,6%	3	3,9%	76	100%
X.9	0	0	0	0	23	30,3%	49	64,5%	4	5,3%	76	100%

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel kepemimpinan transformasional (X) untuk item pimpinan memberikan contoh yang baik (X1) dari 76 responden sebanyak 17 orang atau 22,4% menjawab netral, 56 orang atau 73,7% menjawab setuju dan 3 orang atau 3,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 77,6% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan sudah memberikan teladan yang baik bagi karyawannya.

Pada item pemimpin memiliki loyalitas (X2) dari 76 responden sebanyak 17 orang atau 22,4% menjawab netral, 53 orang atau 69,7% menjawab setuju dan 6 orang atau 7,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan

bahwa mayoritas responden atau 77,6% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan sangat loyal terhadap perusahaan sehingga karyawan menghormatinya.

Pada item pemimpin memiliki sikap optimis (X3) dari 76 responden sebanyak 18 orang atau 23,7% menjawab netral, 52 orang atau 68,4% menjawab setuju dan 6 orang atau 7,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 76,3% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan selalu menunjukkan kesan optimis sehingga karyawan percaya kepada pimpinan tersebut.

Pada item pimpinan mengkomunikasikan harapan kepada karyawan (X4) dari 76 responden sebanyak 17 orang atau 22,4% menjawab netral, 53 orang atau 69,7% menjawab setuju dan 6 orang atau 7,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 77,6% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan selalu mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan serta memberikan inspirasi kepada karyawan.

Pada item kepemimpinan menggunakan simbol dalam memimpin (X5) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% yang menjawab sangat tidak setuju, 18 orang atau 23,7% menjawab netral, 48 orang atau 63,2% menjawab setuju dan 9 orang atau 11,8% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 75% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan selalu menggunakan jabatannya atau simbol dalam memimpin karyawan.

Pada item pimpinan mendorong karyawan agar lebih kreatif (X6) dari 76 responden sebanyak 25 orang atau 32,9% menjawab netral, 47 orang atau 61,8% menjawab setuju dan 4 orang atau 5,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data

tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 67,1% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan selalu memberikan arahan atau dorongan kepada karyawan untuk terus kreatif dalam bekerja.

Pada item pimpinan memberikan karyawan ruang untuk menyampaikan pendapat (X7) dari 76 responden sebanyak 28 orang atau 36,8% menjawab netral, 46 orang atau 60,5% menjawab setuju dan 2 orang atau 2,6% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 63,1% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat atau ide.

Pada item pimpinan memberikan perhatian kepada karyawan (X8) dari 76 responden sebanyak 33 orang atau 43,4% menjawab netral, 40 orang atau 52,6% menjawab setuju dan 3 orang atau 3,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 56,5% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan selalu memperhatikan karyawan secara individual.

Pada item pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan (X9) dari 76 responden sebanyak 23 orang atau 30,3% menjawab netral, 49 orang atau 64,5% menjawab setuju dan 4 orang atau 5,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 69,8% setuju bahwa pimpinan dari perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling bagus berada pada indikator pimpinan mampu memberikan contoh yang baik karena mayoritas responden

menjawab setuju dan sangat setuju, maka hal ini dapat menjadi acuan bahwa responden setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan mereka sudah memberikan contoh yang baik bagi karyawan.

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Jumlah Responden										Jumlah	
	STS		TS		N		S		SS			
Y.1	0	0	0	0	24	31,6%	51	67,1%	1	1,3%	76	100%
Y.2	0	0	0	0	22	28,9%	52	68,4%	2	2,6%	76	100%
Y.3	0	0	0	0	20	26,3%	55	72,4%	1	1,3%	76	100%
Y.4	0	0	0	0	30	39,5%	43	56,6%	3	3,9%	76	100%
Y.5	0	0	0	0	26	34,2%	49	64,5%	1	1,3%	76	100%
Y.6	0	0	0	0	28	36,8%	45	59,2%	3	3,9%	76	100%
Y.7	0	0	0	0	22	28,9%	53	69,7%	1	1,3%	76	100%
Y.8	0	0	0	0	29	38,2%	43	56,6%	4	5,3%	76	100%
Y.9	0	0	0	0	21	27,6%	53	69,7%	2	2,6%	76	100%
Y.10	0	0	0	0	13	17,1%	61	80,3%	2	2,6%	76	100%
Y.11	0	0	0	0	16	21,1%	59	77,6%	1	1,3%	76	100%
Y.12	0	0	0	0	15	19,7%	60	78,9%	1	1,3%	76	100%
Y.13	0	0	0	0	15	19,7%	57	75,0%	4	5,3%	76	100%

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan (Y) untuk item menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mutu perusahaan (Y1) dari 76 responden sebanyak 24 orang atau 31,6% menjawab netral, 51 orang atau 67,1% menjawab setuju dan 1 orang atau 1,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa

mayoritas responden atau 68,4% setuju bahwa mereka sudah menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

Pada item menyelesaikan pekerjaan dengan teliti (Y2) dari 76 responden sebanyak 22 orang atau 28,9% menjawab netral, 52 orang atau 68,4% menjawab setuju dan 2 orang atau 2,6% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 70% setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan teliti.

Pada item menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan tuntas (Y3) dari 76 responden sebanyak 20 orang atau 26,3% menjawab netral, 55 orang atau 72,4% menjawab setuju dan 1 orang atau 1,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 73,7% setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan rapi dan tuntas atau sampai selesai.

