

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN OPERASIONAL PT. MERPATI NUSANTARA DI BANDARA SENTANI JAYAPURA

DANI MELMAMBESSY

Staf Pengajar Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura

ABSTRAK

Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki instansi tersebut. Untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik dari karyawan maka harus terus ditingkatkan kinerja karyawan dan instansi tersebut. Kepemimpinan merupakan pengaruh yang diberikan oleh atasan kepada bawahan yaitu bagaimana memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat bekerjasama, berpartisipasi untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai tujuan instansi serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan instansi tersebut.

Berdasarkan perhitungan koefisien maka ada hubungan yang tinggi atau kuat antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,90 sedangkan sisanya sebesar 0,10 merupakan faktor - faktor lain misalnya kenaikan jabatan, petunjuk teknis pelaksanaan kerja atau lainnya. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi maka sumbangan kepemimpinan terhadap kinerja adalah 81 % sehingga dapat dikatakan bahwa naik turunnya kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian operasional PT. Merpati Nusantara di Bandara Sentani adalah : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan supervisi dan dampak interpersonal.

Kata kunci : sumber daya manusia, kepemimpinan, kinerja

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan yang sama yakni sukses dalam mempertahankan diri (*survive*) dan meningkatkan nilai perusahaan, oleh sebab itu kekuatan sumber daya manusia didalamnya sangat menentukan mengingat persaingan di era globalisasi sekarang ini semakin ketat.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka dituntut adanya sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan bergantung pada kinerja karyawannya, sedangkan tanggung jawab untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan yang terbaik terletak di tangan pemimpin.

Motivasi muncul melalui suatu kombinasi dari banyak faktor, diantaranya kepemimpinan. Bagaimanapun tingginya teknologi yang dipakai tetap membutuhkan sumber daya manusia yang siap dan berkualitas, oleh sebab itu peranan kepemimpinan dalam perusahaan menjadi hal yang sangat penting dalam memotivasi dan mempengaruhi bawahan.

Kepemimpinan sendiri merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang - orang agar bekerjasama menuju pada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Kinerja atau prestasi kerja dapat ditingkatkan melalui

disiplin kerja karyawan. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab terhadap tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan oleh pimpinan.

Pimpinan mempunyai pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mempunyai gairah kerja dan meningkatkan semangat kerja. Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan tersebut, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan sangat dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki instansi tersebut. Untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik dari karyawan maka harus terus ditingkatkan kinerja karyawan dan instansi tersebut. Kepemimpinan merupakan pengaruh yang diberikan oleh atasan kepada bawahan yaitu bagaimana memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat bekerjasama, berpartisipasi untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai tujuan instansi serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan instansi tersebut.

1. 2. Perumusan Masalah

Pokok permasalahan diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan operasional PT. Merpati Nusantara di Bandara Sentani?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan operasional PT. Merpati Nusantara di Bandara Sentani?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dibedakan pengertiannya secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja. SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, sedangkan secara mikro adalah manusia atau orang bekerja atau menjadi suatu organisasi yang disebut personil pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. (Nawawi, 2001 : 37)

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM)

Menurut Malayu Hasibuan (2001 : 10), MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Hadari Nawawi (2001 : 116) MSDM adalah rangkaian kegiatan membantu manajer yang bertugas pada unit kerja atau departemen, artinya sumber daya manusia dilingkungannya diharapkan secara terus menerus memiliki kemampuan meningkatkan kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan menurut Margaret Attwood dan Stuart Dimmock, MSDM adalah bagian dari manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan orang di tempat kerja.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan (2001 : 21), fungsi MSDM adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan, yaitu merencanakan tenaga kerja efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dalam membantu tercapainya tujuan.
- b. Pengorganisasian, yaitu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan atau pegawai untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- c. Pengarahan, pengarahannya ini dilakukan pimpinan pada bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

- d. Pengendalian, yaitu kegiatan yang meliputi : kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan kerja.
- e. Pengadaan, yaitu proses seleksi dan penempatan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. Pengembangan, yaitu proses peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan yang harus diberikan sesuai dengan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi, yaitu adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, dan layak artinya dapat memenuhi kebutuhan.
- h. Pengintegrasian, yaitu merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumberdaya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.
- i. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- j. Kedisiplinan, merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Tanpa kedisiplinan yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k. Pemberhentian, yaitu pemutusan hubungan kerja seseorang.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Seperti manajemen, kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh orang yang berbeda pula. Menurut Soner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya.

