

**PENGARUH STRATEGI MANAJER HRD DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA EXXONMOBIL CEPU LIMITED KAB.
BOJONEGORO**

SKRIPSI



Oleh

**RYAN BASITH FASIH K
NIM : 12510088**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

**PENGARUH STRATEGI MANAJER HRD DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA EXXONMOBIL CEPU LIMITED KAB.
BOJONEGORO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

**RYAN BASITH FASIH K
NIM : 12510088**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

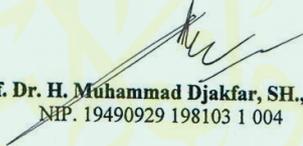
**PENGARUH STRATEGI MANAJER HRD DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA EXXONMOBIL CEPU LIMITED KAB.
BOJONEGORO**

SKRIPSI

Oleh:

RYAN BASITH FASIH KHAN
NIM: 11510044

Telah Disetujui, 24 Juni 2016
Dosen Pembimbing,


Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag
NIP. 19490929 198103 1 004

Mengetahui:
Ketua Jurusan,




Dr. H. Mubahul Munir, Lc., M.Ei
NIP 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH STRATEGI MANAJER HRD DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA EXXONMOBIL CEPU LIMITED KAB.
BOJONEGORO**

SKRIPSI

Oleh:

RYAN BASITH FASIH KHAN
NIM: 12510088

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 27 Juni 2016

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua Penguji
Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007

2. Sekretaris/Pembimbing
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag :
NIP. 19490929 198103 1 004

3. Penguji Utama
Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si
NIP. 19720212 200312 1 003

Tanda Tangan

: ()

: ()

: ()

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ryan Basith Fasih K
NIM : 12510088
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 STRATEGI MANAJER HRD DAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA EXXONMOBIL CEPU LIMITED KAB. BOJONEGORO

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 sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 6 Juni 2016

Hormat Saya,



Ryan Basith Fasih K

NIM: 12510088

HALAMAN PERSEMBAHAN

Lantunan Al-Fatihah beriring shalawat dalam silahku merintah, menadahkan doa dalam syukur yang tiada terkira, terima kasihku untukmu. Kupersembahkan sebuah karya kecil ini unuk Ayahanda dan Ibundaku tercinta, yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani setiap rintangan yang ada didepanku, Ayah,,,,, Ibu,,,,, terimalah bukti kecil ini untuk membalas semua pengorbananmu, dalam hidupmu demi hidupku kalian ikhlas mengorbankan segala perasaan tanpa kenal lelah, dalam lapar berjuang separuh nyawa hingga segalanya,,,,, Maafkan anakmu Ayah,, Ibu,,,, masih saja ananda menyusahkanmu.



MOTTO

Dalam hidup tidak hanya butuh kerja keras, tapi juga butuh kerja cerdas



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Strategi Manajer HRD Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada ExxonMobil Cepu Limited Kab. Bojonegoro”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

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 terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Mudjia Raharjo selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Salim Al Idrus, MM., M. Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH. M. Ag selaku Dosen Pembimbing yang selalu sabar dalam mengarahkan, memotivasi dan menginspirasi.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Kedua orang tua luar biasa, Ayahanda Imam Pambudi dan Ibunda Khoiriyah yang telah mempertaruhkan hidupnya untuk membersarkan, mendidik dan menasihati saya dengan penuh cinta dan kasih sayang.
7. Terkasih, Hanna yang telah memberikan do'a, motivasi dan selalu memberikan semangat kedua dalam penulisan tugas akhir skripsi ini.
8. Sahabat-sahabati PMII Rayon Ekonomi "Moch. Hatta" angkatan 2012 yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang.
9. Teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen 2012 dan para sahabatku yang telah memberikan semangat dan dukungan serta bersedia meluangkan waktunya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat terbaik pelipur lara di kala duka penyumbang tawa di kala suka.
11. Ketua Tim Sukses Mbak Ima. Terima kasih telah meluangkan waktunya untuk membantu proses selesainya skripsi ini.

Akhirnya dengan seluruh kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin

Malang, 06 Juni 2016

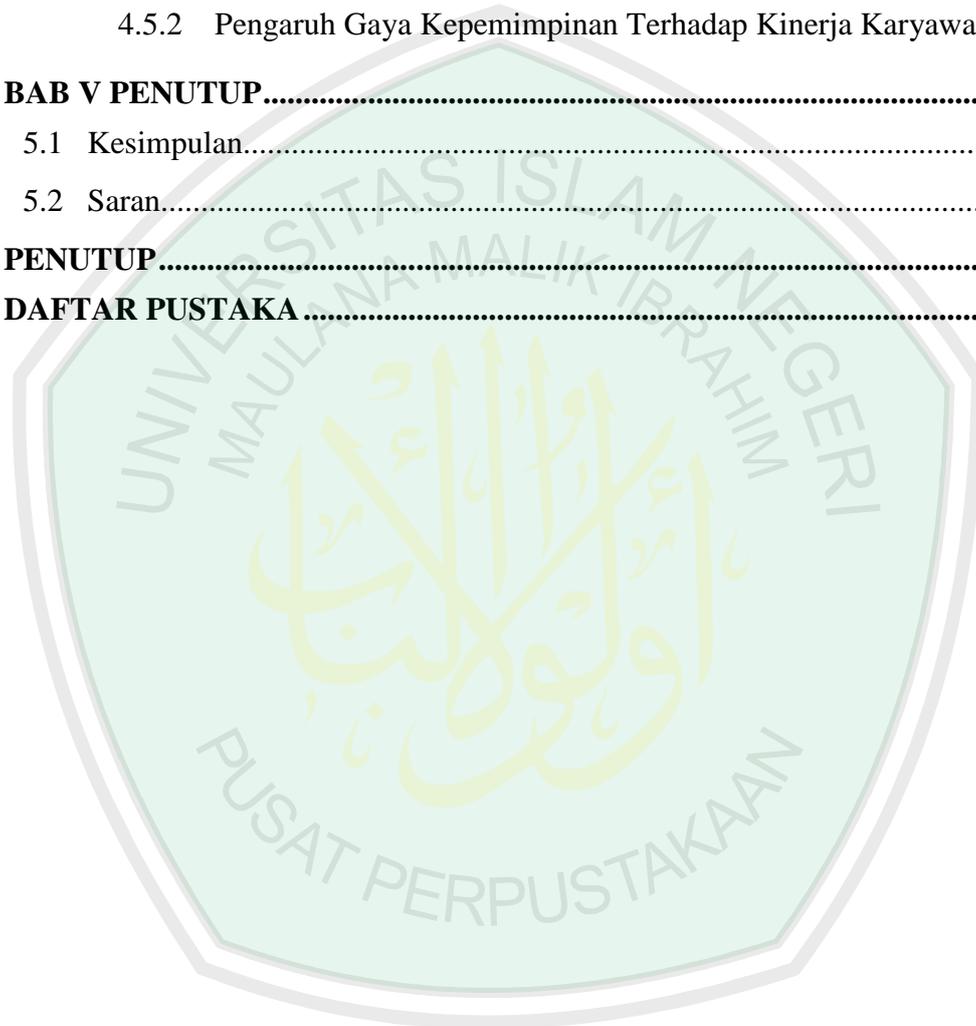
Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMANMOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Batasan Masalah.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Penelitian Terhadulu Tentang Gaya Kepemimpinan dan Kinerja.....	14
2.2 Kajian Teoritis	18
2.2.1. Strategi Manajer.....	18
2.2.1.1. Pengertian Strategi Manajer	18
2.2.1.2. Tingkatan Strategi	21
2.2.1.3. Model Manajemen Strategik	22
2.2.1.4. Klasifikasi Strategi	27
2.2.2. Kinerja	39

2.2.2.1.	Definisi Kinerja	39
2.2.2.2.	Evaluasi kinerja	44
2.2.2.3.	Tujuan Evaluasi Kinerja.....	44
2.2.2.4.	Manfaat Evaluasi Kinerja.....	46
2.2.2.5.	Prinsip-prinsip Evaluasi Kinerja	47
2.2.2.6.	Kinerja Dalam Perspektif Islam	50
2.2.3.	Gaya Kepemimpinan	51
2.2.3.1.	Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	51
2.2.3.2.	Teori dan Model Kepemimpinan	58
2.2.3.3.	Dasar Konseptual Kepemimpinan Perspektif Islam.....	64
2.3	Hubungan Strategi dan Kinerja karyawan.....	67
2.4	Hubungan Gaya kepemimpinan dan Kinerja karyawan.....	67
2.5	Kerangka Konseptual	68
BAB III METODE PENELITIAN		70
3.2	Lokasi Penelitian	70
3.3	Populasi dan Sampel	70
3.4	Data dan Jenis data	72
3.5	Teknik Pengumpulan Data	72
3.6	Definisi Operasional Variabel	73
3.6.1.	Variabel dependen	73
3.6.2.	Variabel independen	74
3.7	Meotde Analisis Data	75
3.8	Instrumen Penelitian.....	83
3.8.1.	Skala Pengukuran.....	83
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		85
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	85
4.1.1.1	Sejarah ExxonMobil Cepu Limited.....	85
4.2.1	Hasil Deskripsi Jawaban Responden	96
4.3.1	Multikolinieritas.....	102
4.3.2	Uji Heteroskedastisitas.....	103
4.3.3	Non-Autokorelasi.....	104
4.3.4	Normalitas.....	105
4.4.1	Analisis regresi.....	105

4.4.2	Hasil pengujian Hipotesis	107
4.4.2.1	Uji Parsial (<i>T test</i>)	108
4.4.2.2	Uji Simultan (<i>F-test</i>).....	108
4.4.2.3	Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	110
4.5.1	Pengaruh Strategi Manajer Terhadap Kinerja Karyawan	111
4.5.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan..	112
BAB V PENUTUP.....		115
5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Saran.....	116
PENUTUP.....		115
DAFTAR PUSTAKA		118



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	14
Tabel 2.1 Strategi utama dari strategi generik versi Wheelen-Hunger	28
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	73
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	90
Tabel 4.2 Tingkat Usia Responden	90
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	91
Tabel 4.4 Masa kerja responden.....	92
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Strategi Manajer.....	93
Tabel 4.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)	95
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas	96
Tabel 4.9 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Strategi Manajer.....	97
Tabel 4.10 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan	98
Tabel 4.11 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)	101
Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas.....	102
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas	103
Tabel 4.14 Uji Autokorelasi	105
Tabel 4.15 Uji Normalitas.....	105
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	106
Tabel 4.13 Hasil Uji Simultan.....	109
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	6
--------------------------------------	---



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 2 : Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 3 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 4 : Data data Karakteritik Responden
- Lampiran 5 : Hasil Uji Validitas
- Lampiran 6 : Hasil Uji Realiabilitas
- Lampiran 7 : Hasil Uji Regresi Linier Berganda



ABSTRAK

Ryan Basith Fasih Khan. 2016, SKIRPSI. Judul: “Pengaruh Strategi Manajer HRD dan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada ExxonMobil Cepu Limited Kab. Bojonegoro.
Pembimbing: Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH. M. Ag
Kata Kunci: Strategi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja

Dewasa ini perkembangan perekonomian suatu negara sangat diperlukan guna bersaing dengan negara lain, karena Indonesia sekarang sedang menempuh fase yang dimana pertumbuhan perekonomian sangat dibutuhkan guna bersaing dengan negara-negara tetangga karena di tahun 2016 ini sedang berlangsungnya kegiatan perekonomian yang bebas, yang dikenal dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dalam rangka bersaing pada hal itu, Indonesia perlu meningkatkan potensinya, dalam hal ini dari segi Sumber Daya Manusiannya. Setiap perusahaan pasti memerlukan manajemen dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik pun juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik pula kepada publik atau masyarakat yang memerlukan.

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang ingin mengungkapkan atau menjawab tentang pertanyaan berapa atau berapa banyak suatu hal atau obyek yang diamati untuk melakukan pengujian kebenaran hipotesis dan analisisnya secara statistik atau kuantitatif (Wisadirana, 2005:15). Pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sebesar 50 responden untuk variabel Strategi Manajer (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t, dan uji F, sedangkan uji asumsi klasik digunakan untuk menguji model dan digunakan agar memenuhi kaidah sebagai parameter penduga yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai t hitung Strategi Manajer sebesar 2,759 dengan signifikasnsi 0,008 dan Gaya Kepemimpinan sebesar 3,056 dengan signifikansi 0,004, secara statistik Strategi Manajer dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai F hitung strategi manajer dan kinerja karyawan sebesardidapatkan hasil bahwa $F_{hitung} 11,451 > F_{tabel} 3,20$ dengan signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel strategi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Strategi manajer (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro. Strategi manajer (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama strategi manajer dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

Ryan Basith Fasih Khan. 2016, SKIRPSI. Title: *"The Influence of HRD Manager Strategy and style of leadership in improving the performance of employees on the ExxonMobil Cepu Limited Kab. Bojonegoro.*

Advisor : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, Sh. M. Ag

Keywords : Strategy, Leadership Style, Performance

Currently, the development of the economy of a country is needed in order to compete with other country, because Indonesia now is the phase where the anticipated growth of the economy is urgently needed in order to compete with neighboring countries due in 2016 is the continuation of the activities of the free economy, known as the ASEAN Economic Community (MEA). In order to compete with other country, Indonesia needs to increase Human Resources. Each company needs require management in an effort to achieve a specific goal for the company. Not only in the private sector, but also the public sector also requires good management in order to provide good services to the public or a community that needs.

This observation is using the Quantitative method. Quantitative research is a research who wish to disclose or to answer questions about how many or how much a thing or an object is observed to perform its analysis and hypothesis testing truth statistically or quantitatively (Wisadirana, 2005:15). Sampling in this observation is of 50 respondents for variable Strategy Manager (X 1), leadership style (X 2), and the performance of the employees (Y). This observation is using multiple linear regression analysis, t-test, F-test, and the classical assumptions of test is used to test the model and used to fulfill the rules as the penduga parameter.

Based on the results of the observation is showed that the t value calculate Strategy Manager is 2.759 with the significance 0.008 and leadership's style is 3.056 with the significance 0.004 and statistically Strategy Manager and leadership's style significant influential on performance of employees. The F value count strategy manager and employee's performance that results is F hitung 11.451 > F table 3.20 with the significance of 0.00 < 0.05. It means that a variable strategy and leadership style simultaneously positive effect significantly to performance variables. Strategy managers (X 1) and leadership style (X 2) simultaneously have a significant influence on performance of employees of Exxon Mobil Cepu Limited () Bojonegoro. Strategy managers (X 1) and leadership style (X 2) partially have a significant influence on performance of employees of Exxon Mobil Cepu Limited () Bojonegoro can thus be inferred that jointly strategies managers and influential positive leadership style significantly to the performance of employees.

الملخص

ريانبسيطفصيح خان. 2016. البحث الجامعي. العنوان: "تأثير إستراتيجية مدير إدارة الموارد البشرية (HRD) وأسلوب القيادة في تحسين أداء العمال في شركة إكسون موبيل جيبو محافظة بوجونيجورو. المشرف: الاستاذ الدكتور الحاج محمد جعفر الماجيستر
كلمات البحث: الاستراتيجية، أسلوب القيادة، الأداء

اليوم تطور الاقتصاد في بلد محتاج جدا من أجل المنافسة مع الدول الأخرى، لأن إندونيسيا الآن في اتخاذ المرحلة التي تحتاج إلى النمو الاقتصادي من أجل المنافسة مع الدول المجاورة لأن في عام 2016 تجري الأنشطة الاقتصادية الجارية حاليا التي هي حرة، التي يعرف بالمجتمع الاقتصادي أسيان (MEA). من أجل المنافسة في ذلك، تحتاج اندونيسيا لتعزيز إمكاناتها، في هذه الحالة من حيث الموارد البشرية. لتطلب كل شركة الإدارة في المحاولة لتحقيق أهداف محددة للشركة المذكورة. ليس في القطاع الخاص فقط، ويتطلب القطاع العام أيضا إدارة جيدة من أجل تقديم خدمة جيدة أيضا لحاجة الجمهور أو المجتمع المحتاجين.

يستخدم هذا البحث الأسلوب الكمي. البحث الكمي هو الدراسة التي تريد التعبير أو للإجابة على سؤال كيف أو كم لوحظ وجود شيء أو كائن الذي يلاحظها لاختبار حقيقة فرضية والتحليل إحصائيا أو اكمية (ويساديراما، 2005: 10). وكانت العينات في هذا البحث 50 مشاركالمتغيرة استراتيجية المدير (X1)، أسلوب القيادة (X2)، وأداء الموظفين (Y). استخدمت هذا البحث تحليل متعددة الانحدار الخطي، الاختبار T، اختبار F، في حين أنيستخدم اختبار الفرضية الكلاسيكية لاختبار النموذج والامثال لقواعد المقدرات المعلمة الجيدة.