Pada item menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan (Y4) dari 76 responden sebanyak 30 orang atau 39,5% menjawab netral, 43 orang atau 56,6% menjawab setuju dan 3 orang atau 3,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 60,5% setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

Pada item menyelesaikan pekerjaan melampaui standar perusahaan (Y5) dari 76 responden sebanyak 26 orang atau 34,2% menjawab netral, 49 orang atau 64,5% menjawab setuju dan 1 orang atau 1,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 65,8% setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan perusahaan.

Pada item menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y6) dari 76 responden sebanyak 28 orang atau 36,8% menjawab netral, 45 orang atau 59,2% menjawab setuju dan 3 orang atau 3,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 63,1% setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditargetkan.

Pada item menyelesaikan pekerjaan paling cepat (Y7) dari 76 responden sebanyak 22 orang atau 28,9% menjawab netral, 53 orang atau 69,7% menjawab setuju dan 1 orang atau 1,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 71% setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan lebih cepat selesai dari pada karyawan yang lain.

Pada item memaksimalkan kemampuan (Y8) dari 76 responden sebanyak 29 orang atau 38,2% menjawab netral, 43 orang atau 56,6% menjawab setuju dan 4 orang atau 5,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 61,9% setuju bahwa mereka menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada item memaksimalkan teknologi (Y9) dari 76 responden sebanyak 21 orang atau 27,6% menjawab netral, 53 orang atau 69,7% menjawab setuju dan 2 orang atau 2,6% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 72,3% setuju bahwa mereka memaksimalkan penggunaan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pada item mampu bekerja tanpa diawasi (Y10) dari 76 responden sebanyak 13 orang atau 17,1% menjawab netral, 61 orang atau 80,3% menjawab setuju dan 2

orang atau 2,6% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 82,9% setuju bahwa mereka sudah mampu bekerja auto pilot atau tanpa diawasi.

Pada item mampu mencegah kesalahan (Y11) dari 76 responden sebanyak 16 orang atau 21,1% menjawab netral, 59 orang atau 77,6% menjawab setuju dan 1 orang atau 1,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 78,9% setuju bahwa mereka mampu untuk mencegah kesalahan-kesalahan dalam bekerja.

Pada item menjaga nama baik perusahaan (Y12) dari 76 responden sebanyak 15 orang atau 19,7% menjawab netral, 60 orang atau 78,9% menjawab setuju dan 1 orang atau 1,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 80,2% setuju bahwa mereka mampu untuk menjaga nama baik perusahaan.

Pada item mampu bekerja sama (Y13) dari 76 responden sebanyak 15 orang atau 19,7% menjawab netral, 57 orang atau 75% menjawab setuju dan 4 orang atau 5,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 80,3% setuju bahwa mereka mampu untuk bekerja sama dengan rekan kerja yang lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling bagus berada pada indikator mampu bekerja tanpa diawasi karena mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju, maka hal ini dapat menjadi acuan bahwa responden setuju terhadap pernyataan mengenai mereka mampu bekerja tanpa diawasi.

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Hubungan Kerja (Z)

Item	Jawaban Responden										Jumlah	
	STS		TS		N		S		SS			
Z.1	0	0	0	0	16	21,1%	49	64,5%	11	14,5%	76	100%
Z.2	0	0	0	0	19	25,0%	44	57,9%	13	17,1%	76	100%
Z.3	0	0	1	1,3%	16	21,1%	53	69,7%	6	7,9%	76	100%
Z.4	0	0	1	1,3%	22	28,9%	44	57,9%	9	11,8%	76	100%
Z.5	0	0	0	0	14	18,4%	50	65,8%	12	15,8%	76	100%
Z.6	0	0	0	0	17	22,4%	49	64,5%	10	13,2%	76	100%
Z.7	0	0	1	1,3%	13	17,1%	51	67,1%	11	14,5%	76	100%
Z.8	0	0	1	1,3%	18	23,7%	51	67,1%	6	7,9%	76	100%
Z.9	0	0	1	1,3%	13	17,2%	58	76,3%	4	5,3%	76	100%
Z.10	0	0	0	0	19	25,0%	52	68,4%	5	6,6%	76	100%
Z.11	0	0	1	1,3%	11	14,5%	57	75,0%	7	9,2%	76	100%
Z.12	0	0	2	2,6%	10	13,2%	56	73,7%	8	10,5%	76	100%
Z.13	0	0	1	1,3%	14	18,4%	56	73,7%	5	6,6%	76	100%
Z.14	0	0	1	1,3%	10	13,2%	59	77,6%	6	7,9%	76	100%
Z.15	0	0	1	1,3%	6	7,9%	64	84,2%	5	6,6%	76	100%
Z.16	0	0	1	1,3%	11	14,5%	55	72,4%	9	11,8%	76	100%
Z.17	0	0	1	1,3%	10	13,2%	62	81,6%	3	3,9%	76	100%
Z.18	0	0	1	1,3%	10	13,2%	58	76,3%	7	9,2%	76	100%
Z.19	0	0	1	1,3%	8	10,5%	63	82,9%	4	5,3%	76	100%
Z.20	0	0	0	0	11	14,5%	54	71,1%	11	14,5%	76	100%

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel hubungan kerja (Z) untuk item tidak ada batasan komunikasi antara pimpinan dan karyawan (Z1) dari 76 responden sebanyak 16 orang atau 21,1% menjawab netral, 49 orang atau 64,5% menjawab setuju dan 11 orang atau 14,5% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa

mayoritas responden atau 79% setuju bahwa tidak ada batasan dalam komunikasi antara atasan dengan karyawan.