Salah satu peran kepemimpinan yang termasuk penting dalam proses pengelolaan suatu organisasi adalah mengintegrasikan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja dalam organisasinya demi terjaminnya kesatuan gerak agar diperoleh tingkat kinerja pegawai yang baik. Dengan demikian pengembangan kinerja kerja hanya dapat diperoleh gambaran dari dedikasi, loyalitas, kesungguhan disiplin, ketepatan menggunakan metode atau cara bekerja yang tampak selama pegawai melakukan volume dan beban kerjanya. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2001 : 294).

2.2.2 Pendekatan Studi Kepemimpinan

Pendekatan *pertama* memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*characteristics*) 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 efektivitas kepemimpinan bervariasi sesuai dengan situasi dan tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Dengan demikian ketiga faktor pendekatan tersebut yang merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.

2.3. Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the accomplishment*" atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Levine dkk (1990) mengusulkan tiga konsep yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu Responsivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas (*responsiveness, responsibility and accountability*)

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik dengan kebutuhan utama pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat

Responsibilitas disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang eksplisit maupun implisit

Akuntabilitas publik menunjuk pada beberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi tunduk pada para pejabat politik oleh rakyat. Konsep akuntabilitas mungkin dapat digunakan untuk melihat berapa besar kebijakan dan kegiatan publik itu konsisten dengan kehendak rakyat. Ada enam (6) hal yang berhubungan dengan kinerja atau wujud kinerja antara lain :

- 1) Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil yang diinginkan.
- 2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas.
- 3) Ketepatan waktu.
- 4) Efektivitas Biaya, menyangkut penggunaan *resources* atau sumber daya organisasi secara maksimal.
- 5) Kebutuhan Supervisi, menyangkut perlunya bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan aktivitas pegawai.
- 6) Dampak Interpersonal, menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama di antara teman sekerja maupun bawahan.

2.3.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*feed back*) yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Pengukuran kinerja sangat penting peranannya sebagai salah satu alat manajemen untuk :

- 1) Memastikan pemahaman pelaksanaan akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi dengan pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- 7) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 8) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.3.3 Konsep Dasar Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Gary Dessler dalam Human Resource Management (terjemahan Benyamin Molan dan Triyana Iskandarsyah) menyatakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 langkah yang

didefinisikan sebagai berikut : mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan sepakat tentang tugas - tugasnya sesuai standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan anda dengan standar - standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sisi umpan balik.

Selain standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan, setiap daerah dapat mengembangkan standar pelayanan dan indikator keberhasilan program atau kegiatan yang menjadi tolak ukur kinerja. Pengembangan indikator keberhasilan dapat menggunakan kriteria sebagai berikut :

- 1) Relevan secara logis dan langsung berhubungan dengan tujuan dan sasaran unit kerja, program atau kegiatan.
- 2) Mudah dipahami dapat dikomunikasikan dengan jelas.
- 3) Konsisten digunakan secara seragam dalam perencanaan penganggaran, sistem akuntansi dan pelaporan.
- 4) Dapat dibandingkan, dapat menunjukkan perkembangan dan perbedaan kinerja dari program atau kegiatan yang sejenis.
- 5) Andal (*reliable*), diperoleh dari sistem data yang terkendali dan diverifikasi.

Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian pada lima indikator kinerja yaitu :

- 1) Indikator masukan (*inputs*) yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan atau peraturan perundang - undangan, dsb.
- 2) Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik.
- 3) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya

keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

- 4) Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 5) Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua teknik analisa data yaitu teknik analisa kualitatif yang menggambarkan fenomena-fenomena sosial yang terjadi dengan menggunakan Tabel Frekuensi. Kemudian jawaban responden dianalisis dengan menggunakan Skala Likert, selanjutnya menggunakan analisa kuantitatif untuk menjelaskan dengan angka berupa regresi sederhana dan analisa korelasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada pada Bagian Operasional PT. Merpati Nusantara di Bandara Sentani, sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 31 orang.