واستنادا إلى نتائج البحث يعرف أن قيمة t لحساب مناستراتيجية المدير بلغت 2.759 مع أهمية 0.008 و أسلوب القيادة 3.056 مع أهمية 0.004، من الناحية الإحصائية أن استراتيجية المدير وأسلوب القيادة تأثيران كبيراً على أداء الموظفين. قيمة F الحساب استراتيجية المدير وأداء الموظفين تحصل النتائج أن F الحساب أكبر من F الجدول 3,20 مع أهمية $0,00 > 0,05$ وهذا يعني أنمتغير استراتيجية وأسلوب القيادة تأثيران إيجابيا كبيرا في وقت واحد على متغيرات أداء الموظفين. استراتيجية المدير (X1) وأسلوب القيادة (X2) تكونان في وقت واحد تأثيرا كبيرا على أداء الموظفين إكسون موبيل جيبو المحدودة بوجونيجورو. استراتيجية المدير (X1) وأسلوب القيادة (X2) تكونان جزئيا تأثيرا كبيرا على أداء الموظفين إكسون موبيل جيبو المحدودة بوجونيجورو. فمن ذلك الاستنتاج أن استراتيجية المدير وأسلوب القيادة تأثيران معا إيجابيا كبيرا على أداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan perekonomian suatu negara sangat diperlukan guna bersaing dengan negara lain, karena Indonesia sekarang sedang menempuh fase yang dimana pertumbuhan perekonomian sangat dibutuhkan guna bersaing dengan negara-negara tetangga karena di tahun 2016 ini sedang berlangsungnya kegiatan perekonomian yang bebas, yang dikenal dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dalam rangka bersaing pada hal itu, Indonesia perlu meningkatkan potensinya, dalam hal ini dari segi Sumber Daya Manusianya.

Setiap perusahaan pasti memerlukan manajemen dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik pun juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik pula kepada publik atau masyarakat yang memerlukan. Maka dari itu, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan dari para individu (sumber daya manusia) perusahaan itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka masing-masing.

Sonhadji (2003:1) menilai bahwa manajemen organisasi dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan sumber dayanya butuh diberlakukan suatu model manajemen terukur. Dalam konteks manajemen modern dikenal istilah manajemen strategik yakni satu model manajemen yang dapat digunakan sebagai upaya organisasi untuk bertumbuh dan berkembang secara

efektif dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Organisasi yang baik mesti melakukan perencanaan dengan akurat dan tentu mendasari pelaksanaan kegiatan organisasinya pada perencanaan yang telah diformulasikan secara seksama.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting didalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktoryang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi atau perusahaan. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemudian timbul pertanyaan : Apa yang membuat seorang pemimpin efektif ?. hampir semua orang, bila diajukan pertanyaan itu akan menjawab bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan – sebagai contoh, karisma, berpandangan ke depan, intensitas dan keyakinan diri. Bagaimapun juga, kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan,

kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin efektifitas akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik efektif, organisasi barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dan organisasi.

Seperti manajemen, kepemimpinan (*leadhershship*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan berbagai kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional ("*contingency*") dalam studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi *sifat-sifat (traits)* yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi *perilaku-perilaku (behaviors)* pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada.

Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan “contingency” pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Ketiga pendekatan tersebut akan dibahas secara kronologis, sebagai berikut :

Sifat-sifat -> Perilaku -> Situasional -> Contingency

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya. Daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya.

Usaha sistematis pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan peneliti lainnya untuk memahami kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat

pemimpin. Sebagian besar penelitian-penelitian awal tentang kepemimpinan ini bermaksud untuk 1) membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pengikut (tidak menjadi pemimpin), dan 2) mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif. Berbagai studi perbandingan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif. Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi, mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut, belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

Penelitian-penelitian lain mencoba untuk membandingkan sifat-sifat pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Berbagai sifat dipelajari untuk menentukan apakah hal-hal tersebut berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Pertanyaan utama adalah "Dapatkah sifat-sifat tertentu membedakan pemimpin efektif dari yang tidak efektif?" Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan belum pernah dapat menunjukkan bahwa sifat-sifat tertentu dapat membedakannya.

Sedangkan menyoal evaluasi kinerja, Whitmore (1997) secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan dari fungsi suatu tugas yang dituntut

dari seseorang. Menurut Whitmore, tugas yang dituntut yang dituntut dari seseorang harus ada hasil, meskipun dalam ukuran yang paling minim. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pandangannya bahwa kinerja seseorang merupakan representasi dari gambaran tanggung jawab tentang keberhasilan pekerjaan seseorang.

Dalam kaitan ini, kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi yang harus dicapai oleh seorang, dan standar-standar yang ditetapkan melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Dengan demikian, menurut Whitmore kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.

Bertolak belakang dari pandangan Whitmore di atas, kinerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan tanggung jawab yang menyeluruh. Jika tidak, maka hal ini tidak akan menjadi potensi seseorang, tetapi sebagian akan menjadi milik orang lain. Oleh karena itu, pengarahan dari pimpinan suatu organisasi akan menjadi penting dalam rangka mengoptimalkan potensi seseorang. Pengarahan pimpinan misalnya dalam bentuk emerintah menuntut, memberikan instruksi, embujuk dengan ancaman-ancaman yang jelas atau tersembunyi, tidak bisa menghasilkan kinerja optimum yang tahan lama, walaupun mungkin bawahan bisa menjalankan pekerjaan itu.

Persoalannya, bagaimana hasil kinerja seseorang ? Untuk mengetahui hal ini diperlukan evaluasi kinerja. Pembahasan evaluasi kinerja tersebut meliputi

konsep, tujuan/manfaat, prinsip, kriteria, evaluator, metode, dan prosedur evaluasi kinerja.

Exxon Mobile Cepu Limited adalah wilayah kontrak minyak dan gas bumi yang meliputi wilayah Kabupaten Bojonegoro - Jawa Timur, Kabupaten Blora - Jawa Tengah, dan Kabupaten Tuban - Jawa Timur. Sebelum penemuan terbaru cadangan minyak yang cukup besar di wilayah Cepu dan sekitarnya yaitu di Kabupaten Bojonegoro dan Tuban, ladang minyak Cepu hanya difungsikan sebagai wahana pendidikan bidang perminyakan yaitu dengan adanya Akademi Migas di Cepu. Dalam perusahaan ini karyawan dituntut untuk menjalankan pekerjaannya dengan maksimal, dimana pemimpin memberikan arahan-arahan pada karyawan secara langsung dalam kinerjanya,. Hal itu bisa terjadi karena tuntutan pimpinan cabang pada karyawan Petugas Dinas Luar sehingga kesulitan dalam mendapatkan target yang ditentukan oleh pemimpin.

Agar dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan target, maka diperlukan kerja keras dari para karyawan dengan cara bekerja secara maksimal dan sesuai yang diinginkan pemimpin. Oleh karena itu penting sekali bagi pemimpin untuk mengarahkan para karyawannya agar bekerja sesuai tujuan. Kinerja para karyawan melalui gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa selama ini pimpinan Mobile Cepu Limited Bojonegoro lebih menekankan dan mengarahkan pada karyawan Petugas Dinas Luar pada proses kerja yang baik, karena pemimpin beranggapan dengan proses kerja yang baik maka akan mendapat nasabah yang telah ditargetkan dalam setiap bulannya.

Evaluasi kinerja (*appraisal of performance*) adalah proses yang mengukur kinerja seseorang. Dalam proses pengukuran ini sudah tentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan lebih dahulu dan telah disepakati bersama. Evaluasi kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut juga dengan review kinerja, penilaian karyawan, atau rating personalia.

Noor Fuad mengemukakan, tujuan kinerja adalah untuk menyediakan pengetahuan dan keahlian dalam membangun sistem penilaian kinerja dan penerapan sistem imbal jasa, untuk memotivasi pekerja yang berhubungan dengan dukungan dalam meningkatkan kapabilitas dan pertumbuhan. Westerman menyatakan, evaluasi kinerja mempunyai beberapa tujuan, yaitu meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah, mengidentifikasi kesulitan-kesulitan, dan menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan, pengukuran-pengukuran subjek yang tidak tepat dapat merusak motivasi, dan orang-orang merasa khawatir kalau yang dinilai adalah perangai pribadinya (John Westerman 1997: 161).

Sementara itu, Gomes juga menyatakan tujuan evaluasi kinerja secara umum, dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu untuk menilai kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (Gomes : 135-136). Simamora juga menjelaskan, tujuan pokok penilaian ialah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan prestasi seseorang dalam suatu perusahaan/organisasi. Semakin akurat dan semakin valid informasi yang dihasilkan oleh sistem evaluasi kinerja, semakin

besar potensi nilainya terhadap perusahaan/organisasi (Simamora: 78). Lebih lanjut Suprihanto menyatakan tujuan evaluasi kinerja untuk mengetahui keadaan keterampilan secara rutin, digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja secara optimal, peningkatan mutu kinerja; dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan; mendorong teriptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan; mengetahui kondisi kantor secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya kinerja karyawan; secara pribadi, karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya masing-masing, sehingga dapat memacu perkembangan kariernya; dijadikan masukan bagi para peneliti demi perkembangan di dalam bidang ke-staf-an pada umumnya, khususnya bidang personalia.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid mengenai kinerja seseorang dalam kurun waktu tertentu, pada suatu lembaga demi peningkatan nasib atau kesejahteraan mereka.

Berdasarkan informasi juga data yang tersedia dan didukung oleh adanya kesempatan yang memadai maka dipilihlah ExxonMobil Cepu Limited yang merupakan perusahaan minyak terbesar yang ada di Indonesia, serta tertariknya penulis karena sempat adanya ketegangan antara karyawan dan pihak pimpinan terhadap jam kerja yang ditambah sedangkan gaji atau bonus karyawan tidak ada penambahan, menyinggung hal tersebut setelah penulis melakukan wawancara

dengan salah satu karyawan ternyata ada pergantian manajerial ExxonMobil Cepu Limited Kabupaten Bojonegoro.

Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Strategi Manajer HRD Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro.**

Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh strategi manajer HRD Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro terhadap meningkatkan kinerja karyawannya ?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan manajer HRD Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh strategi dan gaya kepemimpinan manajer HRD terhadap kinerja karyawan Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro?

Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh strategi manajer HRD Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro terhadap peningkatan kinerja karyawan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang digunakan manajer HRD Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro terhadap peningkatan kinerja karyawan

3. Menguji dan menganalisis pengaruh strategi dan gaya kepemimpinan manajer HRD terhadap peningkatan kinerja karyawan Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di bangun suatu model yang bermamfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :1.

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih memahami kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2. Bagi Perusahaan,

Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan tentang kepemimpinan organisasi terhadap kinerja karyawan

3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam kepemimpinan.

Batasan Masalah

Meskipun dalam pembahasan ini akan menelusuri banyak ilmu tentang kepemimpinan yang ada pada sumber daya manusia, namun peneliti akan membatasi pembahasan :

1. Strategi yang digunakan dalam berupaya meningkatkan kinerja karyawan
2. Kinerja karyawan yang berpengaruh setelah diterapkannya strategi tersebut
3. Membahas tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan manajemen Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terhadulu Tentang Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

Tabel 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel yang digunakan	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Hendriawan (2014)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DWIMITRA MULTIGUNA SEJAHTERA DI KABUPATEN KONAWE UTARA PROVINSI SULAWESI TENGGARA	variabel gaya kepemimpinan (X1) kepercayaan (X2), dan variabel terikat kinerja karyawan (Y).	Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Regresi Linier Berganda, Analisis Korelasi, Koefisien Determinasi, Uji T (Uji Parsial), Uji F (Uji Simultan)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara parsial.

2.	Yusuf Lapi (2002)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KIERJA KARYAWAN	Perilaku kepemimpinan instruktif (X1), Kepemimpinan konsultatif (X2), Kepemimpinan partisipatif (X3), Kepemimpinan Delegatif (X4), Variabel Kinerja (Y)	Nilai <i>Adjusted R Square</i> , Regresi Linear Berganda, Hasil Uji F,	Perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan.
3.	Khairani Nur Izzaty (2011)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang)	Gaya kepemimpinan, Kualitas sumber daya manusia, Penerapan Anggran, Kinerja	Statistik Deskriptif, Uji Asumsi Klasik, dan Uji Regresi Berganda.	Hasil dari pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

4.	Nizarul Muttaqin (2015)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL SURYA KEDIRI	Gaya kepemimpinan, kinerja karyawan.	uji validitas, uji reliabilitas, uji F dan Uji t sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah rentang skala dan regresi linier berganda	Hasil dari rentang skala menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diberikan tinggi, sedangkan kinerja karyawan tergolong tinggi
5.	Asto Priyo Wicaksono Hadi Kusumo (2014)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN UMUM, HUKUM, TATA LAKSANA, DAN PERLENGKAPAN UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	analisis regresi berganda, menggunakan pengujian dengan uji F dan uji T.	bahwa gaya kepemimpinan termasuk dalam kategori tinggi, dibuktikan dengan skor rata-rata rentang skala perilaku tugas yaitu sebesar 192,
6.	ALIF CARIRADERMAWAN (2014)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN UD BATIK SANG ENGON DI BOJONEGORO	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	variabel bebas gaya kepemimpinan (X) dan variabel terikat kinerja (Y) diperoleh suatu bentuk persamaan regresi $Y = 0,298 + 0,811 X$ dengan nilai koefisien determinasi (R^2)	Berdasarkan hasil Uji T diperoleh nilai thitung sebesar 9,074, sehingga diketahui nilai thitung > ttabel ($9,074 > 1,691$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

				sebesar 0,708	
7	Tegar Aprianto Dwi Afdillah (2014)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU DI SMPN 1 GRATI KABUPATEN PASURUAN	Gaya Kepemimpinan, Struktur Tugas, Hubungan, Kinerja.	uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas, sedangkan alat analisis yang digunakan adalah rentang skala dan regresi linier sederhana	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 55,1%, sedangkan 44,9% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini
8.	Kristin Ningsih (2014)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PETUGAS DINAS LUAR PADA AJB BUMIPUTERA CABANG PARE	Gaya Kepemimpinan, Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Kinerja	analisis regresi, koefisien determinasi (R, analisis regresi linear sederhana,	diketahui bahwa variabel kinerja karyawan termasuk kategori tinggi berarti dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja sesuai ketentuan yang telah ditetapkan

Kajian Teoritis

2.2.1. Strategi Manajer

2.2.1.1. Pengertian Strategi Manajer

Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Di dalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal itu mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi.

Dalam literatur manajemen, konsep strategi terbilang baru. Akar dari konsep strategi halnya pengembangan *Management By Objectives* (MBO) telah menyusun tentang kepopuleran strategi yang berfokus pada buku-buku bisnis dalam manajemen.

MBO telah begitu populer dalam tulisan-tulisan tentang bisnis sejak pertengahan dekade 1950-an ketika pertama kali digunakan Peter Drucker dalam buku klasiknya yaitu menentukan misi dan maksud, tujuan dan sasaran, dan menentukan rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnis. Fokus strategis menerima langkah dasar MBO, tetapi tanpa meninggalkan secara eksplisit faktor-faktor lingkungan luar dan yang kompetitif. Aksi dan reaksi terhadap fenomena persaingan adalah “jantungnya” pendekatan modern tentang strategi. Dua karya populer dari Michael Porter dalam Anthony et al (1996) berjudul *Competitive Strategy* dan *Competitive Advantage* tidak dihiraukan lagi telah memperkuat fokus telaahan tentang persaingan.

Untuk bermaksud tertentu dari tulisan ini, rumusan strategi adalah perumusan dari misi perusahaan, tujuan dan sasaran termasuk rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan yang secara eksplisit mempertimbangkan aspek persaingan dan pengaruh kekuatan faktor lingkungan. Agar kita mudah memahami rumusan strategi yang mempengaruhi fungsi sumber daya manusia dalam perusahaan, maka pertama-tama kita harus memahami tentang sumber daya manusia itu sendiri. Dalam bisnis, sumber daya manusia adalah sebagai faktor unik yang dicirikan oleh sifatnya, seperti kepribadian aktif, memiliki intuisi, emosi, dan sebagainya. Termasuk dalam batasan sumber daya manusia antara lain tingkat pengetahuan, pendidikan, pengalaman, keterampilan, kesehatan, dan etos kerja.

Formulasi strategi telah diawali dengan analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat (*Strength*) atau lemah (*Weakness*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (aset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal organisasi menunjukkan kegiatan organisasi untuk menilai tantangan (*Threat*) yang dihadapi dan peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai misi organisasi berdasar atas lingkungan eksternalnya. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam manajemen strategik disebut dengan *SWOT analysis*. Dari hasil analisis SWOT tersebut organisasi akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*), atau *grand strategy*, atau *business strategy*, serta

menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (*annual objective*) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan pada departemen (Peace and Robinson, 2000). Walker (1992: 25-26) menambahkan bahwa permasalahan yang ada pada departemen sangatlah banyak dan kompleks untuk itu yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah menentukan prioritas masalah yang harus segera diatasi oleh organisasi. Berdasar pada isu utama (prioritas masalah) tersebut organisasi menetapkan strategi jangka pendek atau yang disebut dengan program tahunan. Walker (1992) melakukan strategi fungsi (program tahunan) hendaknya mengarah (*alignment*) dengan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis (Galpin and Murray, 1997)

Pengertian strategi juga ada beberapa macam. Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter (1985) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Stephanie K. Marrus, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain itu ada juga definisi yang lebih khusus, misalnya dua pakar strategi, Hanel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut:

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang

tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencaari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.”