Pada item pemimpin dapat mengayomi karyawan (Z2) dari 76 responden sebanyak 19 orang atau 25% menjawab netral, 44 orang atau 57,9% menjawab setuju dan 13 orang atau 17,1% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 75% setuju bahwa pemimpin tidak hanya sebagai atas melainkan juga dapat menjadi pengayom karyawan.

Pada item pemimpin mengawasi karyawan (Z3) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 16 orang atau 21,1% menjawab netral, 53 orang atau 69,7% menjawab setuju dan 6 orang atau 7,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 77,6% setuju bahwa pemimpin mengawasi dan memperhatikan situasi dan kondisi karyawan.

Pada item pemimpin memberikan dampak baik pada lingkungan kerja (Z4) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 22 orang atau 28,9% menjawab netral, 44 orang atau 57,9% menjawab setuju dan 9 orang atau 11,8% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 69,7% setuju bahwa pemimpin mampu memberikan pengaruh baik terhadap lingkungan kerja.

Pada item pemimpin memberikan saran kepada karyawan (Z5) dari 76 responden sebanyak 14 orang atau 18,4% menjawab netral, 50 orang atau 65,8% menjawab setuju dan 12 orang atau 15,8% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 81,6% setuju bahwa

pemimpin memberikan saran atau arahan kepada karyawan yang sedang mengalami kesulitan dalam bekerja.

Pada item saling bertukar pikiran (Z6) dari 76 responden sebanyak 17 orang atau 22,4% menjawab netral, 49 orang atau 64,5% menjawab setuju dan 10 orang atau 13,2% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 77,3% setuju sesama rekan kerja saling bertukar pikiran mengenai kesulitan yang dihadapi dalam bekerja.

Pada item pimpinan memberikan motivasi (Z7) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 13 orang atau 17,1% menjawab netral, 51 orang atau 67,1% menjawab setuju dan 11 orang atau 14,5% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 81,6% setuju bahwa pimpinan selalu memberikan motivasi dan semangat kepada karyawan dalam bekerja.

Pada item pimpinan memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja (Z8) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 18 orang atau 23,7% menjawab netral, 51 orang atau 67,1% menjawab setuju dan 6 orang atau 7,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 75% setuju bahwa pimpinan selalu memberikan motivasi agar karyawan semakin meningkatkan kinerjanya.

Pada item pemimpin memiliki wewenang dalam menyampaikan ide (Z9) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 13 orang atau 17,2% menjawab netral, 58 orang atau 76,3% menjawab setuju dan 4 orang atau 5,3%

menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 81,6% setuju bahwa pimpinan memiliki wewenang dalam menyampaikan ide dan gagasan kepada karyawan.

Pada item pemimpin sebagai kontrol (Z10) dari 76 responden sebanyak 19 orang atau 25% menjawab netral, 52 orang atau 68,4% menjawab setuju dan 5 orang atau 6,6% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 75% setuju bahwa pimpinan sebagai kontrol terhadap kinerja karyawan.

Pada item terciptanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja (Z11) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 11 orang atau 14,5% menjawab netral, 57 orang atau 75% menjawab setuju dan 7 orang atau 9,2% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 84,2% setuju bahwa karyawan dapat menciptakan komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja.

Pada item menjaga hubungan dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja (Z12) dari 76 responden sebanyak 2 orang atau 2,6% menjawab tidak setuju, 10 orang atau 13,2% menjawab netral, 56 orang atau 73,7% menjawab setuju dan 8 orang atau 10,5% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 84,2% setuju bahwa karyawan sudah mampu menjaga hubungan dan komunikasi yang baik antar sesama karyawan.

Pada item pemimpin suka meminta pendapat kepada karyawan (Z13) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 14 orang atau 18,4%

menjawab netral, 56 orang atau 73,7% menjawab setuju dan 5 orang atau 6,6% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 80,3% setuju bahwa pimpinan tidak sungkan untuk meminta pendapat kepada karyawan.

Pada item pemimpin tidak mengambil keputusan secara sepihak (Z14) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 10 orang atau 13,2% menjawab netral, 59 orang atau 77,6% menjawab setuju dan 6 orang atau 7,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 84,5% setuju bahwa pimpinan selalu mengadakan rapat jika ingin mengambil keputusan.

Pada item hubungan antar rekan kerja tercipta dengan baik (Z15) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 6 orang atau 7,9% menjawab netral, 64 orang atau 84,2% menjawab setuju dan 5 orang atau 6,6% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 90,8% setuju bahwa hubungan dengan rekan kerja tercipta dengan baik sehingga mendukung karyawan dalam bekerja.

Pada item kerja sama dan evaluasi (Z16) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 11 orang atau 14,5% menjawab netral, 55 orang atau 72,4% menjawab setuju dan 9 orang atau 11,8% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 84,2% setuju bahwa tercipta kerja sama dan evaluasi antar sesama karyawan.