4. HASIL PENELITIAN

4.1 Variabel Kepemimpinan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan pada Bagian Operasional PT. Merpati Nusantara di Bandara Sentani. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan pendekatan apa yang paling mempengaruhinya, dibuatlah pertanyaan - pertanyaan dalam bentuk kuesioner dan setelah diisi oleh responden atau karyawan yang hasilnya dapat dilihat pada tanggapan responden berikut :

a. Pendekatan Sifat

Secara umum ada tiga bentuk sifat kepemimpinan yaitu : kedewasaan, kecerdasan dan motivasi. Berikut adalah tanggapan 31 orang responden atau karyawan terhadap pendekatan sifat :

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Tanggapan Karyawan Terhadap Pendekatan Sifat

KATEGORI	ITEM				Jumlah Jawaban 4 Frek	Prosentasi %
	1 Frekuensi	2 Frekuensi	3 Frekuensi	4 Frekuensi		
Sangat setuju	8	8	3	6	25	20
Setuju	7	3	16	12	38	31
Kurang setuju	13	15	12	13	53	43
Tidak setuju	3	5	0	0	8	6
Sangat tdk setuju	0	0	0	0	0	0
Jumlah Karyawan	31	31	31	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Berdasarkan tanggapan responden pada Tabel 1, dari 4 (empat) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 25 kali atau sebesar 20% responden memberikan tanggapan sangat setuju, 38 kali atau sebesar 31% responden memberikan tanggapan setuju dan 53 kali atau 43% responden memberikan tanggapan kurang setuju.

b. Pendekatan Gaya

Dalam pengambilan keputusan ada 4 (empat) gaya yang dipakai, yaitu: partisipasi, instruksi, konsultasi dan delegasi. Tabel 2 menunjukkan tanggapan 31 orang responden atau karyawan terhadap pendekatan gaya. Berdasarkan tanggapan responden pada tabel 2, dari 4 (empat) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 14 kali atau sebesar 11% responden memberikan tanggapan sangat setuju, 26 kali atau sebesar 21% responden memberikan tanggapan setuju, 68 kali atau 55% responden memberikan tanggapan kurang setuju dan 16 kali atau 13% responden memberi tanggapan tidak setuju.

c. Pendekatan Situasi

Dalam pendekatan situasi ada beberapa variabel yang menjadi pengaruh dan dibagi dalam 2 (dua) faktor besar yaitu: faktor makro dan faktor mikro, diantaranya : kondisi perekonomian, organizational, industri, perilaku pimpinan, perilaku bawahan, besarnya kelompok dan sebagainya. Tabel 3 menunjukkan tanggapan responden atas

pendekatan situasi. Berdasarkan tanggapan responden pada Tabel 3, dari 2 (dua) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 12 kali atau sebesar 19% responden memberikan tanggapan sangat setuju, 29 kali atau sebesar 47% responden memberikan tanggapan setuju dan 21 kali atau sebesar 34% responden memberikan tanggapan kurang setuju.

Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa Pendekatan Situasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap Kepemimpinan. Tanggapan seluruh responden terhadap kuesioner tentang Variabel Kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.

4.2 Variabel Kinerja

Variabel Kinerja terdiri dari 6 (enam) faktor yakni : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan supervisi dan dampak interpersonal. Tabel 5 adalah penilaian dari Pimpinan sebagai Responden terhadap 31 orang karyawan berdasarkan keenam faktor tersebut.

1. Kualitas dan Kuantitas

Faktor kualitas menyangkut kesesuaian hasil yang diinginkan sedangkan faktor kuantitas menyangkut jumlah yang dihasilkan, diantaranya jumlah unit dan jumlah lingkaran aktifitas. Tabel 5 menunjukkan penilaian responden atas kualitas dan kuantitas kinerja karyawan.