2.2.1.2. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategik, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, yaitu:

a. Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

- Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- Arus keuangan dan sumber daya lainnya dari dan ke divisi-divisi yang ada di perusahaan.
- Hubungan antara perusahaan dan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

b. Strategi Unit Bisnis

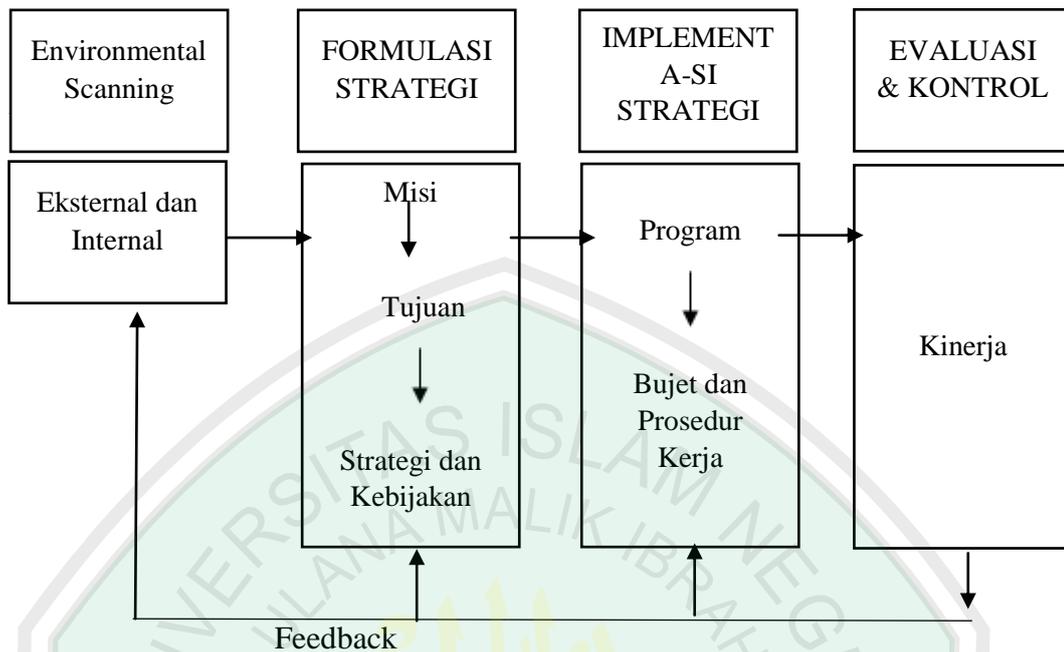
Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership*, atau *diferensiasi*.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama ada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi Pemasaran, SDM, Keuangan, Produksi-Operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.1.3. Model Manajemen Strategik

Terdapat beberapa model perencanaan manajemen strategi seperti dikemukakan para ahli, antara lain dari Hunger dan Wheelen (2008), Fred R. David (2007), dan Arvind Platak dalam Umar (2003:20-22). Model manajemen strategik dari Wheelen-Hunger tampak seperti tersaji berikut ini.



Gambar 2.1 Model manajemen strategik dari Wheelen-Hunger

a. Misi

Sebuah organisasi dibuat untuk merealisasikan visi, yaitu cita-cita di masa depan yang ada di benak pendiri, yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan. Sementara misi, yaitu berupa penjabaran secara tertulis makna visi tadi yang terkesan sulit dimengerti, agar seluruh staf perusahaan menjadi paham dan jelas. Untuk mengimplementasikan misi di atas tidaklah semudah apa yang dibayangkan, di sana akan banyak masalah yang mungkin timbul. Oleh karenanya, perlu falsafah yang dapat menuntun semua anggota perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari dan/atau menuntun anggota perusahaan dalam mencari jalan keluar dan masalah-masalah yang timbul. Falsafah sering pula disebut dengan Kredo atau Nilai-nilai. Falsafah harus tertanam dalam tingkah laku seluruh anggota organisasi.

b. Tujuan Organisasi

Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan dituju dan diwujudkan oleh organisasi, seperti misalnya memproduksi produk unggul, menjadi *market leader*, mengelola usaha secara efektif, dan memiliki teknologi unggul. Tujuan merupakan penjabaran misi organisasi.

c. Strategi Organisasi

Pada dasarnya, setiap perusahaan mempunyai suatu strategi dalam berusaha. Bentuk strategi akan berbeda antar industri, antar perusahaan dan bahkan antar situasi yang berbeda. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui, di mana alternatif strategi-strategi tersebut relatif dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini, pada tahapan berikutnya akan dipilih salah satu strategi atau kombinasi dari beberapa strategi untuk dijadikan sebagai *grand strategy* untuk diimplementasikan.

d. Lingkungan

Untuk merealisasikan misalnya, perusahaan akan banyak menemui kesulitan, jika ia tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting, apalagi kondisi lingkungan eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selain kondisi lingkungan eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun

perlu dilakukan, oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dari lingkungan internal ini, hendaknya dapat dipahami perihal kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sekaligus kekuatan-kuatannya.

Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan tadi, perusahaan perlu mengetahui peluang-peluang yang selayaknya untuk dimanfaatkan dari lingkungan eksternalnya agar perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif, selain sekaligus mengetahui ancaman-ancamannya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa sebelum manajer melakukan strategi apa yang cocok bagi jalannya perusahaan di masa datang, mereka harus menganalisis terlebih dahulu kondisi internal dan eksternalnya.

e. Strategi dan kebijakan Fungsional

Salah satu langkah kritis dalam implementasi strategi induk adalah dalam membagi-bagi sasaran jangka panjang ke dalam berbagai sasaran jangka pendek (misalnya dalam jangka waktu tahunan) yang hendaknya saling berkesinambungan dengan memerhatikan skala prioritas, serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional ini mengarah kepada berbagai bidang fungsional dalam perusahaan yang sifatnya spesifik.

Strategi fungsional menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas, sehingga konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja, tetapi juga strategi di bidang fungsional lainnya. Di dalam organisasi perusahaan yang

konevnsional, bidang-bidang fungsional yang utama adalah bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi serta pemasaran. Bidang fungsional ini akan memiliki sasaran-sasaran kerja yang diadopsi dari sasaran jangka panjang organisasi.

f. Program, Anggaran, dan Prosedur Kerja

Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan ceminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Setelah perencanaan dibuat dalam bentuk yang masih global dan berjangka panjang, maka hendaknya dibuat dalam bentuk yang lebih detail dan berjangka pendek, yaitu berupa proyek-proyek yang akan membentuk suatu program kerja. Pembuatan program kerja ini, akan dilengkapi dengan anggarannya. Anggaran merupakan suatu rencana juga yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit tertentu di masa yang akan datang. Anggaran sering pula disebut sebagai rencana keuangan. Di dalam anggaran, satuan kegiatan dan dikuantifikasikan dalam bentuk uang.

g. Evaluasi dan Pengendalian

Agar sasaran yang ingin diraih dapat dibuktikan, perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaannya (*action*) pelaksanaan kerja yang mengacu pada program kerja dan anggaran yang telah ditetapkan perlu dikendalikan secara seksama. Evaluasi dan Pengendalian atau pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan, hendaknya

didasarkan pada rencana yang telah disepakati, sehingga ia tidak menyimpang atau keluar dari batas-batas toleransinya.

Pada periode waktu tertentu, misalnya setiap bulan atau periode lain yang lebih sempit, seperti setiap minggu, atau periode yang lebih lama, seperti setiap kuartal, seluruh kinerja perusahaan dievaluasi. Hasil evaluasi dapat dijadikan *feedback* bagi tahapan perencanaan yang ada untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

2.2.1.4. Klasifikasi Strategi

Strategi-strategi utama (*grand strategy*) merupakan kumpulan strategi sebagai tindak lanjut dari strategi generik. Terdapat beberapa strategi utama seperti yang ditulis oleh para ahli, seperti pendapat Fred R. David dan Wheelen-Hunger dalam buku mereka masing-masing.

1. Konsep Strategi versi Wheelen-Hunger

Strategi utama dari strategi generik versi Wheelen-Hunger (2002) yang menggunakan konsep dari GE (*General Electric*) dapat dilihat melalui tabel berikut :

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>)	a. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Horizontal 2. Vertikal b. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Terpusat 2. Kongomerasi
Strategi Stabilitas (<i>Stability Strategy</i>)	a. Strategi Istirahat (<i>Pause Strategy</i>)/Strategi Terus

	<p>dengan Hatai-hati (<i>Proceed with Caution Strategy</i>)</p> <p>b. Strategi Tanpa Perubahan (<i>No Change Strategy</i>)</p> <p>c. Strategi Laba (<i>Profit Strategy</i>)</p>
Strategi Penciutan (<i>Retrenchment Strategy</i>)	<p>a. Strategi Perubahan Haluan (<i>Turnaround Strategy</i>)</p> <p>b. Strategi Memikat Perusahaan Lain (<i>Captive Company Strategy</i>)</p> <p>c. Strategi Jual/Ditutup (<i>Sell-Out/Divesment Strategy</i>)</p> <p>d. Strategi Pelepasan (<i>Bankruptcy Strategy</i>)/Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)</p>

Tabel 2.1 Strategi utama dari strategi generik versi Wheelen-Hunger

Penjelasan Strategi Generik :

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth*). Tujuan strategi perusahaan mengacu pada pencapaian pertumbuhan penjualan, modal, laba atau kombinasi di antara itu. Perusahaan harus terus tumbuh (dengan memanfaatkan peluang-peluang dan memperkecil biaya-biaya) dalam rangka bertahan hidup. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti penjualan yang meningkat dan kesempatan untuk memanfaatkan kurva pengalaman untuk mengurangi harga pokok penjualan per unit, sehingga menaikkan laba.
2. Strategi Stabilitas (*Stability*). Kategori stabilitas paling tepat digunakan oleh perusahaan yang sukses beroperasi pada daya tarik industri menengah. Bisnis pada industri ini berada pada daya tarik industri menengah karena menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja bahkan tidak ada pertumbuhan, atau adanya perubahan

lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Strategi ini berguna untuk jangka pendek, tetapi berbahaya untuk jangka panjang.

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment*). Strategi ini dilaksanakan jika perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dalam daya tarik industrinya. Posisi kompetitif yang lemah mengakibatkan kinerja yang buruk seperti penjualan menurun dan laba berubah menjadi kerugian. Dalam usahanya untuk menghilangkan kelemahan yang akan menyeret perusahaan mundur, pihak manajemen dapat mengikuti satu dari beberapa pengurangan.

2. Konsep Strategi versi Fred R. David

Strategi utama dari strategi generik versi Fred R. David (2007) dapat dilihat melalui tabel berikut:

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration Strategy</i>) - Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>) - Strategi Integrasi Horizontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market dev. Strategy</i>) - Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Dev. Strategy</i>) - Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)

Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Consentric Divers Strategy</i>) - Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerate Divers. Strategy</i>) - Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal Divers. Strategy</i>)
Strategi Bertahan (<i>Defence Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>) - Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrenchment Strategy</i>) - Strategi Pensiutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>) - Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Penjelasan :

1. Kelompok Strategi Inegrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategies*)

Forward Integration, Backward Itegration dan Horizontal Integration merupakan tiga macam strategi yang termasuk di dalam kelompok Strategi Integrasi. Ketiganya secara kolektif sering dianggap sebagai strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategies*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Penjelasan dari ketiga strategi dipaparkan berikut ini.

a. *Forward Integration Strategy*. Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhada pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu degan memilikinya. Hal ini dapat

dilakukan, jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal , perusahaan mamapu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor distribusi yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

b. *Backward Integration Strategy*. Perusahaan di bidang manufaktur dan para pengecer membutuhkan barang-barang dari pemasok, misalnya berupa bahan baku. *Backward Integration* merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Konsumen kini mulai lebih menghargai produk-produk yang ramah lingkungan, sehingga mereka lebih menyukai produk yang dapat didaur ulang. Beberapa perusahaan menggunakan *Backward Integration* untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat didaur ulang itu bahan bakunya aman dipasok. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padaal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber aya yang berkualitas.

c. *Horizontal Integration Strategy*. Strategi ini bermaksud agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau

harus dengan memilikinya. Salah satu kecenderungan yang paling signifikan dalam manajemen strategik dewasa ini adalah dengan menggunakan strategi *Horizontal Integration* sebagai suatu strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

2. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), Pengembangan Pasar (*Market Development*), dan Pengembangan Produk (*Product Development*) adalah tiga buah strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai strategi *Intensive*, karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini.

- a. *Market Penetration Strategy*. Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya. Jadi, tujuan strategi ini

untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, krelasi yang positif antara biaya bauran pemasaran dengan *sales* serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

b. *Market Development Strategy*. Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Untuk perspektif global, pengembangan pasar yang berskala internasional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Untuk industri-industri tertentu, kini telah mengalamikesulitan untuk bersaing, jika hanya bermain di pasar lokal. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan, jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

c. *Product Development Strategy*. Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik

dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

3. Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Terdapat tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan, yaitu *Concentric Diversification*, *Horizontal Diversification*, dan *Conglomerate Diversification*. Secara keseluruhan, kelompok strategi ini makin lama makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktifitas-aktifitas perusahaan yang berbeda-beda tersebut. Pada tahun 1960-an dan tahun 1970-an, banyak perusahaan yang cenderung memberikan variasi pada bisnis mereka, supaya bisnis perusahaan tidak hanya bergantung pada beberapa jenis usaha. Akan tetapi, pada tahun 1980-an kecenderungan sudah mulai berubah kembali. Bahkan, Michael Porter (1980) dari Harvard Business School mengatakan bahwa hendaknya perusahaan-perusahaan menjual atau menutup SBU-SBU yang kurang menguntungkan untuk kembali fokus pada bisnis inti mereka. Bagaimanapun, diversifikasi kadang-kadang masih merupakan strategi yang sesuai dan berhasil, contohnya Philip Morris. Philip Morris memperoleh 60% dari keuntungan penjualan rokok Marlboro. Saat itu konsumsi rokok berkurang dan beberapa investor menolak rokok tembakau. Gebrakan yang lain, Philip Morris menghabiskan dana berjumlah \$12,9 miliar untuk pengambilalihan Kraft General Foods, produser makanan terbesar kedua dunia setelah Nestle. Ketiga macam strategi ini dipaparkan berikut ini.

a. *Concentric Diversification Strategy*. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Contoh dari penerapan strategi ini adalah apa yang dilakukan oleh Prudential Insurance yang mengakuisisi Merrill Lynch yang bergerak dalam penjualan real estat dan perumahan penduduk dan relokasi bisnis seharga sekitar \$300 juta. Perusahaan asuransi terbesar ini berharap untuk menjadi pemain utama dalam industri *residential brokerage*. Akibat dari akuisisi ini, Prudential menambah 450 kantor dan 18.000 tenaga penjual demi kenaikan peringkatnya. Jadi, tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline* dan produk sendiri mengalaminya.

b. *Horizontal Diversification Strategy*. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Besar risiko kegagalan strategi ini tidaklah sebesar risiko pada strategi *Conglomerate Diversification*, karena perusahaan telah terbiasa dengan para konsumen yang ada sekarang. Misalnya, pembelian *Columbia Pictures Entertainment Company* oleh *Sony Corporation* senilai \$3,4 miliar. Akuisisi ini merupakan investasi Jepang terbesar ke dalam industri hiburan USA. Jadi, tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama,

persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

c. *Conglomerate Diversification Strategy*. Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan disebut *Conglomerate Diversification*. Contoh pada perusahaan General Electric (GE), ia merupakan salah satu perusahaan yang tingkat diversifikasinya relatif tinggi. GE membuat lokomotif, bola lampu, *power plant*. Dan lemari es. GE juga menangani lebih banyak kartu kredit daripada American Express dan GE juga memiliki lebih banyak pesawat terbang komersial daripada American Airlines. Jadi, tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasang yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

4. Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*)

Di samping strategi *Integrative*, *Intensive*, dan *Diversification*, perusahaan dapat juga melakukan strategi bertahan (*Defensive Strategies*) yang terdiri atas strategi-strategi *Joint Venture*, *Retrenchment*, atau *Liquidation*. Ketiga strategi bertahan tersebut dipaparkan berikut ini.

a. **Join Venture Strategy.** Strategi ini merupakan suatu strategi yang populer, dimana terjadi pada saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Sering kali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikan ekuitas pada entitas yang baru ini. Implementasi strategi Joint Venture ini dalam kenyataannya dapat berjalan dengan baik. Jadi, tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

b. **Retrenchment Strategy.** Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. Retrenchment yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi Turnaround dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Implementasinya, selama proses retrenchment, para ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan biasanya menghadapi tekanan-tekanan dari para pemegang saham, pekerja, dan media-massa. Strategi Retrenchment juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan marginal

business, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomatisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

c. **Divestiture Strategy.** Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut divestiture. Strategi Divestiture sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Divestiture dapat berupa bagian dari strategi retrenchment untuk mengganti aktivitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan dengan aktivitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan dengan aktivitas perusahaan lainnya. Contoh, pada akhir tahun 1991 Chase Manhattan keluar dari dua perusahaan leasing, yaitu General Electric dengan kompensasi sebesar \$1.1 miliar, dan satunya lagi pada Ford Motor senilai \$900 juta. Chase perlu dana untuk meningkatkan balance sheet dan equity capital ratio-nya. Jadi, implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan, jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. **Liquidation Strategy.** Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya disebut liquidation. Strategi Liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit. Bagaimanapun, mungkin lebih baik

menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya, tetapi rugi besar. Sebagai contoh, Malcolm P. McLean, pelopor kapal pengangkut kontainer yang melikuidasi McLean Industries, perusahaan yang sudah berusia 115 tahun, dan Walt Disney membeli majalah Discover dari Family Media pada akhir tahun 1991. Jadi, strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil kerugiannya.