Pada item menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik (Z17) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 10 orang atau 13,2% menjawab netral, 62 orang atau 61,6% menjawab setuju dan 3 orang atau 3,9% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 85,5% setuju bahwa karyawan menggunakan fasilitas perusahaan dengan sebagaimana mestinya.

Pada item menggunakan fasilitas darurat dengan baik (Z18) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 10 orang atau 13,2% menjawab netral, 58 orang atau 76,3% menjawab setuju dan 7 orang atau 9,2% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 85,5% setuju bahwa karyawan menggunakan fasilitas darurat dengan tepat.

Pada item karyawan mampu berinteraksi dengan baik (Z19) dari 76 responden sebanyak 1 orang atau 1,3% menjawab tidak setuju, 8 orang atau 10,5% menjawab netral, 63 orang atau 82,9% menjawab setuju dan 4 orang atau 5,3% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 88,2% setuju bahwa karyawan mampu berinteraksi dengan baik.

Pada item memberikan informasi (Z20) dari 76 responden sebanyak 11 orang atau 14,5% menjawab netral, 54 orang atau 71,1% menjawab setuju dan 11 orang atau 14,5% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau 85,6% setuju bahwa karyawan memberikan informasi dalam bekerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling bagus berada pada indikator hubungan antar rekan kerja tercipta dengan baik karena mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju, maka hal ini dapat menjadi acuan bahwa responden setuju terhadap pernyataan mengenai mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Menurut Hadi *dalam* Sani dan Maharani (2013: 47-48) menyatakan bahwa validitas dibatasi sebagai tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Instrumen yang valid berarti instrumen mampu mengukur tentang apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung). Koefisien korelasi yang diperoleh r masih harus diuji signifikansinya bisa menggunakan uji t atau membandingkannya dengan r tabel. Bila t hitung $>$ dari t tabel atau r hitung $>$ dari r tabel maka nomor pernyataan tersebut valid. Bila menggunakan komputer, asalkan r yang diperoleh diikuti harga $p < 0,05$ berarti nomor pertanyaan itu valid.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai		Keterangan
		Pearson Correlation	r tabel	
Kepemimpinan Transformasional	X.1	0,613	0,225	Valid
	X.2	0,692	0,225	Valid
	X.3	0,609	0,225	Valid
	X.4	0,645	0,225	Valid
	X.5	0,774	0,225	Valid
	X.6	0,738	0,225	Valid
	X.7	0,668	0,225	Valid
	X.8	0,742	0,225	Valid
	X.9	0,601	0,225	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0,509	0,225	Valid
	Y.2	0,507	0,225	Valid
	Y.3	0,531	0,225	Valid
	Y.4	0,645	0,225	Valid
	Y.5	0,551	0,225	Valid
	Y.6	0,652	0,225	Valid
	Y.7	0,587	0,225	Valid
	Y.8	0,707	0,225	Valid
	Y.9	0,678	0,225	Valid
	Y.10	0,506	0,225	Valid
	Y.11	0,500	0,225	Valid
	Y.12	0,506	0,225	Valid
	Y.13	0,557	0,225	Valid
Hubungan Kerja	Z.1	0,569	0,225	Valid
	Z.2	0,693	0,225	Valid
	Z.3	0,588	0,225	Valid
	Z.4	0,653	0,225	Valid
	Z.5	0,601	0,225	Valid
	Z.6	0,653	0,225	Valid
	Z.7	0,744	0,225	Valid
	Z.8	0,733	0,225	Valid
	Z.9	0,655	0,225	Valid
	Z.10	0,610	0,225	Valid
	Z.11	0,736	0,225	Valid
Hubungan Kerja (Lanjutan)	Z.12	0,736	0,225	Valid
	Z.13	0,555	0,225	Valid
	Z.14	0,673	0,225	Valid
	Z.15	0,646	0,225	Valid
	Z.16	0,726	0,225	Valid
	Z.17	0,591	0,225	Valid
	Z.18	0,734	0,225	Valid
	Z.19	0,601	0,225	Valid
	Z.20	0,669	0,225	Valid

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel memiliki nilai *pearson correlation* lebih dari 0,225 serta memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pada penelitian ini valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suharsini Arikunto (Supriyanto dan Maharani, 2013) menyatakan bahwa realibilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, instrumen dapat dikatakan reliabel apabila koefisien alphanya $\geq 0,6$.

Tabel 4.10
Hasil Uji reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,859	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,831	0,60	Reliabel
Hubungan Kerja	0,931	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dari setiap variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan adalah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 4.11
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig.	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,869	0,05	Normal
Kinerja Karyawan			
Hubungan Kerja			

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari uji *kolmogorov-smirnov* sebesar 0,869 yang berarti lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Linieritas

Tabel 4.12
Hasil Uji Linieritas

Model	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional ke Hubungan Kerja	0,931	Linier
Hubungan Kerja ke Kinerja Karyawan	0,079	Linier
Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Karyawan	0,345	Linier

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh model memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh model memiliki hubungan linier dan memenuhi uji asumsi linieritas.