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Tanggapan Karyawan Terhadap Pendekatan Gaya

KATEGORI	ITEM				Jumlah Jawaban 4 Frek	Prosentasi %
	5 Frekuensi	6 Frekuensi	7 Frekuensi	8 Frekuensi		
Sangat setuju	6	3	2	3	14	11
Setuju	14	4	5	3	26	21
Kurang setuju	11	15	17	25	68	55
Tidak setuju	0	9	7	0	16	13
Sangat tdk setuju	0	0	0	0	0	0
Jumlah Karyawan	31	31	31	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Tanggapan Karyawan Terhadap Pendekatan Situasi

KATEGORI	ITEM		Jumlah Jawaban 2 Frek	Prosentasi %
	9 Frekuensi	10 Frekuensi		
Sangat setuju	6	6	12	19
Setuju	11	18	29	47
Kurang setuju	14	7	21	34
Tidak setuju	0	0	0	0
Sangat tdk setuju	0	0	0	0
Jumlah Karyawan	31	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Tabel 4 Tabulasi Hasil Kuesioner Variabel Kepemimpinan

Nomor Kuesioner	Nomor Pertanyaan dan Bobot jawaban Kuisisioner										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	44
2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	35
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
4	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	32
5	4	4	3	5	5	3	3	3	4	5	39
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
9	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	44
10	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	39
11	2	2	4	3	3	2	2	3	3	4	28
12	2	2	4	3	3	2	2	3	3	4	28
13	2	2	4	3	3	2	2	3	3	4	28
14	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	36
15	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	40
16	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
17	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	34
18	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	39
19	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	38
20	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	30
21	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	30
22	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	29
23	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	33
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
25	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
29	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	45
30	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
31	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	47

Sumber : hasil analisis, April 2008

Tabel 5 Distribusi Frekuensi Penilaian Pimpinan terhadap Kualitas dan Kuantitas

KATEGORI	ITEM			Jumlah Jawaban	Prosentasi
	1	2	3		
	Frekwensi	Frekwensi	Frekwensi	3 Frek	%
Sangat Memuaskan	0	31	0	31	33
Memuaskan	31	0	0	31	33
Cukup Memuaskan	0	0	12	12	13
Kurang Memuaskan	0	0	19	19	21
Tidak Memuaskan	0	0	0	0	0
Jumlah karyawan	31	31	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Tabel 6 Distribusi Frekuensi Penilaian Pimpinan terhadap Ketepatan Waktu

KATEGORI	ITEM		Jumlah Jawaban	Prosentasi
	4	5		
	Frekwensi	Frekwensi	2 Frek	%
Sangat Memuaskan	0	0	0	0
Memuaskan	0	0	0	0
Cukup Memuaskan	31	8	39	63
Kurang Memuaskan	0	23	23	37
Tidak Memuaskan	0	0	0	0
Jumlah karyawan	31	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Berdasarkan penilaian responden pada Tabel 5, dari 3 (tiga) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 31 kali atau sebesar 33% diberi nilai sangat memuaskan, 31 kali atau sebesar 33% diberi nilai memuaskan, 12 kali atau 13% diberi nilai cukup memuaskan dan 19 kali atau 21% diberi nilai kurang memuaskan.

2. Ketepatan Waktu

Faktor Ketepatan Waktu menyangkut disiplin dalam kehadiran Karyawan tepat waktu dan penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan. Tabel 6 menunjukkan penilaian responden atas ketepatan waktu karyawan.

Berdasarkan penilaian responden pada Tabel 6, dari 2 (dua) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 39 kali atau sebesar 63%

diberi nilai cukup memuaskan dan 23 kali atau sebesar 37% diberi nilai kurang memuaskan.

3. Efektivitas Biaya

Faktor Efektivitas Biaya menyangkut penggunaan *resources* atau sumber daya organisasi secara maksimal. Tabel 7 menunjukkan penilaian responden atas faktor Efektivitas Biaya oleh karyawan.

Berdasarkan penilaian responden pada Tabel 7, dari 1 (satu) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 31 kali atau sebesar 100% diberi nilai memuaskan.

4. Kebutuhan Supervisi

Faktor Kebutuhan Supervisi, menyangkut perlunya bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan tugas karyawan. Tabel 8 menunjukkan penilaian responden atas Kebutuhan Supervisi oleh karyawan.