2.2.2. Kinerja

2.2.2.1. Definisi Kinerja

Secara umum, definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (Prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Pengertian kinerja (Prestasi

kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Mangkunegara, 2005 : 67). Lebih lanjut lagi, Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005).

Hal ini seiring dengan yang dikemukakan oleh Sarita dalam Prawirosentono (1999:2) 5 , yang menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Istilah “ Kinerja” atau prestasi sebenarnya pengalih bahasa dari bahasa Inggris “performance”. Bernadin dan Russel (1993:378) yang memberikan definisi tentang performance adalah catatan tentang hasil-

hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Murti dalam Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

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

- Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal dan sumber daya non manusia yang mendukung maka suatu organisasi dapat memberikan hasil kerja yang baik sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan juga ikut mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi pada intinya adalah bagaimana merealisasikan program-program kerja organisasi dalam bentuk kinerja atau pelaksanaan tugas dari tugas-tugas rutin, umum dan pembangunan. Kemampuan berprestasi memberikan pernyataan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain.

Kemampuan itu hanya dapat dimiliki bilamana pegawai mempunyai pendidikan yang tinggi, pengalaman yang cukup tinggi, mental yang baik, dan moral yang baik pula. Akan tetapi, jika kesanggupan dalam memangku jabatan tidak ada, walaupun tempat kerjanya sudah tepat maka hal itu tidak akan menghasilkan atau mencapai kinerja yang baik atau tidak terwujudnya manajemen yang produktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukarna (1990:40), bahwa dalam administrasi negara yang sehat, penempatan orang-orangnya dilakukan menurut prinsip-prinsip *the right man is the right place* atau penempatan orang-orang yang tepat di tempat pekerjaan yang baik pula.

2.2.2.2. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja (appraisal of performance) adalah proses yang mengukur kinerja seseorang. Dalam proses pengukuran ini sudah tentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan lebih dahulu dan telah disepakati bersama. Evaluasi kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut juga dengan review kinerja, penilaian karyawan, atau rating personalia.

Dengan kata lain, evaluasi kinerja adalah proses penentuan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas mereka. Sementara itu, Suprihanto menyatakan, evaluasi kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Sedangkan evaluasi adalah proses penilaian sejak pemberian, pengumpulan, dan pemberian data (informasi) kepada pengambilan keputusan yang akan dipakai untuk pertimbangan apakah program perlu diperbaiki, diteruskan, atau diberhentikan.

2.2.2.3. Tujuan Evaluasi Kinerja

Noor Fuad mengemukakan, tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menyediakan pengetahuan dan keahlian dalam membangun sistem penilaian kinerja dan penerapan dan keahlian dalam membangun sistem penilaian kinerja dan penerapan kinerja dan penerapan sistem imbal jasa, untuk memotivasi pekerja yang berhubungan dengan dukungan dalam

meningkatkan kapabilitas dan pertumbuhan. Westerman menyatakan, evaluasi kinerja mempunyai beberapa tujuan, yaitu meningkatkan pelaksanaan nilai tambah, mengidentifikasi kesulitan-kesulitan, dan menetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan, pengukuran-pengukuran subjek yang tidak tepat dapat merusak motivasi, dan orang-orang merasa khawatir kalau yang dinilai adalah perangai pribadinya.

Sementara itu, Gomes juga menyatakan tujuan evaluasi kinerja secara umum, dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu untuk menilai kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang. Simamora juga menjelaskan, tujuan pokok penilaian ialah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan prestasi seseorang dalam suatu perusahaan/organisasi. Semakin akurat dan semakin valid informasi yang dihasilkan oleh sistem evaluasi kinerja, semakin besar potensi nilainya terhadap perusahaan/organisasi. Lebih lanjut Suprihanto menyatakan tujuan evaluasi kinerja untuk mengetahui keadaan keterampilan secara rutin, digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja secara optimal, peningkatan mutu kinerja; dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan; mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan;

mengetahui kondisi kantor secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya kinerja karyawan; secara pribadi, karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya masing-masing, sehingga dapat memacu perkembangan kariernya; dijadikan masukan bagi para peneliti demi perkembangannya di dalam ke-staf-an pada umumnya, khususnya bidang personalia.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid mengenai kinerja seseorang dalam kurun waktu tertentu, pada suatu lembaga demi peningkatan nasib atau kesejahteraan mereka.

2.2.2.4. Manfaat Evaluasi Kinerja

Penilaian yang efektif terhadap pelaksanaan kerja, memerlukan suatu pengetahuan yang menyeluruh tentang standar pelaksanaan kerja yang diperlukan dari masing-masing orang. Kunci bagi standar-standar yang berhasil adalah identifikasi kriteria yang tepat dan tersedianya informasi yang menggambarkan pelaksanaan kerja tersebut. Manajemen harus memberikan suatu pemikiran yang cermat atas bagaimana informasi tentang kinerja tersebut dihimpun. Banyak dari suatu rencana yang baik telah terjerumus ke dalam kekacauan karena masalah-masalah penghimpunan data. Informasi yang dihasilkan oleh sistem evaluasi dapat pula digunakan untuk memudahkan pengembangan karyawan. Sistem evaluasi yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid, berkenaan dengan bidang-bidang kekuatan dan kelemahan karyawan. Aspek

pengembangan evaluasi pekerja mendorong pertumbuhan karyawan. Aspek ini memperlihatkan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat pengembangan dari karyawan, termasuk keahlian, pengalaman, atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih baik. Evaluasi pelaksanaan kerja tidak harus dipandang sebagai suatu pendekatan yang dapat diimpor ke dalam perusahaan manapun, untuk mengatasi semua tantangan dalam pelaksanaan kerja. Evaluasi pelaksanaan kerja memiliki peranan penting di dalam usaha menetapkan strategi.

2.2.2.5. Prinsip-prinsip Evaluasi Kinerja

Pembahasan prinsip-prinsip evaluasi kinerja meliputi hal-hal, antara lain kriteria evaluasi kinerja, sifat evaluasi kinerja, dan prosedur evaluasi kinerja, sifat evaluasi kinerja, dan prosedur evaluasi kinerja. Validitas menyiratkan bahwa standar itu harus sah dalam arti komponen nilai tambah. Misalnya, dalam beberapa situasi, pakaian sangat penting. Banyaknya pengguna dari fasilitas-fasilitas komputer pusat percaya bahwa kebiasaan para analisis dan programmer berpakaian tidak rapi menunjukkan sikap masa bodoh terhadap mutu produk dan jasa. Dalam situasi lain, standar pakaian menjadi unsur yang tidak relevan, karena tidak ada hubungannya dengan nilai tambah.

Realisme adalah suatu standar harus realistis. Ada sedikit hal dalam berusaha untuk menyempurnakannya jika hal ini tidak dapat dicapai. Tidak realistis mengatakan seorang pimpinan bahwa ia harus

mengimplementasikan suatu aplikasi teknologi informasi dalam jangka waktu yang lima puluh persen lebih cepat dibandingkan waktu yang diperlukan, selama periode tingginya peralihan kerja anggota tim. Keseimbangan harus terjadi antara standar yang begitu rendah, yang tidak luas, dan standar-standar yang terlalu tinggi, berakibat pada demotivasi individu.

Kesepakatan adalah standar yang tidak harus dipaksakan, tetapi harus disepakati secara saling menguntungkan. Jika suatu standar dipaksakan, maka setiap orang berusaha mencari alasan mengapa standar itu tidak dapat dicapai. Jika suatu standar itu disepakati, setiap orang berusaha untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang ditimbulkannya.

Harus ada objektivitas pengukuran dalam menaksir atau menilai pelaksanaan kerja. Tidak adanya objektivitas pengukuran, berarti pelaksanaan kerja hanya dapat diputuskan secara subyektif yang akan memicu konflik dan penurunan komponen nilai tambah.

Evaluasi pelaksanaan kerja tidak harus dipandang sebagai suatu pendekatan yang dapat diimpor ke dalam organisasi manapun untuk mengatasi semua tantangan pelaksanaan kerja. Evaluator dan yang dievaluasi harus dilatih dalam proses penilaian, teknik-teknik dan kesulitan-kesulitannya. Untuk karyawan, evaluasi yang dibuat oleh evaluator yang bekerja secara independen satu sama lain harus saling bersesuaian. Akan tetapi, evaluator dengan perspektif yang berbeda harus

dapat melihat kinerja karyawan yang sama secara berbeda. Untuk dapat memberikan data yang andal, setiap evaluator harus memiliki kesempatan memadai untuk mengamati apa yang telah dikerjakan seorang karyawan dan kondisi tempat ia bekerja.

Simamora menyatakan, evaluasi kinerja yang baik mempunyai kriteria, yaitu mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya (reliabel). Realibilitas pengukuran mempunyai dua komponen, yaitu stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa kriteria pengukuran yang dilaksanakan pada waktu berbeda harus mempunyai hasil yang kira-kira sama. Konsistensi menyiratkan pengukuran kinerja yang dilaksanakan dengan metode yang kira-kira sama, mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan evaluasi kinerja adalah menilai kinerja karyawan. Jika kriteria semacam ini memberikan skor yang identik pada semua karyawan, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi gaji kinerja, merekomendasikan kandidat untuk dipromosikan ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan; harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari para pemegang jabatan. Karena tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menilai efektivitas kinerja karyawan. Kriteria efektivitas yang dipakai dalam sistem tersebut harus di bawah kebijaksanaan pengendalian orang yang sedang dinilai; dan dapat diterima oleh karyawan yang mengetahui kinerja sedang dinilai. Hal ini penting agar orang-orang yang kinerjanya

sedang diukur merasa, kriteria yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang asil dan akurat dari kinerja mereka.

Penjelasan di atas merupakan beberapa syarat karakteristik kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Lebih lanjut, Suprihanto menjelaskan kriteria evaluasi dikaitkan dengan aspek-aspek dan sifat evaluasi kerja. Aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja meliputi prestasi kerja, tanggung jawab, kekuatan, kejujuran, dan kerja sama yang kesemuanya untuk tingkat operator; Sedangkan untuk tingkat *foreman* meliputi prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, dan kepemimpinan. Untuk tingkat supervisor meliputi prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Untuk tingkat kepala bagian ke atas meliputi prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama prakarsa, dan kepemimpinan.

2.2.2.6. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفَقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pkerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan"

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan

menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Firman Allah dalam Al—Qur'an surat Al-A'raf ayat 39

وَقَالَتْ أُولَاهُمْ لِأَخْرَاهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ

Artinya: “Dan Berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian:”Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami. Maka rasakanlah siksaan Karena perbuatan yang Telah kamu lakukan”.

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan ukhrowi, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

2.2.3. Gaya Kepemimpinan

2.2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok,

perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Veithzal Rivai, (2004:64), berpendapat bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya”. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Adapun indikator – indikator gaya kepemimpinan antara lain : (1) Visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. (2) Mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati. (3) Memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati. (4) Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang diperoleh. (5) Melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, kepemimpinan itu pada hakikatnya adalah:

- Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- Seni mempengaruhi dan mengarahkan prang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

- Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan
- Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.
- Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pimpinan formal atau pimpinan informal yang masing-masing dapat dibedakan dalam hal:
 - Pimpinan formal (lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif), artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya, seperti:
 - Memiliki dasar legalitasnya diperoleh dari penunjukan pihak yang berwenang, artinya memiliki legitimasi.
 - Harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu.
 - Mendapatkan dukungan dari organisasi formal ataupun atasannya.

- Memperoleh balas jasa/kompensasi baik materil atau immateri-tertentu.
- Kemungkinan mendapat peluang untuk promosi, kenaikan pangkat/jabatan, dapat dimutasikan, diberhentikan, dan lain-lain.
- Mendapatkan *reward* dan *punishment*
- Memiliki kekuasaan atau wewenang.
- Pimpinan Informal (Tokoh masyarakat, pemuka agama, adat, LSM, Guru, Bisnis dan lain-lain), artinya seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok/komunitas tertentu, seperti:
 - Sebagian tidak/belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pimpinan.
 - Masa kepemimpinannya, sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya.
 - Tidak di back up dari organisasi secara formal.
 - Tidak mendapatkan imbalan/kompesasi.
 - Tidak mendapat promosi, kenaikan pangkat, mutasi dan tidak memiliki atasan.
 - Tidak ada *reward* dan *punishment*

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya.

Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw. wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan amir (yang jamaknya *umara*) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun, jika merujuk kepada firman Allah Subhanahuwata'ala dalam surat Al-Baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi:

وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خٰلِٖفَةً

Artinya: “(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. (Al-Baqarah (2):30)

Maka kedudukan nonformal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf dan mencegah dari perbuatan munkar.

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *ulil amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah Subhanahuwata'ala dalam surat Al-Nisa' (4) ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatlah Rasul-Nya dan ulil amri di antara kamu" (Al-Nisa'(4): 59)

Sedangkan dalam surat Al-Nisa' (4) ayat 83 kata *ulil amri* mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai sesuatu jawatan:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّاعُوا بِهِ ۗ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا

Artinya: "Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil amri (Tokoh-tokoh sahabat dan para cendekiawan) di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kami mengikuti syaitan, kecuali sebagian kecil saja (di antaramu)." (Al-Nisa' (4): 83)

Nyata sekali ulil amri yang tertera dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Dalam Al-Qur'an ada pula istilah *auliya* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengna firman Allah Subhanahuwata'ala dalam surat Al-Maidah (5) ayat 55):

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ

Artinya: "Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)." (Al-Maidah (5): 55.

Dalam hadis Rasulullah Saw. Istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari Muslim:

كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته

Artinya: "Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya."

Berdasarkan ayat Al-Qur'an dan hadis Rasulullah Saw. Tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridahi Allah Subhanahu wata'ala.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya.

2. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
3. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
4. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
5. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
6. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
7. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menurun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Subhanahuwata'ala.

2.2.3.2. Teori dan Model Kepemimpinan

1. Teori Sifat

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan

persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin, yang terdiri dari:

a. Inteligensia

Ralph Stogdill (1992) mengemukakan bahwa para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Perbedaan intekigensia yang ekstrim antara pemimpin dan pengikut yang dapat menimbulkan gangguan. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan IQ yang cukup tinggi berusaha untuk mempengaruhi suatu kelompok yang anggotanya memiliki IQ rata-rata kemungkinan tidak akan mengerti mengapa anggota-anggotnya tidak memahami persoalannya.

b. Kepribadian

Beberapa hasil penelitian menyiratkan bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.

c. Karakteristik fisik

Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang.

2. Teori Kepribadian Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

a. Studi dari University of Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Riset Universitas of Michigan, dengan sasaran: melokasi karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Melalui penelitian mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee-centered* yang berorientasi pada karyawan.

1) Pemimpin yang *job-centered*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

2) Pemimpin yang berpusat pada bawahan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membaantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

b. Studi dari Ohio State University

Di antara beberapa program besar penelitian kepemimpinan yang terbentuk setelah Perang Dunia II, satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekannya di Ohio State University. Program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan. Suatu seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan, disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi.

1) Membentuk struktur

Melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki

kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil.

2) Konsiderasi

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi

3. Teori Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

1. Pendekatan Terbaru Dalam Kepemimpinan

Menutup tinjauan mengenai teori kepemimpinan yaitu dengan menyajikan tiga pendekatan lebih baru terhadap persoalan: suatu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional.

a) Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

b) Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin karismatik dari padanan mereka yang nonkarismatik.

c) Kepemimpinan Transaksional Lawan Transformasional

1) Pemimpin Transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntunan tugas.

2) Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan, dan yang memiliki karisma.