Analisis Data dan Interpretasi

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur atau path analysis. Path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang di standarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score), dan penelitian ini menggunakan bantuan program komputer SPSS *for windows* versi 25.0. Berikut hasil analisis data menggunakan SPSS 25.0 yaitu:

1. Persamaan $Z = f(X)$

Pada koefisien model jalur I, persamaan pertama yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hubungan kerja. Berikut hasil analisis regresi kepemimpinan transformasional terhadap hubungan kerja:

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Hubungan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	53.950	7.776		6.938	.000
Kep Transformasional	.712	.228	.341	3.119	.003

a. Dependent Variable: Hubungan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.341 ^a	.116	.104	6.892

a. Predictors: (Constant), Kep Transformasional

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai dari hasil analisis diatas dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel hubungan kerja (Z), yaitu:

$$Z = 53,950 + 0,341 X$$

Pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa uji t terhadap variabel kepemimpinan transformasional (X) didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 3,119 dengan signifikansi t sebesar 0,003. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,119 > 1,665$) atau signifikansi $t < 0,05$ ($0,003 < 0,05$) maka secara parsial variabel kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap hubungan kerja (Z). Selain itu pada tabel *model summary* juga diketahui bahwa besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional (X) terhadap hubungan kerja (Z) sebesar 0,116 atau 11,6%. Sementara sisanya yaitu berasal dari variabel lain yang tidak diteliti.

2. Persamaan $Y = f(X,Z)$

Pada koefisien jalur model II, persamaan kedua yaitu pengaruh variabel independen (kepemimpinan transformasional dan hubungan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Berikut hasil analisis regresi:

Tabel 4.14
Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.492	3.616		4.008	.000
	Kep Transformasional	.476	.088	.451	5.416	.000
	Hubungan Kerja	.231	.042	.457	5.486	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.553	.540	2.495

a. Predictors: (Constant), Hubungan Kerja, Kep Transformasional

Sumber: Data diolah, Oktober 2020

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai dari hasil analisis diatas dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel hubungan kerja (Z), yaitu:

$$Y = 14,492 + 0,451 X + 0,457 Z$$

Pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa uji t terhadap variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ serta nilai $t_{hitung} 5,416 > t_{tabel} (5,416 > 1,665)$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, variabel hubungan kerja

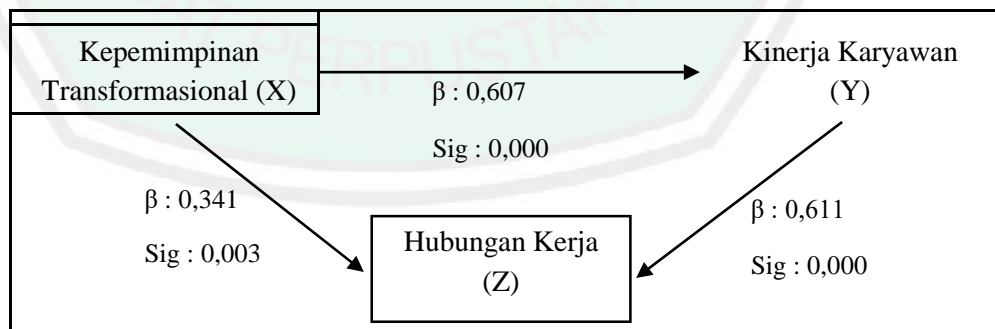
(Z) didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 6,633 dengan signifikansi t sebesar 0,000.

Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,486 > 1,665$) atau signifikansi $t < 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel hubungan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Lebih lanjut diketahui bahwa nilai pada tabel *model summary* pada R square sebesar 0,553, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan hubungan kerja dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 55,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

a. Pengaruh Langsung

Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Besaran kontribusi yaitu 0,368 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berikut hasil analisis jalur yang dapat disajikan dalam bentuk gambar dibawah ini:

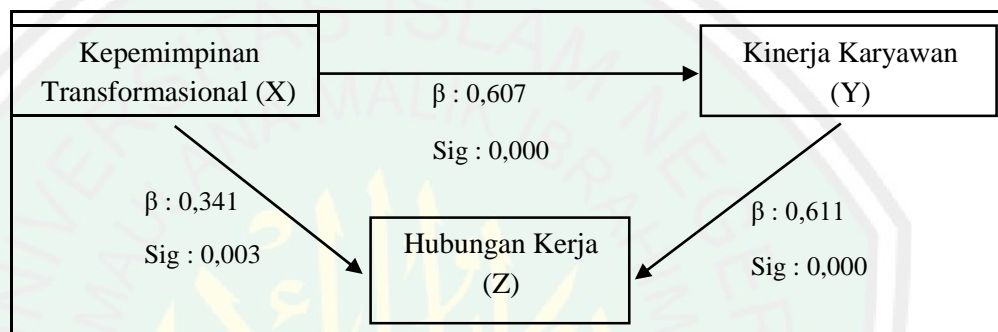


Gambar 4.2 Model Analisis Jalur

b. Pengaruh Tidak Langsung

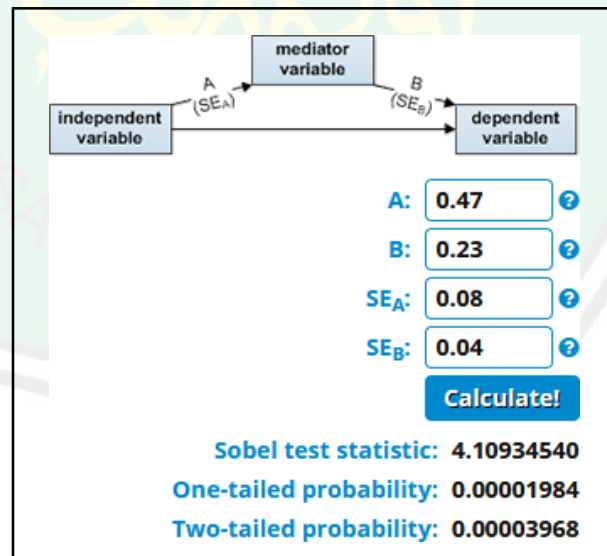
Hasil dari analisis jalur dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui hubungan kerja (Z) dengan pengaruh total sebesar:
 $0,341 + (0,607 \times 0,611) = 0,711$