Tabel 7 Distribusi Frekuensi Penilaian Pimpinan terhadap Efektivitas Biaya

KATEGORI	ITEM	Jumlah Jawaban	Prosentasi
	6		
	Frekwensi	1 Frek	%
Sangat Memuaskan	0	0	0
Memuaskan	31	31	100
Cukup Memuaskan	0	0	0
Kurang Memuaskan	0	0	0
Tidak Memuaskan	0	0	0
Jumlah karyawan	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Tabel 8 Distribusi Frekuensi Penilaian Pimpinan terhadap Kebutuhan Supervisi

KATEGORI	ITEM		Jumlah Jawaban	Prosentasi
	7	8		
	Frekwensi	Frekwensi	2 Frek	%
Sangat Memuaskan	0	0	0	0
Memuaskan	31	0	31	50
Cukup Memuaskan	0	31	31	50
Kurang Memuaskan	0	0	0	0
Tidak Memuaskan	0	0	0	0
Jumlah karyawan	31	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Berdasarkan penilaian responden pada Tabel 8, dari 2 (dua) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 31 kali atau sebesar 50% diberi nilai memuaskan dan 31 kali atau 50% diberi nilai cukup memuaskan.

5. Dampak Interpersonal

Faktor Dampak Interpersonal menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan dan antar sesama karyawan. Tabel 9 menunjukkan penilaian responden terhadap Dampak Interpersonal karyawan.

Tabel 9 Distribusi Frekuensi Penilaian Pimpinan terhadap Dampak Interpersonal

KATEGORI	ITEM		Jumlah Jawaban	Prosentasi
	9	10		
	Frekwensi	Frekwensi	2 Frek	%
Sangat Memuaskan	31	0	31	50
Memuaskan	0	31	31	50
Cukup Memuaskan	0	0	0	0
Kurang Memuaskan	0	0	0	0
Tidak Memuaskan	0	0	0	0
Jumlah karyawan	31	31		100

Sumber : hasil analisis, April 2008

Berdasarkan penilaian responden pada Tabel 9, dari 2 (dua) pertanyaan yang diajukan pada responden, terdapat 31 kali atau sebesar 50% diberi nilai sangat memuaskan dan 31 kali atau sebesar 50% diberi nilai memuaskan.

Penilaian responden terhadap kuesioner yang mengacu pada Variabel Kinerja dapat dilihat secara lebih detail pada Tabel Tabulasi Hasil Penilaian Responden pada Tabel 10 dalam lampiran.

4.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja maka digunakan regresi linear sederhana guna mengetahui adanya pengaruh variabel (Y) yang menjadi faktor penyebab kecenderungan variabel (X) persamaan regresi linear dapat dicari dengan formula sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Berdasarkan persamaan regresi linearnya, maka $Y = 35,17 + 0,04x$ yang berarti intersep (L) sama dengan 35,17 artinya bahwa apabila tidak ada kepemimpinan, maka kinerja karyawan adalah

sebesar 35,17, sedangkan slop garis (L) sama dengan 0,04 artinya bahwa setiap terjadi kenaikan kepemimpinan sebesar 1 unit, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja sebesar 0,04.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka digunakan koefisien determinasi guna mengukur hubungan yang paling kuat dan faktor-faktor yang mempengaruhi serta menguji hubungan variabel-variabel. Sebelum menghitung koefisien determinasi maka terlebih dahulu menghitung koefisien korelasi moment produk sebagai berikut: Berdasarkan Tabel 11 dan 12 dalam lampiran maka korelasi menurut produk $r_{xy} = 0,90$. Maka besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat dalam koefisien determinasi sebagai berikut : $r^2 = 0,81$ atau 81 %.

Dengan demikian berdasarkan perhitungan koefisien di atas maka ada hubungan yang tinggi atau kuat antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,90. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi maka sumbangan kepemimpinan terhadap kinerja adalah 81 % sehingga dapat dikatakan bahwa naik turunnya kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, sedangkan sisanya yaitu $100\% - 81\% = 19\%$ dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak diteliti.

4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada bagian operasional Merpati Nusantara di Bandara Sentani, antara lain :

1. Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil yang diinginkan.
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan baik dalam jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas.
3. Ketepatan waktu, meliputi disiplin karyawan dalam kehadiran tepat waktu dan dalam penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan
4. Efektivitas Biaya, menyangkut penggunaan *resources* atau sumber daya organisasi secara maksimal.
5. Kebutuhan Supervisi, menyangkut perlunya bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan aktivitas pegawai.
6. Dampak Interpersonal, menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama di antara teman sekerja maupun bawahan.