2.2.3.3. Dasar Konseptual Kepemimpinan Perspektif Islam

Selain teori di atas, Islam juga menawarkan konsep mengenai kepemimpinan tersebut. Untuk memahami dasar konseptual dalam perspektif Islam paling tidak harus digunakan tiga pendekatan, yaitu pendekatan normatif, historis dan teoritis.

a. Pendekatan Normatif

Dasar konseptual kepemimpinan Islam secara normatif bersumber pada Al-Qur'an dan hadis yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu:

1. Prinsip Tanggung Jawab dalam organisasi

Di dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia dituntut untuk bertanggung jawab sebagaimana hadis tersebut di atas. Untuk memahami makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus dipahamii terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan.

2. Prinsip etika tauhid

Kepemimpinan Islam dikembangkan di atas prinsip-prinsip etika tauhid. Persyaratan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah Subhanahuwata'ala pada firmanNya dalam surat Ali Imran (3) ayat 118:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُوا مَا عَنْتُمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ
وَمَا تُخْفِي صدورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمْ الْآيَاتِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya. (Ali Imran (3):118)

3) Prinsip keadilan

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain-lain. Firman Allah Subhanahuwata’ala dalam surat Shad (38) ayat 26:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ
الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat darin jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

4) Prinsip kesederhanaan

Rasulullah Saw. Menegaskan bahwa seorang pemimpin itu harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani sebagaimana sabdanya:

رئيس السقوم خا دمهم

“Pemimpin suatu kau adalah pelayan mereka.”(H.R. Abu Na’im)

b) Pendekatan Historis

Al-Qur’an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat sidik, amanah, fathonah, dan lain-lain sebagai syarat keberhasilannya dalam memimpin. Kisah-kisah dalam Al-Qur’an, hadis, sirah nabawiyah, sirah shahabah telah memuat pesan-pesan moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur tentang betapa rawannya hamba Allah yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan dosa, tidak terkecuali seorang nabi sekalipun tetap bisa tergelincir karena khilaf.

c) Pendekatan Teoritis

Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka. Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sudah sempurna, namun, Islam tidak

menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran dari luar Islam selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan Sunah Rasulullah Saw.

Pengembangan ilmu pengetahuan, kerangka manajemen Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan dan zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam pun mencatat dalam setiap zaman akan lahir pembaruan-pembaruan pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

2.3 Hubungan Strategi dan Kinerja karyawan

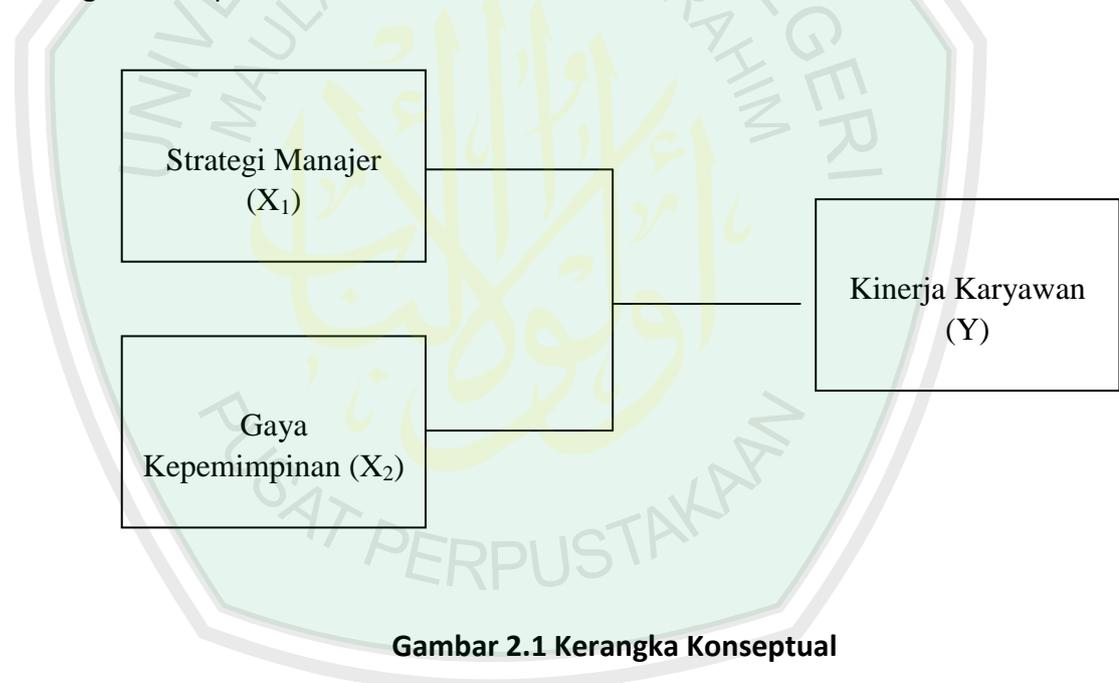
Penelitian yang dilakukan oleh Delery dan Doty (1996) menyimpulkan bahwa hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi tidak sederhana tetapi sangat kompleks. Penelitian ini ingin membuktikan pola hubungan strategi MSDM dan kinerja dengan menepatkan strategi organisasi sebagai faktor kontinuitas dalam hubungan kedua variabel tersebut.

2.4 Hubungan Gaya kepemimpinan dan Kinerja karyawan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang diteruskan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus

mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3.1 Model Hipotesis

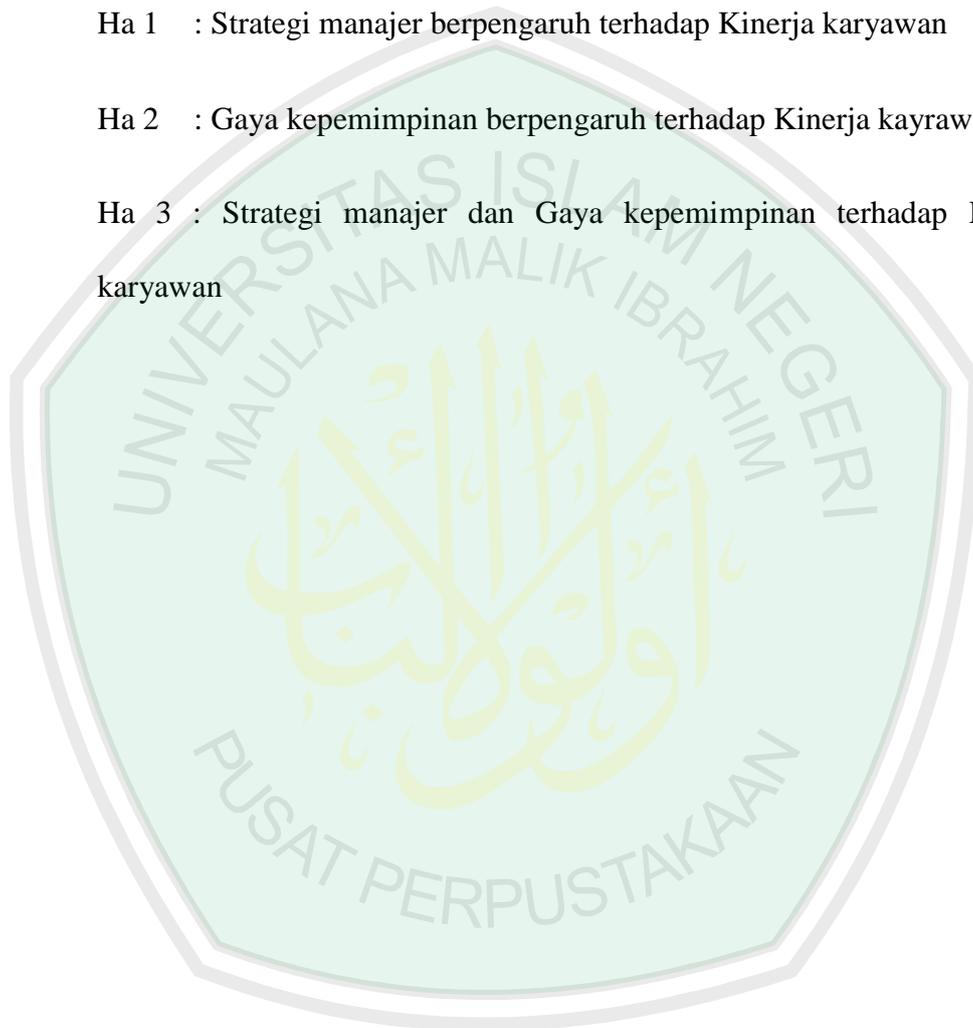
Menurut Sugiyono (2008) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dan jawaban yang didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kajian teori dan kerangka pikir, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

2.3.2 Hipotesis

Ha 1 : Strategi manajer berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Ha 2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Ha 3 : Strategi manajer dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan



BAB III

METODE PENELITIAN

2.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang ingin mengungkapkan atau menjawab tentang pertanyaan berapa atau berapa banyak suatu hal atau obyek yang diamati untuk melakukan pengujian kebenaran hipotesis dan analisisnya secara statistik atau kuantitatif (Wisadirana, 2005:15). Pendekatan penelitian digunakan studi deskriptif yaitu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan menjadi sebuah informasi (Suharyadi dan Purwanto, 2003:7).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada ExxonMobil Cepu Limited Kab. Bojonegoro yang bergerak dibidang perminyakan yang di dalamnya ada unsur-unsur yaitu manajer dan karyawan. ExxonMobiil Cepu Limited terletak di Jalan Raya Bojonegoro Cepu KM 25, Desa Bonorejo, Gayam, Ngasem, Bojonegoro.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari semua kemungkinan orang-orang, benda-benda dan ukuran lain yang menjadi obyek perhatian atau kumpulan seluruh yang

menjadi objek perhatian atau kumpulan seluruh objek yang menjadi perhatian. Sedangkan sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian (Suharyadi dan Purwanto 2009:7). Populasi atau jumlah karyawan proyek di ExxonMobil Cepu Limited adalah sebanyak 102 orang.

Pelaksanaan penelitian selau berhadapan dengan obyek yang diteliti, baik berupa manusia, benda, peristiwa maupun gejala yang terjadi; karena hal itu merupakan variabel yang diperlukan untuk memecahkan masalah atau menunjang keberhasilan penelitian. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan ExxonMobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2013:116). Penentuan kriteria sampel diperlukan untuk menghindari timbulnya mis-spesifikasi dalam penentuan sampel penelitian yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap hasil penelitian.

Dalam penelitian ini untuk memnentukan jumlah sampel yang representative penulis menggunakan teknik penarikan sampel berdasarkan rumus Slovin (Prasetyo, 2005:136) yakni sebagai berikut:

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

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : presisi ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 90%.

Dari rumus tersebut, maka diambil sampel dengan jumlah:

$$n = \frac{102}{1 + 102 \cdot (0,1)^2}$$

$$n = \frac{102}{2,02}$$

$$n = 50,49$$

Hasil jumlah sampel yang didapat tersebut (50,49) dibulatkan menjadi 50. Maka jumlah karyawan yang dijadikan sampel sebanyak 50 orang.

Adapun teknik yang digunakan dalam menentukan sampel yaitu (simple random sampling) yaitu teknik penentuan sampel secara acak dimana setiap unsur dalam kerangka sampel memiliki peluang yang sama untuk dipilih.

Data dan Jenis data

Sumber data penelitian terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder (Santoso, 2004:2). Penelitian ini menggunakan data primer yaitu sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data dalam penelitian diperoleh dari karyawan Exxon Mobile Cepu Limited Kab. Bojonegoro yang juga sebagai sampel dalam penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Metode dokumentasi data yang digunakan yaitu melalui studi pustaka dari kuesioner yang disebarkan kepada karyawan yang menjadi sampel dari penelitian ini. Selain itu pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara menelaah

buku-buku literatur, jurnal, dan makalah untuk memperoleh landasan teoritis yang komprehensif yang mendukung proses penelitian ini. Media internet juga digunakan untuk memperoleh data dan informasi.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Strategi Manajer (X1)	Strategi dapat memberikan beberapa aspek pengembangan karyawan dalam hal kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> - Tujuan - Strategi Organisasi - Lingkungan - Kebijakan Fungsional - Prosedur Kerja
Gaya Kepemimpinan (X2)	Tindakan dan pola pemimpin yang nampak maupun tidak pada bawahannya.	<ul style="list-style-type: none"> - Visi Misi - Rasionalitas - Mengayomi - Penghargaan - Koordinatif
Kinerja Karyawan (Z)	hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas - Disiplin - Efektivitas - Kemandirian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.6.1. Variabel dependen

Variabel dependen atau variabel terikat, konsekuensi atau kriterium merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari independent variabel selanjutnya dinyatakan dengan simbol Y (Nifiannoor, 2009:7). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Kinerja yang sering disebut dengan performance juga disebut result (Cash and Fisher, 1987) yang berarti apa yang dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah yang lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfaction* (Robbin, 2003: 27). Kinerja pada individu juga disebut dengan job performance, work outcome, task performance (Baron and Greenberg, 1990).

Result dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) yang komponennya terdiri *Organizational Development, Compensation plan, Communication System, Managerial Style, Organization Structure, Policies and Procedures* (Cash and Fischer, 1987)

3.6.2. Variabel independen

Variabel independen atau variabel bebas, antecedent, atau predictor merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan atau munculnya dependent variabel selanjutnya dinyatakan dengan simbol X (Nisfinnoor, 2009:7). Variabel yang dianggap adalah strategi dan gaya kepemimpinan.

Manajemen Strategik didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas

fungsi, dengan itu maka organisasi bisa mencapai tujuan organisasi (David, 2003:5).

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pada tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan.

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan metode analisis statistik yaitu:

1. Metode Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah suatu metode analisis dimana data-data telah dikumpulkan dan digolongkan/ dikelompokkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan secara objektif.

2. Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi linier berganda mengandung arti bahwa dalam suatu persamaan regresi terdapat variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen (Algifari, 2003:62). Fungsi regresi berkaitan erat dengan uji korelasi (*korelasi pearson*), karena uji regresi ini merupakan kelanjutan uji

korelasi (KPM). Uji regresi memiliki fungsi untuk memprediksi atau meramalkan besarnya nilai variabel Y bila nilai variabel X ditambah beberapa kali. Untuk dapat melakukan uji regresi, tentu saja terlebih dahulu harus melakukan uji korelasi. Namun apabila kita melakukan uji korelasi, belum tentu kita melakukan uji regresi (Martono, 2010:163).

3. Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif. Ada lima pengujian dalam uji asumsi klasik, yaitu:

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya antara variabel bebas. Adanya multikolinieritas menunjukkan adanya hubungan sempurna dan pasti di antara beberapa atau semua variabel bebas dari model regresi.

Menurut Hair et-al. (1998:56), untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas maka dapat dilihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF kurang dari 10 maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas antara variabel independen dalam regresi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat nilai varians antar nilai Y, apakah sama atau heterogen (Suharyadi dan Purwanto 2009 : 231). Data cross section, yaitu data yang dihasilkan pada suatu waktu dengan banyak responden nilai varians antar pengamat dapat bersifat

homogen. Cara mendeteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Metode grafik, menghubungkan antara Y dan e^2 , dimana dan apabila hubungan Y dan e^2 tidak sistematis dan semakin membesar atau mengecil seiring bertambahnya Y , maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. Uji korelasi *rank spearman*, digunakan untuk menguji heteroskedastisitas apabila nilai korelasi rank spearman lebih besar dari nilai t-tabel (Suharyadi dan Purwanto 2009 : 232).

c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi antara anggota observasi yang disusun menurut urutan waktu (Suharyadi dan Purwanto 2009 : 231). Untuk memeriksa ada tidaknya suatu autokorelasi bisa dilihat pada tabel D-W, yang bisa dilihat pada buku statistik yang relevan. Namun demikian secara umum bisa diambil patokan yaitu :

1. Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
2. Angka D-W diantara -2 sampai $+2$, berarti tidak ada autokorelasi.
3. Angka D-W diatas $+2$ berarti ada autokorelasi negatif.

d. Uji Normalitas

Uji asumsi ini untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal atukah tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov. Jika nilai

signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

4. Uji Validitas

Menurut Widayat (2004:87) validitas adalah suatu pengukuran yang mengacu pada proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistematis dan kesalahan random. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pada penelitian ini digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah:

Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka tidak terdapat data yang valid sedangkan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ terdapat data yang valid.

Nilai r hitung dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah sampel

X = Skor tiap butir

Y = Skor total

5. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana instrument tersebut dapat diberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran

kembali terhadap subyek yang sama. Suatu instrumen yang mempunyai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen tersebut mantab. Suatu alat ukur yang mantab tidak berubah-ubah pengukurannya, artinya meskipun alat itu digunakan berkali-kali akan memberikan hasil yang hampir serupa.

Dalam penelitian ini, reliabilitas diukur dengan metode konsistensi internal dengan teknik Reliabilitas Alpha, (Arikunto 1998:192). Dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S^2_j}{S^2_x} \right)$$

Dimana:

k = Banyaknya belahan tes

S^2_j = Varian belahan

S^2_x = Varian skor tes

Adapun kriteria pengujiaanya adalah apabila reliabilitas instrumen diatas 0,6 atau 60%, berarti terdapat data yang reliabel pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 atau 60% berarti tidak terdapat data yang reliabel pada tingkat kepercayaan 95%.