Berikut hasil analisis jalur yang dapat disajikan melalui gambar:



Gambar 4.3 Model Analisis Jalur

Uji Mediasi



Gambar 4.4 Hasil Uji Sobel

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa nilai Sobel test statistic sebesar 4.109 yang berarti lebih besar dari 1.96, hal ini menggambarkan bahwa variabel hubungan kerja mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasi (X) Terhadap Hubungan Kerja (Z)

Teori dari Gorda (2006) hal yang dibutuhkan disamping hubungan kerja adalah kepemimpinan yaitu sifat, karakter, atau cara seseorang didalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil penelitian dari Rahmawati (2018) dan Oiedytama (2016) yang menemukan hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan kerja. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap hubungan kerja ($p = 0,003 < 0,05$) sehingga kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan kerja. Hal ini dikarenakan semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki maka akan mengakibatkan hubungan kerja semakin baik ataupun sebaliknya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi dari variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator kharisma.

حَدَّثَنَا أَبُو عَبْدِ اللَّهِ عَنِ ابْنِ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ

اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كُنْ لِقَوْمِكَ رَاعٍ وَكَانَ لِقَوْمِكَ مَسْرُوعًا
 رَوَاهُ أَبُو عَبْدِ اللَّهِ فِي نَوَائِذِ الْأَعْيَانِ عَلَى الرَّائِئِيسِ رَوَاهُ عَدَدٌ مِنْ

Ibnu umar r.a berkata: saya telah mendengar rosylullah saw bersabda: setiap orang adalah pemimpin, dan pemimpinanan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinya (HR. Bukhori dan Muslim

Dari hadits di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam dapat diartikan dalam dua peran, pemimpin sebagai pelayan dan pemimpin sebagai pelindung. Peran pertama adalah sebagai pelayan masyarakat yaitu pemimpin bertugas memelihara kesejahteraan masyarakat dan membimbing mereka kepada kebaikan. Selanjutnya peran kedua yaitu sebagai pemimpin masyarakat yang bertugas untuk melindungi komunitas mereka dari penjjajahan dan ancaman (Nashori, 2009)

Pengaruh Hubungan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Teori dari Jamaluddin (dalam Widdi Ega, 2010) hubungan kerja yang bertujuan untuk memajukan perusahaan serta kerjasama yang terjalin diantara rekan kerja bisa berupa kerjasama tim yang mana merupakan perkumpulan dari berbagai macam pola piker karyawan yang menjadi satu sehingga terdapat pemahaman yang berbeda tapi dengan adanya hubungan kerjasama ini bisa saling mengisi dalam kekurangan setiap karyawan. Sehingga hubungan kerja yang terjalin dengan baik cenderung menjadi strategi SDM yang menempatkan nilai kinerja yang tinggi pada karyawan sebagai stakeholders dalam perusahaan. Hasil penelitian dari Novayanan (2014) dan Oiedytama (2016) yang menyatakan bahwa hubungan kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel hubungan kerja memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000 < 0,05$) sehingga hubungan kerja secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan semakin baik hubungan kerja yang dibangun oleh perusahaan maka akan mengakibatkan kinerja karyawan semakin baik ataupun sebaliknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi dari variabel hubungan kerja terdapat pada indikator hubungan antar rekan kerja. Dalam hal ini karyawan sudah menjalin hubungan dengan sesama rekan kerja dengan sangat baik.

كُلُّ نَفْسٍ بِرَبِّهَا
رَكِيبَةٌ (٣٠)

Artinya: Tiap-tiap diri bertanggungjawab atas apa yang telah diperbuatnya. (QS. Al-Mudassir:38)

Dalam bekerja diperlukan tanggungjawab, oleh karena itu diperlukan kekuatan dan kesehatan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan atau tanggungjawabnya. Allah SWT mengisyaratkan agar mengambil orang yang kuat dan jujur sebagai buruh mengandung arti majikan punya harapan kepada buruhnya agar dapat melaksanakan kewajiban-kewajibannya sebagai komitmennya terhadap keadilan. Islam melindungi kepentingan majikan dengan memberikan kewajiban moral tertentu kepada buruh, diantaranya mempekerjakan pekerja yang jujur, teliti, rajin, cermat dan dapat dipercaya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan agar optimal dalam menjalankan tugasnya. Penelitian terdahulu dari Sigit (2014), Oeidyama (2016) dan Rahmawati (2018) yang mengemukakan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan diperusahaan berpengaruh terhadap kinerja karena menganggap pemimpin mampu mempengaruhi karyawan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan.. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000 < 0,05$) sehingga kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki maka akan mengakibatkan kinerja karyawan semakin baik ataupun sebaliknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi dari variabel kinerja karyawan terdapat pada indikator bekerja tanpa diawasi. Dalam hal ini karyawan sudah mampu bekerja tanpa harus diawasi oleh pimpinan, sehingga pimpinan bisa memantau pekerjaan yang lain. Firman Allah dalam al-qur'an:

وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ
 وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
 وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ
 وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
 وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ
 وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan (QS. Al-Ahqaaf, ayat 19).