5. KESIMPULAN

1. Berdasarkan perhitungan koefisien maka ada hubungan yang tinggi atau kuat antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,90 sedangkan sisanya sebesar 0,10 merupakan faktor - faktor lain misalnya kenaikan jabatan, petunjuk teknis pelaksanaan kerja atau lainnya. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi maka sumbangan kepemimpinan terhadap kinerja adalah 81 % sehingga dapat dikatakan bahwa naik turunnya kinerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan.
2. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan Bagian Operasional PT. Merpati Nusantara di Bandara Sentani adalah Faktor Kualitas, Faktor Kuantitas, Faktor Ketepatan Waktu, Faktor Efektifitas Biaya, Faktor Kebutuhan Supervisi dan Faktor Dampak Interpersonal.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Asnawi, Saslan, 2002, Teori Motivasi, Studia Press, Jakarta.
- Cooper, Donald R., dan Emory, C. William, 1998, Metode Penelitian Bisnis, Jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 dan 2, PT. Prehalindo, Jakarta.
- Hardjito, Dydiat, 1997, Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Marhiyanto, Bambang, 1998, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Media Center, Surabaya.
- Nasution, Andi Hakim dan Barizi, 1998, Metode Statistik Untuk Penarikan Kesimpulan, PT.Gramedia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2001, Perencanaan SDM, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Jakarta.
- Tambunan, Emil H., 2002, Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan, Indonesia Publishing House, Bandung.
- Taylor III, Bernard W., 2001, Sains Manajemen (Buku 2), PT. Salemba Emban Satria, Jakarta.

LAMPIRAN

Tabel 10 Tabulasi Hasil Kuesioner Variabel Kinerja

Nomor kuesioner	Nomor pertanyaan dan Bobot Jawaban Kuesioner										Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
2	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
3	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
4	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
5	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
6	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
7	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
8	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
9	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
10	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
11	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
12	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
13	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
14	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
15	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
16	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
17	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	37
18	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
19	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
20	4	5	3	3	2	4	4	3	5	4	37
21	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
22	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
23	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
24	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
25	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
26	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
27	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
28	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
29	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
30	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36
31	4	5	2	3	2	4	4	3	5	4	36

Sumber: hasil analisis, April 2008

Tabel 11 Tabel Perhitungan Regresi Linear Sederhana antara Variabel (X) dan (Y)

Responden	Kepemimpinan (X)	Kinerja (Y)
1	44	37
2	35	37
3	28	37
4	32	37
5	39	37
6	50	37
7	50	37
8	37	37
9	44	37
10	39	37
11	28	37
12	28	37
13	28	37
14	36	37
15	40	37
16	36	37
17	34	37
18	39	37
19	38	37
20	30	37
21	30	36
22	29	36
23	33	36
24	30	36
25	31	36
26	30	36
27	31	36
28	30	36
29	45	36
30	32	36
31	47	36
$\Sigma x = 1103$		$\Sigma y = 1136$

Sumber: hasil analisis, April 2008

Tabel 12 Tabel Perhitungan Produk Moment

Responden	Kepemimpinan (X)	Kinerja (Y)	(X) ²	(Y) ²	X.Y
1	44	37	1936	1369	1628
2	35	37	1225	1369	1295
3	28	37	784	1369	1036
4	32	37	1624	1369	1184
5	39	37	1521	1369	1443
6	50	37	2500	1369	1850
7	50	37	2500	1369	1850
8	37	37	1369	1369	1369
9	44	37	1936	1369	1628
10	39	37	1521	1369	1443
11	28	37	784	1369	1036
12	28	37	784	1369	1036
13	28	37	784	1369	1036
14	36	37	1296	1369	1332
15	40	37	1600	1369	1480
16	36	37	1296	1369	1332
17	34	37	1156	1369	1258
18	39	37	1521	1369	1443
19	38	37	1444	1369	1406
20	30	37	1600	1369	1110
21	30	36	900	1296	1080
22	29	36	841	1296	1044
23	33	36	1089	1296	1188
24	30	36	900	1296	1180
25	31	36	961	1296	1116
26	30	36	900	1296	1080
27	31	36	961	1296	1116
28	30	36	900	1296	1080
29	45	36	2025	1296	1620
30	32	36	1024	1296	1152
31	47	36	2209	1296	1692
$\Sigma x = 1103$		$\Sigma y = 1136$	41891	41636	40543

Sumber: hasil analisis, April 2008