6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah membuktikan atau menguatkan suatu dugaan atau anggapan tentang parameter populasi yang tak diketahui berdasar informasi dari sampel yang diambil dari populasi tadi (Mulyono,

2006:209). Alat uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji F atau Uji Simultan

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dari suatu persamaan regresi dengan menggunakan hipotesis statistik. Nilai probabilitas dari uji F dapat dilihat pada hasil pengolahan dari program SPSS pada tabel ANOVA kolom sig atau *significance*. Uji F dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_k) dapat atau mampu menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel terikat (Y).

Dasar pengambilan keputusan :

a. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima.

b. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Berdasarkan nilai probabilitasnya (signifikansi) dasar pengambilan keputusannya adalah :

a. Jika probabilitasnya $F > 0.05$ maka H_0 diterima.

b. Jika probabilitasnya $F < 0.05$ maka H_0 ditolak.

b. Uji t atau Uji Parsial

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu pengaruh dari masing-masing variabel independen, Seperti halnya dengan uji hipotesis secara

simultan, pengambilan keputusan uji hipotesis secara parsial juga didasarkan pada nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS Statistik Parametrik (Subana,dkk, 2000:169) sebagai berikut:

1. Menentukan formulasi hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh $X_1, X_2, X_3,$ dan X_4 terhadap Y .

H_1 : ada pengaruh $X_1, X_2, X_3,$ dan X_4 terhadap Y

2. Menentukan taraf nyata dan t tabel

a. Taraf nyata yang digunakan biasanya 5% (0,05) atau 1% (0,01) untuk uji satu arah dan 2,5% atau 5% untuk uji dua arah.

b. Nilai t tabel memiliki derajat kebebasan (db) = n-2

3. Menentukan kriteria pengujian

Jika $t_0 < t_a$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Jika $t_0 > t_a$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

4. Menyimpulkan H_0 atau H_1 diterima

Pada uji t, nilai probabilitas dapat dilihat pada hasil pengolahan dari program SPSS pada tabel *coefficients kolom sig* atau *significance*. Menurut Nisfiannoor (2009: 9), besar peluang kesalahan (tertulis “sig” pada output program SPSS) dilihat pada taraf signifikansi:

- a. jika *sig* (p) kurang dari sama dengan 0,01, maka dinyatakan sangat signifikan.
- b. jika *sig* (p) lebih dari sama dengan 0,05, maka dinyatakan signifikan.
- c. jika *sig* (p) > (lebih dari) 0,05, maka tidak signifikan.

5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (r^2) adalah kuadrat dari koefisien korelasi yang dikalikan dengan 100 (Subana,dkk, 2000:137). Dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda maka masing-masing variabel independent secara parsial dan secara simultan mempengaruhi variabel dependen yang dinyatakan dengan R^2 untuk menyatakan koefisien determinasi atau seberapa besar pengaruh variable independent secara parsial dan secara simultan mempengaruhi variabel dependen. Sedangkan r^2 untuk menyatakan koefisien determinasi parsial variabel independent terhadap variabel dependen. Besarnya koefisien determinasi adalah 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nol, maka semakin kecil pula pengaruh semua variabel independent terhadap nilai variabel dependen (dengan kata lain semakin kecil kemampuan model dalam menjelaskan perubahan nilai variabel dependen).

Sedangkan jika koefisien determinasi mendekati 1 maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variasi variabel independent terhadap variabel terikat. Angka dari R square

didapat dari pengolahan data melalui program SPSS yang bisa dilihat pada tabel model summary kolom R square.

Berdasarkan perbandingan t hitung dengan t tabel

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_{hitung} diterima dan H_0 ditolak
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka $H_{alternatif}$ ditolak dan H_0 diterima.

Nilai s statistik hitung didapat dengan rumus (Gujarati, 1999:116)

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Merujuk penjelasan Purwanto (1994:11) bahwa kuesioner adalah daftar pertanyaan yang sudah tersusun secara tertulis dan penjawab tinggal mengisi dengan menuliskan jawabannya pada daftar pertanyaan tersebut.

3.8.1. `Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2013:132) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban diberi skor sangat positif. Dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban diberi skor sebagai berikut:

- a) Sangat Setuju (Skor:5) b) Setuju (Skor:4) c) Netral (Skor:3)
d) Tidak Setuju (Skor:2) d) Sangat Tidak Setuju (Skor:1)



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini akan membahas secara ringkas tentang gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, dan analisis indeks jawaban responden per variabel independen dan dependen.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah ExxonMobil Cepu Limited

ExxonMobil Cepu Limited atau biasa disebut Blok Cepu adalah wilayah kontrak minyak dan gas bumi yang meliputi wilayah Kabupaten Bojonegoro - Jawa Timur, Kabupaten Blora - Jawa Tengah, dan Kabupaten Tuban - Jawa Timur. Sebelum penemuan terbaru cadangan minyak yang cukup besar di wilayah Cepu dan sekitarnya yaitu di Kabupaten Bojonegoro dan Tuban, ladang minyak Cepu hanya difungsikan sebagai wahana pendidikan bidang perminyakan yaitu dengan adanya Akademi Migas di Cepu.

Sejarah salah satu ladang minyak tertua di dunia ini sebetulnya dimulai saat Belanda bercokol di Indonesia sekitar tahun 1870. Setelah berbagai pemindahan kekuasaan Blok Cepu pertama kali dieksplorasi oleh perusahaan minyak Royal Dutch/Shell DPM (Dordtsche Petroleum Maatschappij) sebelum Perang Dunia II. Dulu konsesi minyak di daerah ini bernama Panolan. Sumur

Ledok-1 dibor pada bulan Juli 1893 merupakan sumur pertama di daerah Cepu. Setelah sempat dijadikan tempat pendidikan Lemigas (Lembaga Minyak dan Gas Bumi) tahun 1965, drama ladang minyak yang termasuk dalam cekungan Jawa Timur-Laut itu dimulai –tepatnya setelah pemerintah memberikan izin Technical Evaluation Study (TES) kepada Humpuss Patragas pada tahun 1990. Humpuss Patragas adalah perusahaan milik Tommy Soeharto, anak bungsu mantan Presiden Soeharto.

Dalam perjanjian tersebut, Humpuss Patragas memiliki izin untuk melakukan eksplorasi ulang di sumur-sumur tua yang sudah ditemukan minyaknya dan tempat-tempat baru yang belum ada sumur minyaknya. Namun karena keterbatasan dana dan teknologi saat itu, Humpuss Patragas tidak bisa melakukan penggalian lebih dalam, sehingga yang diambil adalah minyak-minyak yang berada di lapisan dangkal. Terbayang mendapatkan limpahan minyak, akhirnya Humpuss menggandeng Ampolex, perusahaan eksplorasi minyak dari Australia untuk bekerjasama –dengan perjanjian Ampolex mendapatkan 49 persen dan Humpuss masih menjadi operator Blok Cepu.

Pengeboran tidak juga dilakukan karena di tengah jalan Mobil Oil mengakuisisi Ampolex, sehingga sambil menunggu proses akuisisi rampung pengeboran pada tahun 1996 dihentikan. Drama berlanjut ketika Humpuss menjual seluruh sahamnya kepada Mobil Oil waktu krisis finansial melanda pada tahun 1998.

Setelah kegagalan tersebut kemudian ExxonMobil membeli hak eksplorasi lapangan Cepu, lalu dengan menggunakan resolusi tinggi melakukan seismik 3-D untuk pemetaan lapisan bawah permukaan. Berita mengejutkan terdengar ketika pada Februari 2001 Mobil Cepu Ltd –anak perusahaan dari ExxonMobil yang bekerjasama dengan Pertamina menemukan sumber minyak mentah dengan kandungan 1,478 miliar barel dan gas mencapai 8,14 miliar kaki kubik di lapangan Banyu Urip. Ini merupakan penemuan sumber minyak paling signifikan dalam dekade terakhir.

Tak berapa lama masalah kemudian muncul. ExxonMobil dan Pertamina terlibat dalam negosiasi yang lama dan panjang untuk pembagian dan pengerjaannya. Pada tahun 2006 akhirnya presiden terpilih Susilo Bambang Yudhoyono memecat dewan direksi Pertamina dan menunjuk ExxonMobil sebagai operator utama. Sebuah kontrak perjanjian pengelolaan Blok Cepu selama 30 tahun dibuat dan ditandatangani. Komposisi penyertaan saham masing-masing 45 persen untuk ExxonMobil dan Pertamina serta 10 persen untuk pemerintah setempat dengan perincian 4,48 persen Bojonegoro, 2,18 persen Blora, 2,24 persen Jawa Timur dan 1,09 persen Jawa Tengah.

Exxon sendiri dibentuk tahun 1800 dengan nama Exxon Company International (ECI). Data dari majalah Fortune tahun 1993, Exxon menduduki peringkat pertama perusahaan minyak dunia dengan penjualan 132.774 juta dollar AS, keuntungan 4.777 juta dollar AS, dan aset 85.030 juta dollar AS. Sedangkan Mobil Corporation berada di tingkat ke empat dengan penjualan 57.215 juta dollar AS, keuntungan 862 juta dollar AS, dan aset 40.561 juta dollar AS. Pada 30

Nopember 1999, Exxon Corporation resmi bergabung dengan Mobil Corporation menjadi ExxonMobil Corporation.

ExxonMobil memproduksi 4 - 4,5 juta barel minyak dan gas per hari, yang dihasilkan ladang minyak di 24 negara. Untuk eksplorasi ExxonMobil telah melakukan di 48 negara dan menjual minyak dan gas di 25 negara. Pada divisi pengembangan ExxonMobil memiliki 32 proyek di 15 negara yang memerlukan dana 33 miliar dollar AS untuk pembangunan seluruh proyek tersebut.

Di sisi lain, Exxon juga dituntut sebuah grup riset Council on Economic Priorities sebagai perusahaan nomor atas penyebab polusi sepanjang tahun 1994. Begitu juga kasus tumpahnya minyak dari tangker raksasa Exxon Valdez di Prince William Sound, pantai barat AS, pada Maret 1989 lalu yang menyebabkan lebih dari 11 juta gallon (41 juta liter) minyak mencemari perairan dan lingkungan di teluk Alaska.

Luas wilayah kerja pertambangan Blok Cepu keseluruhan adalah 919,19 km persegi –dengan perhitungan 624,64 km persegi di Kabupaten Bojonegoro, 255,60 km persegi di Kabupaten Blora dan 38,95 km persegi di Kabupaten Tuban. ExxonMobil memastikan Blok Cepu bisa menghasilkan minyak mentah 170.000 barel per hari, dan memberikan penghasilan 4 juta dollar AS per hari kepada pemerintah, dengan asumsi harga minyak mentah 35 dollar per barel.

Total cadangan minyak di Blok Cepu menurut konsultan dari Amerika mencapai 2 miliar barel. Perlu diketahui 25 persen sumber daya alam yang tak dapat diperbaharui berupa minyak yang diambil dari bumi Indonesia adalah

minyak-minyak yang berada di lapisan dangkal, salah satu ladang yang bernama Blok Cepu ini dilakukan pengeboran lebih dalam.

4.1.1.2 Visi dan Misi ExxonMobil Cepu Limited

Visi : Menjadi Role-Model Anak Perusahaan Hulu di Bidang Minyak dan Gas di dalam kegiatan kemitraan dan pembinaan SDm profesional

Misi : - Mendukung target yang dibebankan oleh Negara kepada PT Pertamina (Persero) untuk menemukan cadangan migas baru dan meningkatkan produksi migas Nasional khususnya di Blok Cepu.
- Menjadi entitas bisnis yang memiliki reputasi tinggi yang dikelola secara profesional, fokus dan memiliki keunggulan kompetitif dengan menggunakan teknologi modern kelas dunia yang dihasilkan dari kemitraan dengan World Class Company sehingga memberikan nilai tambah lebih kepada para stakeholders terutama pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat luas.

4.1.2 Deskripsi Responden

Peneliti menyebar kuesioner secara langsung sebanyak 50 kuesioner. klasifikasi selanjutnya akan dijelaskan melalui tabel berikut ini :

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Gender	Jumlah Responden	Presentase (%)
Laki-laki	48	96
Perempuan	2	4
Total	50	100

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 50 responde yaitu pada karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro menunjukkan bahwa sebanyak 48 responde atau sebesar 96 % adalah pria dan 2 responden atau 4 % adalah wanita. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar karyawan adalah pria, hal tersebut dikarenakan sebagian besar karyawan melakukan kegiatan operasional secara langsung atau proses penyelesaian proyek.

2. Tingkat Usia Responden

Karakteristik usia responden yaitu para karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Tingkat Usia Responden

Umur	Jumlah Responden	Presentase (%)
20 > 29	8	16
30 > 40	42	84
Total	50	100

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.1.2 maka dapat diketahui bahwa dari 50 responden yaitu para karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden atau sebesar 16 % berusia 20-29 tahun, 42 responde atau 84 % berusia 30-40 tahun. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro banyak mempekerjakan karyawan yang berusia 30 – 40 tahun.

3. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu para karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
SD	0	0
SMP	2	4
SMA	43	86
Sarjana	5	10
Total	50	100

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.1.3 dari 50 responden yaitu para karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden atau 4 % mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Menengah Pertama, sebanyak 43 responden atau 86 % mempunyai tingkat pendidikan

Sekolah Menengah Umum, sedangkan 5 responden atau 10 % memiliki pendidikan terakhir Perguruan Tinggi. Dari hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Menengah Umum. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini pihak manajemen perusahaan selain mempertimbangkan tingkat pendidikan formal juga mempertimbangkan kemampuan atau pengalaman dalam pendidikan formal juga mempertimbangkan kemampuan atau pengalaman dalam bekerja di perusahaan.

4. Masa Kerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dikelompokkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Masa kerja responden

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 1 tahun	3	6
1-3 tahun	17	34
3-5 tahun	22	44
> 5 tahun	8	16
Total	50	100

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.4, dari 50 responden para karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden atau 6 % telah bekerja < dari 1 tahun, sebanyak 17 responden atau 34 % bekerja selama 1

sampai 3 tahun, sebanyak 22 responden atau 44 % telah bekerja 3 sampai 5 tahun, dan sebanyak 8 responden atau 16 % telah bekerja > 5 tahun. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja pada perusahaan yaitu selama 3 sampai 5 tahun. Masa kerja para responden tersebut dihitung mulai sejak awal masuk ke ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro sampai sekarang dan menjadi karyawan tetap perusahaan.

4.1.3 Analisis Data

4.1.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam strategi manajer dan gaya kepemimpinan serta kinerja karyawan. Nilai kritis dari pengujian ini adalah 0,279 dengan $DF = n - 1$ taraf signifikansi 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritis r . Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Strategi Manajer

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
X ₁	X _{1.1}	0,644	0,279	Valid
	X _{1.2}	0,591	0,279	Valid
	X _{1.3}	0,557	0,279	Valid
	X _{1.4}	0,589	0,279	Valid
	X _{1.5}	0,563	0,279	Valid
	X _{1.6}	0,537	0,279	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel 4.1.5 , dapat disimpulkan bahwa semua instrumen perilaku tugas adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada strategi manajer yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan strategi manajer pada ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro. Adapun untuk mengetahui uji validitas gaya kepemimpinan (X_2) dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
X_2	$X_{2.1}$	0,645	0,279	Valid
	$X_{2.2}$	0,617	0,279	Valid
	$X_{2.3}$	0,536	0,279	Valid
	$X_{2.4}$	0,507	0,279	Valid
	$X_{2.5}$	0,604	0,279	Valid
	$X_{2.6}$	0,665	0,279	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen gaya kepemimpinan adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan manajer ExxonMoil Cepu Limited Bojonegoro untuk mengetahui uji validitas kinerja karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
Y	Y _{1.1}	0,652	0,279	Valid
	Y _{1.2}	0,584	0,279	Valid
	Y _{1.3}	0,590	0,279	Valid
	Y _{1.4}	0,632	0,279	Valid
	Y _{1.5}	0,586	0,279	Valid
	Y _{1.6}	0,639	0,279	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel kinerja karyawan pada ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa semua instrumen pada variabel kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan pada ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro.