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT. Berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Hubungan Kerja (Z)

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini dijabarkan kedalam sembilan indikator yaitu pimpinan memberikan contoh yang baik, pemimpin memiliki loyalitas, pemimpin memiliki sikap optimis, pimpinan mengkomunikasikan harapan kepada karyawan, pemimpin menggunakan simbol dalam memimpin, pimpinan mendorong karyawan agar lebih kreatif, pimpinan memberikan karyawan ruang untuk menyampaikan pendapat, pimpinan memberikan perhatian kepada karyawan, dan pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan. Hal ini dikarenakan apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan efektif maka karyawan akan memiliki hubungan kerja yang baik serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang tepat maka dapat menurunkan hubungan kerja begitupun juga kinerja karyawan semakin menurun.

Pemimpin yang baik dilihat dari cara menjaga hubungan dan komunikasi yang baik kepada pegawai. Ketika dalam organisasi karyawan merasa nyaman, secara tidak langsung pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sudah pasti akan

dikerjakan dengan baik. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan. Karyawan dapat saling bertukar pikiran dan saling membantu agar pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih ringan dan selesai dengan tepat waktu. Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oiedytama (2016) yang menyatakan bahwa hubungan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian mediasi menggunakan uji sobel dapat diketahui bahwa nilai sobel test statistic 4,109 yang berarti lebih besar dari 1.96 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui pengujian hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan kerja pada karyawan Star Plastindo Malang, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional terhadap hubungan kerja, hasil tersebut menunjukkan bahwa Star Plastindo Malang perlu untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin karyawan agar hubungan kerja karyawan semakin membaik.
2. Hubungan kerja terhadap kinerja karyawan Star Plastindo Malang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien regresi hubungan kerja terhadap kinerja karyawan, kondisi diatas menggambarkan bahwa Star Plastindo Malang hendaknya untuk terus menjaga hubungan karyawan dengan pimpinan dan hubungan sesama rekan karyawan karena terbukti dengan terjalinnya hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan Star Plastindo Malang, hal ini ditunjukkan dari

nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimana hal tersebut menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik mengakibatkan kinerja semakin meningkat.

4. Variabel hubungan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada karyawan Star Plastindo Malang,. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel hubungan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan

Keterbatasan Peneliti dan Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Penulis Berikutnya

Untuk peneliti berikutnya bisa menambahkan referensi terkait dengan kinerja karyawan, melihat lebih banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepuasan kerja, OCB, lingkungan kerja dan lain sebagainya. Karena variabel tersebut sesuai dengan literatur yang telah dibaca peneliti dari penelitian terdahulu bahwa kepuasan kerja, OCB dan lingkungan kerja dapat menjadi sebab meningkatnya kinerja karyawan.

2. Objek Penelitian

Ada baiknya bagi perusahaan untuk mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional karena pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu lebih memperhatikan hubungan kerja supaya karyawan merasa nyaman dan merasa dihargai oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hadist. (n.d.).
- Al Qur'an Al Karim. (n.d.).
- Chaurasia, Swati., Archana Shukla. 2013. The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 16 Issue: 4, pp.465-493.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kai Li, Chung., Hung hung. 2009. The influence of transformational leadership on workplace relationship and job performance. *Social behavior and personality*. 37(8), 1129-1142. Ling Tung University, Taiwan, ROC.
- Lecker, Martin J. 2016. Workplace Romances: A Platonic Perspective In *Insurance Ethics for a More Ethical World*. Published online: 08 March 2015; 253-279.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Manulang. 2004. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta Gajah Mada University Press.
- Maulana, Alfariysi Muhammad. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Victory Internasional Futures Kota Malang. (*Skripsi*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Uin Maliki Malang).
- Malayu, hasibuan 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung; Alfabeta.
- Pounder, James S. 2002. Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. Department of Management, Lingnan University, Hong Kong Vol. 22 No. 1, 2002.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEYKPN.

- Sudira, Putu Gde. 2014. Pengaruh hubungan kerja, komunikasi, dan tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. BPR Sari Dananiaga Tabanan. (*Skripsi*. Bali: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali).
- Supriyanto, Ahmad Sani., Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Press.
- Sholehah, Quinnati. 2012. Gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu dan motivasi karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang. (*Skripsi*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya).
- Oeidytama, Deo. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pangkal Pinang. (*Skripsi*: Fakultas Ekonomi Universitas Bangka Belitung).
- Rahmawati, Lina Ari. 2018. Pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KCP Pos Surabaya Selatan. (*Skripsi*. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Uin Ampel Surabaya).
- Randolph, W.A. 1995. The Leadership Challenge of Changing to a Culture of Empowerment. *Executive Development*, 8(1):5-8
- Rao, A. Srinivasa., Waheed Kareem Abdul. 2015. Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, Vol. 19 Issue: 4, pp.30-56
- Rukmana, Widdi Ega,. 2010. Analisis Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia) Dan Kondisi Fisik Lingkungan Terhadap Etos Kerja Dan Kinerja Karyawan Dedy Jaya Plaza Tegal.
- Yudiatmaja, Fridayana. 2017. *Analisis Jalur Perhitungan Manual dan Aplikasi Computer Statistik*. Depok: Rajawali Press.
- Zubaidi, Moch Hasan. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Greenline 99 Adv Kota Malang. (*Skripsi*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Uin Maliki Malang).