4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah:

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Strategi Manajer	0,601	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,640	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,662	Reliabel

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa setelah variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* di atas 0,6. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini meskipun dilakukan pengujian secara berulang-uang dapat menghasilkan hasil yang salam sehingga kuesioner dapat digunakan

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Hasil Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui deskripsi jawaban responden mengenai strategi manajer, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro. Adapun secara lengkap hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Stratgei Manajer

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan makan deskripsi jawaban perilaku tugas dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Strategi Manajer

Item	Jawaban Respoden										Jumlah Responden
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X _{1.1}	0	0	16	32	14	28	19	38	1	2	50
X _{1.2}	1	2	24	48	23	46	2	4	0	0	50
X _{1.3}	4	8	29	58	17	34	0	0	0	0	50
X _{1.4}	3	6	26	52	20	40	1	2	0	0	50
X _{1.5}	5	10	22	44	23	46	0	0	0	0	50
X _{1.6}	3	6	31	62	15	30	1	2	0	0	50

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang disajikan pada tabel 4.9 di atas dapat diketahui tanggapan atau pendapat responden tentang strategi manajer yang diukur dari manajer yang memiliki tujuan yang jelas kemana arah perusahaan dijalankan (X_{1.1}) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering karyawan mengetahui tujuan yang jelas kemana arah perusahaan dijalankan.

Tanggapan responden tentang strategi manajer yang diukur pemimpin memiliki strategi khusus untuk menjalankan roda organisasi (X_{1.2}) sebagian besar responden menyatakan sering pimpinan ini menjelaskan kepada karyawan bagaimana strategi yang akan ditempuh dalam satu tahun masa kerja atau produksi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan berusaha bersikap koordinatif kepada para karyawan.

Pendapat responden tentang strategi manajer yang diukur dari pimpinan menciptakan lingkungan yang kondusif demi kelancaran kinerja karyawan ($X_{1.3}$) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan melakukan pengendalian lingkungan kerja yang baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan selalu berusaha memberikan suasana kerja atau lingkungan perusahaan yang kondusif.

Tanggapan para responden tentang prosedural perusahaan yang dimana dimaksud adalah standarisasi yang ditetapkan perusahaan ($X_{1.4}$), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering, pimpinan telah menetapkan standarisasi perusahaan dalam hal ini adalah tentang kinerja yang harus dicapai karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pimpinan selalu berusaha untuk mengendalikan prosedur kerja yang dilakukan karyawan.

Pendapat responden tentang strategi manajer yang diukur pimpinan menetapkan job disc ($X_{1.5}$) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan netral bahwa karyawan yang bersangkutan melakukan pekerjaannya sesuai dengan job disc yang telah dibebankan kepadanya dari pimpinan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini strategi pimpinan atau manajer telah menunjukkan hasil yang baik berdasarkan jawaban responden.

- b. Hasil analisis rentang skala gaya kepemimpinan dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	Jawaban Respoden										Jumlah Respoden
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X _{2.1}	7	14	20	40	16	32	7	14	0	0	50
X _{2.2}	2	4	24	48	12	24	12	24	0	0	50
X _{2.3}	2	4	22	44	21	42	5	10	0	0	50
X _{2.4}	1	2	21	42	25	50	3	6	0	0	50
X _{2.5}	3	6	22	44	18	36	6	12	1	2	50
X _{2.6}	1	2	18	36	15	30	16	32	0	0	50

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang disajikan pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui pendapat responden tentang gaya kepemimpinan yang diukur pimpinan memiliki visi dan misi yang jelas arah perusahaan kedepannya (X_{2.1}), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering, visi dan misi perusahaan dapat dengan jelas dimengerti oleh responden dalam hal ini adalah karyawan ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro, hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini pimpinan dan karyawan saling bersinergi dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan yang diukur dari pimpinan yang memberikan instruksi sesuai kapasitas karyawan (X_{2.2}), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering mendapatkan instruksi dari pimpinan secara sesuai dengan kapasitas karyawan. Kondisi tersebut dapat dikatakan bahwa selama ini pimpinan kapasitas yang dimiliki karyawan.

Pendapat responden tentang gaya kepemimpinan yang diukur dari pimpinan memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan ($X_{2.3}$), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan memberikan dorongan, bimbingan, dan arahan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini pemimpin memiliki kepedulian yang tinggi kepada karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Pendapat responden tentang gaya kepemimpinan yang diukur dari pemimpin memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik ($X_{2.4}$), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan netral untuk pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pimpinan belum memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki etos kerja yang baik untuk perusahaan.

Tanggapan para responden tentang gaya kepemimpinan yang diukur dari pimpinan memberikan kebebasan berpendapat kepada karyawan ($X_{2.5}$), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan berusaha untuk menampung aspirasi karyawan untuk berpendapat. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan memiliki sikap koordinatif kepada karyawan dan berupaya dengan baik untuk mendengarkan pendapat karyawan.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis rentang skala mengenai kinerja karyawan dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Jawaban Respoden										Jumlah Responden
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
Y _{1.1}	3	6	29	58	15	30	3	6	0	0	50
Y _{1.2}	4	8	28	56	17	34	1	2	0	0	50
Y _{1.3}	4	8	32	64	13	26	1	2	0	0	50
Y _{1.4}	4	8	28	56	17	34	1	2	0	0	50
Y _{1.5}	7	14	31	62	10	20	2	4	0	0	50
Y _{1.6}	11	22	21	42	13	26	5	10	0	0	50

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang disajikan tabel 4.11 di atas dapat diketahui pendapat responden tentang kinerja karyawan yang diukur dalam kedisiplinan datang ke kantor tepat waktu (Y_{1.1}), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responde menjawab sering dalam datang tepat waktu. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini para karyawan mampu untuk memenuhi kedisiplinan sebagai karyawan.

Pendapat responden tentang kinerja karyawan yang diukur dalam kuantitas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dalam satu periode yang melebihi rata-rata karyawan yang lain (Y_{1.2}), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering bahwa dalam bekerja menghasilkan pekerjaan yang melebihi

jumlah karyawan yang lain. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa para karyawan dapat menambahkan target yang harus dicapai perusahaan.

Tanggapan responden tentang kinerja karyawan, karyawan senantiasa meningkatkan kualitas pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan ($Y_{1.3}$), dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering bahwa dalam bekerja menghasilkan mutu atau kualitas pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa para karyawan dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja di perusahaan.

Pendapat responden tentang kinerja karyawan yang diukur dalam karyawan mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu atau sesuai target waktu ($Y_{1.4}$), maka dapat diketahui sebagian besar responden menjawab sering dalam menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian yang ditujukan untuk mengetahui apakah regresi ditemukan adanya korelasi yang sangat tinggi antar variabel bebas. Dikatakan variabel terbebas dari problem multikolinieritas adalah memiliki nilai VIF disekitar angka 1 dan tidak melebihi 10. Berikut tabel nilai VIF dari masing-masing variabel:

Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics
-------	-------------------------

	Tolerance	VIF
X ₁	0,932	1,073
X ₂	0,932	1,073

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel diatas menjelaskan bahwa variabel strategi manajer (X₁) dan Gaya kepemimpinan (X₂) tidak terjadi multikolinieritas karena nilai menunjukkan disekitar angka 1 dan tidak melebihi 10. Yang berarti tidak ada korelasi antara variabel bebas.

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu observasi ke observasi yang lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan grafik uji scatter plot antara y yang diprediksi dan studentized delete residual. Model regresi yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas atau memenuhi asumsi homoskedastitas. (FNIStatistics, 2015).

Untuk lebih menjamin keakuratan hasil uji heteroskedastisitas maka dilakukan uji statistik dengan menggunakan uji koefisiensi Spearman's Rho. Metode ini diproses dengan mengkolerasikan variabel independen dengan nilai unstandardized residual. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0.05 dengan uji dua sisi. Jika korelasi antar variabel dengan residual didapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi. (Priyatno, 2012).

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas
Correlations

		X1	X2	Unstandardized Residual
X1	Correlation Coefficient	1,000	,267	,022
	Sig. (2-tailed)	.	,061	,877
	N	50	50	50
Spearman's rho X2	Correlation Coefficient	,267	1,000	-,068
	Sig. (2-tailed)	,061	.	,641
	N	50	50	50
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,022	-,068	1,000
	Sig. (2-tailed)	,877	,641	.
	N	50	50	50

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, uji heteroskedastisitas melalui korelasi Spearman' Rho melalui dua variabel bebas strategi manajer dan gaya kepemimpinan dengan unstandardized residual (kinerja karyawan) memperoleh nilai signifikansi sebesar $0,267 > 0,05$ dan $0,061$. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk dilanjutkan.

4.3.3 Non-Autokorelasi

Uji autokorelasi untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan periode $t-1$ pada persamaan regresi linier. Model regresi dikatakan terbebas dari autokorelasi apabila nilai DW sekitar 2. Berikut nilai DW dari variabel bebas:

Tabel 4.14 Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,572	,328	,299	2,18092	1,891

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari tabel diatas dilihat bahwa nilai DW 1,891, berarti bahwa nilai DW masih disekitar 2. Jadi model regresi dalam penelitian ini dinyatakan baik karena tidak terjadi autokorelasi.

4.3.4 Normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui apakah model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Berikut hasil perhitungan uji normalitas:

Tabel 4.15 Uji Normalitas

N	Unstandardized Residual
	50
Kolmogorov-Smirnov Z	,587
Asymp. Sig. (2-tailed)	,881

Sumber: Data primer, diolah 2016

Dari data tabel diatas menunjukkan bahwa nilai uji Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0,587 dan Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,881 > 0,005. Dengan demikian instrumen dalam penelitian ini dinyatakan normal.

4.4 Uji Hipotesis

4.4.1 Analisis regresi

Hasil uji regresi berganda ditunjukkan tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>	T	Sig t	Keterangan
Konstanta	7,717			
Strategi Manajer (X ₁)	0,380	2,759	0,008	Signifikan
Gaya kepemimpinan (X ₂)	0,334	3,056	0,004	Signifikan
t _{tabel}	= 0,279			
R	= 0,572			
R Square	= 0,328			
Adjusted R Square	= 0,299			
F _{hitung}	= 11,451			
Sig F	= 0,000			
F _{tabel}	= 3,18			

Sumber: Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dirumuskan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 7,717 + 0,380X_1 + 0,334X_2$$

Dari persamaan garis regresi linier berganda, maka dapat diartikan bahwa:

Y = Variabel terikat yang lainnya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi terikat adalah kinerja karyawan pada ExxonMobil

Cepu Limited Bojonegoro yang nilainya diprediksi oleh variabel strategi manajer (X_1) dan Gaya kepemimpinan (X_2).

a = artinya konstanta regresi atau bilangan yang dicerminkan oleh variabel

strategi manajer (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja karyawan pada ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro. Makna dari hasil tersebut yaitu apabila diperusahaan tidak ada strategi manajer (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) maka nilai kinerja karyawan pada ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro sebesar 7,717.

Sedangkan pada variabel strategi manajer (X_1) memiliki $\beta = 0,380$ yang menunjukkan bahwa variabel strategi manajer berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika strategi manajer mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,380.

Selanjutnya pada variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai $\beta = 0,334$ yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika penerapan gaya kepemimpinan mengalami peningkatan satu satuan, maka kinerja karyawan mengalami kenaikan 0,334.

4.4.2 Hasil pengujian Hipotesis

4.4.2.1 Uji Parsial (T test)

Uji t ini dilakukan mengetahui pengaruh strategi manajer dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

a. Strategi manajer

Hasil uji variabel strategi manajer terhadap kinerja karyawan menunjukkan t_{hitung} sebesar $2,759 < t_{tabel} 2,008$ dengan signifikansi $0,00 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel independen strategi manajer secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Dengan demikian H1.1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh strategi manajer terhadap kinerja karyawan diterima

b. Gaya kepemimpinan

Hasil uji variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan t_{hitung} sebesar $3,056 > t_{tabel} 2,008$ dengan signifikansi $0,00 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Dengan demikian H2.1 dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

4.4.2.2 Uji Simultan (F-test)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel strategi manajer dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan. Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

1. Uji simultan (*F test* Strategi Manajer)

Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dan tingkat signifikansi (α) $< 0,05$, maka H_0 yang menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, ditolak. Ini berarti secara simultan terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai t_{tabel} dapat diketahui dengan melihat tabel uji F, dengan rumus $df1 = k-1$ dan $df2 = n-k$. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan memiliki $k = 3$ dan $n = 50$. Jika dirumuskan berarti, $df1 = 3-1 = 2$ dan $df2 = 50-3 = 47$. Dilihat melalui F tabel $\alpha = 0,05$ dengan $df1 = 2$ dan $df2 = 47$ diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,20 (uji dua arah).

Tabel 4.13 Hasil Uji Simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108,928	2	54,464	11,451	,000 ^b
	Residual	223,552	47	4,756		
	Total	332,480	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data primer, diolah 2016

Pada tabel Anova di atas, didapatkan hasil bahwa $F_{hitung} 11,451 > F_{tabel} 3,20$ dengan signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel

strategi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian H3.1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan strategi manajer dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diterima.

4.4.2.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui persentase pengaruh dari variabel independen strategi manajer dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,572 ^a	,328	,299	2,18092	1,891

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer, diolah 2016

Pada tabel di atas, koefisien R Square sebesar 32,8%. Hal ini berarti variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel strategi manajer dan gaya kepemimpinan. Sedangkan sisanya ($100\% - 32,8\% = 67,2\%$) dapat dijelaskan oleh variabel lain.

4.5 Pembahasan

Hasil-hasil penelitian sub bab diatas diperoleh melalui pengolahan data-data primer dan kemudian diteliti menggunakan analisis regresi linier berganda pada program SPSS 16. Berikut peneliti akan membahas detail-detail hasil penelitian tersebut, secara arisial maupun secara simultan.

4.5.1 Pengaruh Strategi Manajer Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 4.12 memperlihatkan bahwa variabel strategi manajer secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel strategi manajer mempunyai hubungan yang searah dengan variabel kinerja karyawan. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa strategi manajer dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan dengan yang dikemukakan Palinggi (2008) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, pengambilan keputusan, pengimplementasian, dan pengendalian sumber daya manusia yang meliputi strategi, kiat, dan tindakan serta penerapan dari keputusan-keputusan tersebut yang langsung menyangkut atau mempengaruhi sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Keputusan-keputusan manajemen tersebut merupakan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Palinggi, dalam penelitian Kurniawati (2002) menyatakan bahwa bahwa, keunggulan bersaing sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Candler

(1990, dalam Mahoney, 1995) menekankan pentingnya peran stratejik dari apabilitas organisasional untuk mencipta, memelihara dan memperluas keunggulan bersaing.

Dalam islam dalam mengelola sumber daya manusia harus dengan komitme dan kesungguhan. Firman Allah dalam QS Al- Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُۥٓ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ لَاٰيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُوْنَ ۙ ۱۳

“ Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”

Oleh karena itu sumber daya manusia yang ada ini harus dikelola dengan benar karena merupakan amanah yang diemban manusia yang akan dimintai pertanggung jawabannya di akhirat kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, mausia dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan.

4.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 4.12, memperlihatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang searah dengan variabel kinerja karyawan. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sejalan dengan peneliti, penelitian Alif Carira Dermawan 2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UD Batik Sang Engon Di Bojonegoro, dari hasil analisis regresi linier dengan variabel independen gaya kepemimpinan dan variabel dependen kinerja karyawan, penelitian tersebut diperoleh persamaan regresi $Y = 0,298 + 0,811 X$ dengan koefisien penentuan (R) 0,708. Analisis menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan untuk bekerja pada 70,8% sementara sisanya 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian tersebut. Berdasarkan hasil tes yang diperoleh $t_{tabel} 9,074$, sehingga nilai $t > t_{tabel}$ ($9,074 > 1,691$), maka H_0 ditolak dan H_a , diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ٣

“ Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”

Ayat ini mengisyaratkan bahwa: seorang pemimpin harus memahami sosiologis dan antropologis rakyatnya, sehingga ia betul betul memahami watak dan karakter rakyat yang dipimpinnya.

Jadi tugas dari pemimpin tersebut ialah mengelola perbedaan dan keragaman rakyatnya sebagai aset dan kekuatan Negara. Tugas pemimpin bukanlah memaksakan kebersamaan dan persamaan. Namun, untuk mengelola

perbedaan dan keragaman. Perbedaan suku, ras dan apapun di kalangan rakyat seyogyanya menjadi ladang kompetisi untuk menjadi mulia dan bertaqwa di sisi AllahSWT.