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepadayth,

Bapak/Ibu/Saudara/I karyawan Star Plastindo Malang

Ditempat

Assalamualaikum Wr.Wb

Dalam rangka menunjang kegiatan penelitian yang akan peneliti lakukan untuk meraih gelar Sarjana Program Strata 1 (S1) saya Delia LailaAlbidmahasiswa semester akhirJurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia meluangkan waktu untuk mengisi angket atau daftar pernyataan yang saya ajukan dibawah ini. Oleh karena itu, saya menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban yang diberikan sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah, sehingga dapat memberikan sumbangan yang berarti dalam penelitian ini.Kuesionerini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasi nalterhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja pada Star Plastindo Malang.

Atas bantuan dan kerjasama yang telah bapak/ibu/saudara (i) berikan, saya mengucapkan banyak terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Hormat saya,

Delia Laila Albid

1. Kepemimpinan Transformasional (X)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin memberikan contoh yang baik untuk kesuksesan bersama dan dapat dibanggakan					
2	Pemimpin mempunyai loyalitas sehingga dihormati karyawan					
3	Pemimpin menunjukkan sikap optimism kepada bawahan dan dapat dipercaya					
4	Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi dan member inspirasi pada karyawan					
5	Pemimpin menggunakan symbol (jabatan) dalam memimpin					
6	Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif					
7	Pemimpin menghilangkan keengganan bawahan dalam mengeluarkan ide/pendapat					
8	Pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan secara individual					
9	Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi					

2. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mutu perusahaan					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti					
3	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan rapi dan tuntas					
4	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai standar perusahaan					

5	Saya melakukan pekerjaan melampaui standar perusahaan					
6	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan					
7	Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang dilakukan orang lain					
8	Saya memaksimalkan penggunaan kemampuan sumber daya manusia sehingga mencapai hasil yang tinggi					
9	Saya memaksimalkan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan					
10	Saya mampu bekerja tanpa diawasi					
11	Saya mampu mencegah tindakan yang tidak diinginkan (menghindari kesalahan)					
12	Saya menjaga nama baik perusahaan					
13	Saya mampu bekerja sama diantara rekan kerja yang lain					

3. Hubungan Kerja (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Tidak adanya batasan komunikasi antar karyawan dengan pimpinan					
2	Pemimpin bukan hanya sebagai atasan tetapi juga dapat mengayomi karyawan					
3	Pemimpin mengawasi dan memperhatikan situasi dan kondisi karyawan					
4	Pemimpin dapat memberikan dampak yang baik dilingkungan kerja					
5	Pemimpin memberikan saran saat karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja					

6	Saling bertukar pikiran dan membantu agar pekerjaan menjadi lebih ringan dan selesai tepat waktu					
7	Pemimpin memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja					
8	Pemimpin memotivasi karyawan guna meningkatkan kinerja					
9	Pemimpin mempunyai wewenang menyampaikan ide atau gagasan kepada seluruh karyawan					
10	Pemimpin sebagai controller terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan					
11	Terciptanya komunikasi yang baik sesama rekan kerja					
12	Menjaga hubungan dan komunikasi yang baik sesama karyawan					
13	Pemimpin tidak sungkan meminta pendapat kepada karyawan					
14	Pemimpin mengadakan rapat dan tidak mengambil keputusan secara sepihak					
15	Hubungan antar rekan kerja tercipta sangat baik dan mendukung saya dalam bekerja					
16	Kerjasama dan evaluasi sesama karyawan					
17	Menggunakan fasilitas perusahaan sebagaimana mestinya					
18	Menggunakan fasilitas darurat pada tempat dan waktunya					
19	Mampu berikteraksi dengan baik					
20	Memberikan informasi dalam melakukan pekerjaan baru					

X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	Kepemimpinan tansfomasional (X)
4	5	5	5	5	4	4	5	4	41
4	3	4	4	4	4	4	3	4	34
4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	3	4	4	3	3	3	31
4	4	3	3	3	3	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
4	3	4	4	4	4	3	3	4	33
4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	4	4	3	3	3	3	3	29
3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
4	4	3	4	1	3	3	3	4	29
4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	4	3	4	4	4	4	3	32
4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
4	4	4	4	3	4	3	3	4	33
4	5	4	5	4	5	5	5	4	41
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
4	4	4	5	5	4	4	5	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
3	4	3	3	3	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
3	3	4	4	4	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
3	3	4	4	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34

4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
4	4	4	3	4	4	4	3	3	33
4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
4	4	4	3	4	4	4	3	3	33
3	3	4	4	4	4	3	3	3	31
3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
3	4	4	4	3	3	4	3	4	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
3	3	3	3	4	3	4	4	4	31
4	4	3	4	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
4	5	5	5	5	5	4	4	4	41
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	5	4	4	5	4	5	4	5	40
4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
4	4	5	4	5	5	4	4	4	39
3	4	3	3	3	3	4	4	4	31
4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
4	4	4	3	3	3	4	3	4	32