BAB V

PENUTUP

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan dari seluruh hasil pengujian yang berdasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis. Bab ini juga memberikan saran atas dasar hasil penelitian. Berikut pemaparan kesimpulan dan saran dari peneliti:

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian dan rumusan masalah yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji parsial variabel strategi manajer terhadap kinerja karyawan menunjukkan t_{hitung} sebesar $2,759 < t_{tabel} 2,008$ dengan signifikansi $0,00 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel independen strategi manajer secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil koefisien determinasi parsial dapat diketahui bahwa variabel Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi parsial variabel suasana mempunyai nilai terbesar yaitu sebesar 3,056 dibanding variabel lainnya yaitu Strategi Manajer.
3. Secara simultan atau bersama-sama variabel Strategi Manajer (X1) dan Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan

ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro. Sedangkan besarnya pengaruh variabel Strategi manajer (X1) dan Gaya kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja karyawan sebesar 32,8 % sedangkan sisanya 67,2 % dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

5.2 SARAN

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

1. Bagi ExxonMobil Cepu Limited Bojonegoro

a. Diharapkan pimpinan perusahaan selalu berupaya memberikan dukungan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja para karyawan di perusahaan. Upaya nyata yang dapat dilakukan oleh pimpinan yaitu dengan selalu berusaha untuk menampung segala bentuk keluhan yang teah disampaikan oleh karyawan. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka untuk memberikan jaminan bahwa segala bentuk aktivitas yang dilakukan para karyawan merupakan upaya yang terbaik para karyawan.

b. Pimpinan diharapkan selalu berupaya untuk melakukan pengawasan atas aktivitas yang dilakukan para karyawan di perusahaan, sehingga segala bentuk peraturan yang telah ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

2. Bagi pihak lain.

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel dari yang berpengaruh terhadap kinerja para karyawan, yang meliputi: stress kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, iklim organisasi dan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja para karyawan dalam bekerja di perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

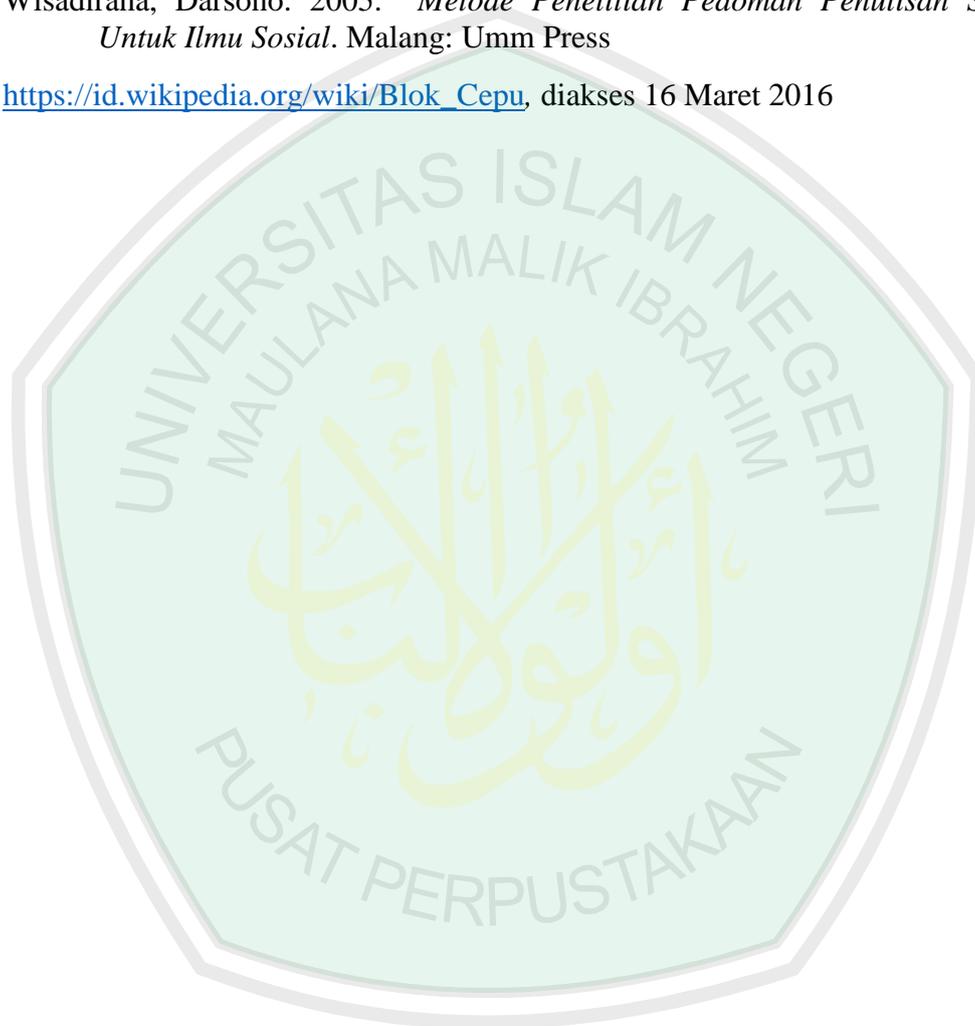
- Al-Qur'an al-Karim dan Terjemahan
H.R. Abu Na'im
- Mangkuprawira, Sjafri, 2004. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia
- Martono, Nanang, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi Dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: PT raja grafindo persada.
- Mulyono, Sri. 2006. *Statistika Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Nisfiannoor, Muhammad, 2009. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial* Jakarta: Salemba Humanika.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Jakarta: Kelompok Gramedia
- Sonhadji, Ahmad, (2003). *Modul Analisis Swot: Suatu Analisis Lingkungan Dengan Menggunakan Manajemen Strategik*. Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.
- Subana, Moersetyo dan Sudrajad, 2000. *Statistik Pendidikan*. Bandung: Penerbit CV Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Suharyadi dan Purwanto, 2009. *Statistika*. Edisi Kedua, Jakarta: Salemba Empat.
- Suharyadi dan Purwanto SK. 2003. *Statistika Untuk Ekonomi Dan Keuangan Modern*. Edisi pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Sumarsan, Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, Dan Pengukuran Kinerja* (Edisi 2, cet. ke-1). Jakarta Barat: Permata Puri Media
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik, Cara Mudah Meneliti masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Uno, Hamzah B.,& Lamatenggo, Nina. (2012). *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Whitmore, John. (1997). *Coaching For Performance: Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*. Terj. Y Dwi Helly Purnomo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Widayat dan Amirullah, 2002, *Riset Bisnis*, Edisi Pertama, Malang: CV. Cahaya Press.

Wisadirana, Darsono. 2005. *Metode Penelitian Pedoman Penulisan Skripsi: Untuk Ilmu Sosial*. Malang: Umm Press

https://id.wikipedia.org/wiki/Blok_Cepu, diakses 16 Maret 2016



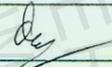
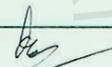
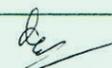
BUKTI KONSULTASI

Nama : Ryan Basith Fasih Khan

NIM/Jurusan : 12510088/Manajemen

Pembimbing : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH. M. Ag

Judul Skripsi : Pengaruh Strategi Manajer HRD dan Gaya Kempemimpinan
Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada ExxonMobil
Cepu Limited Kab. Bojonegoro.

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	21 Desember 2015	Pengajuan Outline	1. 
2.	1 Februari 2016	Proposal	2. 
3.	2 Februari 2016	Revisi & Acc Proposal	3. 
4.	4 Februari 2016	Seminar Proposal	4. 
5.	13 Februari 2016	Acc Proposal	5. 
6.	1 Maret 2016	Skripsi Bab I-V	6. 
7.	2 Juni 2016	Revisi & Acc Skripsi	7. 
8.	13 Juni 2016	Acc Keseluruhan	8. 

Malang, 16 Juni 2016

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Dr.H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei

NIP. 19750707 200501 1 005

UJI VALIDITAS

Correlations

		X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}	X _{1.6}	X ₁
1.1	Pearson Correlation	1	,352*	,372**	,076	,007	,212	,644**
	Sig. (2-tailed)		,012	,008	,599	,962	,139	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
1.2	Pearson Correlation	,352*	1	,180	,215	,233	,094	,591**
	Sig. (2-tailed)	,012		,212	,133	,104	,516	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
1.3	Pearson Correlation	,372**	,180	1	,110	,170	,132	,557**
	Sig. (2-tailed)	,008	,212		,446	,236	,360	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
1.4	Pearson Correlation	,076	,215	,110	1	,444**	,300*	,589**
	Sig. (2-tailed)	,599	,133	,446		,001	,034	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50

	N	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,007	,233	,170	,444**	,1	,201	,563**
1.5	Sig. (2-tailed)	,962	,104	,236	,001	,162	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,212	,094	,132	,300*	,201	,1	,537**
1.6	Sig. (2-tailed)	,139	,516	,360	,034	,162	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,644**	,591**	,557**	,589**	,563**	,537**	,1
1	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

	X	X	X	X	X	X	X
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2	

2.1	Pearson Correlation	1	,160	,297*	,183	,346*	,252	,645**
	Sig. (2-tailed)		,266	,036	,204	,014	,077	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
2.2	Pearson Correlation	,160	1	,165	,093	,203	,489**	,617**
	Sig. (2-tailed)	,266		,251	,520	,157	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
2.3	Pearson Correlation	,297*	,165	1	,245	,182	,138	,536**
	Sig. (2-tailed)	,036	,251		,087	,205	,341	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
2.4	Pearson Correlation	,183	,093	,245	1	,224	,270	,507**
	Sig. (2-tailed)	,204	,520	,087		,119	,058	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
2.5	Pearson Correlation	,346*	,203	,182	,224	1	,174	,604**
	Sig. (2-tailed)	,014	,157	,205	,119		,227	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50

2.6	Pearson Correlation	252	489**	138	270	174	1	665**
	Sig. (2-tailed)	077	000	341	058	227		000
	N	50	50	50	50	50	50	50
2	Pearson Correlation	645**	617**	536**	507**	604**	665**	1
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

	Y 1.1	Y 1.2	Y 1.3	Y 1.4	Y 1.5	Y 1.6	Y
Pearson Correlation	1	209	317*	255	273	343*	652**
Sig. (2-tailed)		144	025	074	055	015	000
N	50	50	50	50	50	50	50

1.2	Pearson Correlation	209	1	216	268	221	289*	584**
	Sig. (2-tailed)	144		132	060	123	042	000
	N	50	50	50	50	50	50	50
1.3	Pearson Correlation	317*	216	1	416**	266	101	590**
	Sig. (2-tailed)	025	132		003	062	487	000
	N	50	50	50	50	50	50	50
1.4	Pearson Correlation	255	268	416**	1	266	220	632**
	Sig. (2-tailed)	074	060	003		062	124	000
	N	50	50	50	50	50	50	50
1.5	Pearson Correlation	273	221	266	266	1	169	586**
	Sig. (2-tailed)	055	123	062	062		240	000
	N	50	50	50	50	50	50	50
1.6	Pearson Correlation	343*	289*	101	220	169	1	639**
	Sig. (2-tailed)	015	042	487	124	240		000
	N	50	50	50	50	50	50	50

Pearson Correlation	652**	584**	590**	632**	586**	639**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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



UJI REALIBILITAS

Item-Total Statistics

		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1	X	18,2000	3,592	,328	,572
1.2	X	17,6200	4,159	,377	,542
1.3	X	17,3600	4,276	,340	,556
1.4	X	17,4800	4,132	,365	,545
1.5	X	17,4600	4,172	,321	,562
1.6	X	17,3800	4,322	,312	,566

Item-Total Statistics

		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.1	X	16,6200	6,077	,403	,584
2.2	X	16,8400	6,260	,371	,597

2.3	X	16,7400	6,931	,323	,613
2.4	X	16,7600	7,207	,319	,616
2.5	X	16,7600	6,390	,365	,599
2.6	X	17,0800	6,034	,442	,567

Item-Total Statistics

		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1	Y	18,8400	4,913	,453	,598
1.2	Y	18,7800	5,236	,382	,624
1.3	Y	18,6600	5,249	,396	,620
1.4	Y	18,7800	5,073	,444	,604
1.5	Y	18,6200	5,138	,364	,629
1.6	Y	18,7200	4,573	,350	,648

UJI REGRESI LINIER BERGANDA

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,572 _a	,328	,299	2,18092	1,891

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7,717	3,174		2,431	,019		
1 X	,380	,138	,342	2,759	,008	,932	,073
2 X	,334	,109	,379	3,056	,004	,932	,073

a. Dependent Variable: Y

DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

Strategi Manajer (X1)

Statistics

	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	X1 .5	X1 .6
Valid	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2,9 000	3,4 800	3,7 400	3,6 200	3,6 400	3,7 200
Median	3,0 000	3,5 000	4,0 000	4,0 000	4,0 000	4,0 000
Std. Deviation	,88 641	,61 412	,59 966	,63 535	,66 271	,60 744

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,0	2,0	2,0
Valid 2,00	19	38,0	38,0	40,0

	3	14	28,0	28,0	68,0
,00	4	16	32,0	32,0	100,0
Total	T	50	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	2	4,0	4,0	4,0
,00	3	23	46,0	46,0	50,0
,00	4	24	48,0	48,0	98,0
Valid	5	1	2,0	2,0	100,0
,00	T	50	100,0	100,0	
Total					

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	34,0	34,0	34,0
,00					

	4	29	58,0	58,0	92,0
,00	5	4	8,0	8,0	100,0
Total	T	50	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	2,0	2,0	2,0
,00	3	20	40,0	40,0	42,0
,00	4	26	52,0	52,0	94,0
Valid	5	3	6,0	6,0	100,0
,00	T	50	100,0	100,0	
Total					

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	V	23	46,0	46,0	46,0
,00	3				

,00	4	22	44,0	44,0	90,0
,00	5	5	10,0	10,0	100,0
otal	T	50	100,0	100,0	

X1.6

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	2	1	2,0	2,0	2,0
,00	3	15	30,0	30,0	32,0
alid ,00	4	31	62,0	62,0	94,0
,00	5	3	6,0	6,0	100,0
otal	T	50	100,0	100,0	

Gaya Kepemimpinan (X2)

Statistics

		X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	X2 .5	X2 .6
Valid	V	50	50	50	50	50	50
	M	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5 400	3,3 200	3,4 200	3,4 000	3,4 000	3,0 800
Median		4,0 000	4,0 000	3,0 000	3,0 000	3,5 000	3,0 000
Std. Deviation		,90 824	,89 077	,73 095	,63 888	,85 714	,87 691

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	2	14,0	14,0	14,0
	,00	3	32,0	32,0	46,0
	,00	4	40,0	40,0	86,0
	,00	5	7	14,0	100,0

	T	50	100,0	100,0
total				

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	24,0	24,0	24,0
	3,00	12	24,0	24,0	48,0
	4,00	24	48,0	48,0	96,0
	5,00	2	4,0	4,0	100,0
	T	50	100,0	100,0	
total					

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,0	10,0	10,0
	3,00	21	42,0	42,0	52,0

,00	4	22	44,0	44,0	96,0
,00	5	2	4,0	4,0	100,0
otal	T	50	100,0	100,0	

DATA DAN KARAKTERISTIK RESPONDEN

Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 1 tahun	3	6
1-3 tahun	17	34
3-5 tahun	22	44
> 5 tahun	8	16
Total	50	100

Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
SD	0	0
SMP	2	4
SMA	43	86
Sarjana	5	10
Total	50	100

Tingkat Usia Responden

Umur	Jumlah Responden	Presentase (%)
20 > 29	8	16
30 > 40	42	84
Total	50	100

Jenis Kelamin Responden

Gender	Jumlah Responden	Presentase (%)
Laki-laki	48	96
Perempuan	2	4
Total	50	100

DAFTAR KUESIONER



KUESIONER

STRATEGI MANAJER HRD DAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA EXXON MOBILE CEPU LIMITED CEPU KAB. BOJONEGORO

PENGANTAR

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Penyusunan skripsi dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) pada jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, diperlukan data-data dan informasi-informasi yang mendukung kelancaran penelitian ini.

Untuk itu diharapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya demi membantu penelitian ini. Atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Penulis

Ryan Basith Fasih K

NIM. 12510088

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
3. Usia : Tahun
4. Pendidikan terakhir : a. SD b. SMP
c. SMA d. Sarjana
5. Masa Kerja : a. 1 tahun kebawah b. 1-3 tahun
c. 3-5 tahun d. 5 tahun ke atas

II. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara paling tepat dengan cara mencentang (√) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
X1 Strategi manajer						
.	Pemimpin mempunyai tujuan yang jelas kemana arah perusahaan dijalankan (X1.1)					
.	Apakah pemimpin memiliki strategi khusus untuk menjalankan roda organisasi (X1.2)					
.	Apakah lingkungan kerja anda mendorong untuk meningkatkan kinerja (X1.3)					
.	Apakah dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan job disc					
.	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur kerja (X1.5)					
Gaya kepemimpinan (X2)						
.	Pemimpin selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan (X2.3)					
.	Pemimpin memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik (X2.4)					
.	Pemimpin memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikann pendapat (X2.5)					
.	Hubungan antara karyawan dengan pimpinan membantu anda dalam bekerja					
0.	Pemimpin memiliki visi misi atau tujuan yang jelas untuk arah kedepan perusahaan (X2.1)					
1.	Apakah pemimpin memberi instruksi sesuai dengan kapasitas anda (X2.2)					

Kinerja (Y1)						
3.	Apakah anda datang ke kantor tepat waktu (Y1.3)					
4.	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu (Y1.4)					
5.	Saya Mampu menyelesaikan setiap pekerjaan					
6.	Saya selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang dibebankan kepada saya (Y1.1)					
7.	Kuantitas/jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lain (Y1.2)					
8.	Saya selalu menyelesaikan setiap tugas dengan tepat dan efektif (Y1.4)					
	Saya menyelesaikan tugas dengan kemandirian dan tidak bergantung dengan karyawan lain					