

FAKTOR DOMINAN YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS CV. PT. PURA BARUTAMA KUDUS

Ratna Yulia Wijayanti*)

Kertati Sumekar*)

ABSTRACT

The problem is formulated how leadership influences on employee performance environment PT. Barutama Kudus, how team factors influence the performance of employees within PT. Barutama Kudus, how situational factors influence factors on the performance of employees of PT. Holy Barutama and how the influence of leadership, team factors and situational factors jointly on the performance of employees of PT. Barutama Kudus. A study done of course to have particular purpose. As for the objectives of this study was to determine the effect of leadership on employee performance environment PT. Barutama Kudus, to determine the effect of team factors on the performance of employees within PT. Barutama Kudus, to determine the influence of factors of leadership, team factors, situational factors on the performance of employees of PT. Barutama Kudus and to determine the effect of leadership, team factors and situational factors jointly to the performance environment employees of PT. Barutama Kudus.

The results of calculations on the partial regression leadership variables have a significant influence on employee performance. The results of calculations on a linear regression on the team as a partial variable factors have a significant influence on employee performance. The results of calculations on a linear regression on the variable factors of leadership, team factors, situational factors have partially positive and significant influence on the performance of employees. That the leadership variable (X_1), team factors (X_2) and situational factors (X_3) simultaneously have positive and significant influence on the performance of employees within PT. Barutama Kudus.

Keywords: leadership factors, team factors, situational factors and performance

ABSTRAK

Masalah dirumuskan bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, bagaimana pengaruh faktor tim terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, bagaimana pengaruh faktor-faktor situasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus dan bagaimana pengaruh kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Barutama Kudus. Suatu penelitian yang dilakukan tentunya memiliki tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, untuk mengetahui pengaruh faktor tim terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, untuk mengetahui pengaruh faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.

Hasil perhitungan pada regresi variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan pada regresi linier pada variabel faktor tim secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan pada regresi linier pada variabel faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahwa variabel kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.

Kata Kunci : Faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional dan kinerja

Dosen Tetap FE Univ. Muria Kudus

PENDAHULUAN

Karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, sebagai salah satu karyawan Swasta yang dalam memberikan pelayanan kepada anggota Karyawan dan masyarakat telah terbukti. Hal itu dikarenakan tingginya tingkat kepercayaan masyarakat yang telah dibangun hampir 65 tahun, oleh seluruh jajaran karyawan dalam lingkungan PT. Barutama Kudus. Mereka mampu membuktikan bahwa karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus cepat dalam bekerja.

Banyak sekali faktor yang dapat menjadikan sumber daya manusia menjadi sumber daya yang memiliki kinerja yang baik. Salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan (leadership) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi seorang karyawan untuk berprestasi. Namun demikian tidak semua bentuk kepemimpinan dapat menghasilkan sebuah kinerja baik secara kolektif (organisasi/lembaga) maupun bersifat individual bagi para karyawan.

Kemudian peran yang sangat vital dalam mewujudkan kinerja seorang karyawan adalah dari dirinya sendiri. Bagaimana dia memiliki faktor tim dan faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional yang tinggi untuk dapat memberikan pengaruh positif pada lingkungannya. Sesuatu yang bermanfaat (shalih), yang kemudian melahirkan suatu peningkatan perbaikan (ishlah, improvement) untuk meraih nilai yang lebih bermakna. Dia mampu mengejawantahkan idenya dalam bentuk perencanaan, tindakan serta melakukan penilaian dan analisis tentang sebab dan akibat dari aktivitas yang dilakukannya. Kinerja sangat dominan bagi keberhasilan kerja seseorang karyawan secara maksimal, dalam artian kesadaran atau nilai-nilai budaya yang dianut oleh manusia sangat menentukan. Jadi dalam pembangunan ekonomi, kinerjalah yang sangat menjiwai dan menentukan langkah-langkah perilaku manusia.

Dalam kerja modern, pembicaraan kinerja telah menjadi pembicaraan yang begitu penting. Mengingat saat ini telah berkembang semakin kompleks bukan hanya seputar dilingkup instansi swasta, tetapi juga kharisma moral serta kekuatan spiritual yang mendasari kerja, sehingga semakin efektif dan efisien yang selanjutnya dapat bersaing dan memenangkan persaingan global yang semakin ketat. Dalam penelitian ini masalah dirumuskan bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilingkungan PT. Barutama Kudus, bagaimana pengaruh faktor tim terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, bagaimana pengaruh faktor faktor situasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus dan bagaimana pengaruh kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Barutama Kudus.

Suatu penelitian yang dilakukan tentunya mamiliki tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilingkungan PT. Barutama Kudus, untuk mengetahui pengaruh faktor tim terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, untuk mengetahui pengaruh faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dilingkungan PT. Barutama Kudus.

LANDASAN TEORI

Pengertian Kepemimpinan

Studi tentang kepemimpinan sejak dulu banyak menarik perhatian para ahli. Sepanjang sejarah, telah dikenal adanya kepemimpinan yang berhasil dan yang tidak berhasil. Selain itu kepemimpinan banyak mempengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang. Sebagian sebabnya sudah diketahui dan sebagian lagi belum terungkap. Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik swasta maupun masyarakat semakin menyadari bahwa terciptanya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instalasi, jawatan, perusahaan, lembaga dan sebagainya sehingga dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan, dimana pimpinanlah yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut.

Menurut Sudarwan Danim (2004) kepemimpinan mengacu pada perilaku yang ditunjukkan seseorang atau lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Berdasarkan pengertian di atas dapat diperoleh pengertian bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial. Dalam hal ini, kepemimpinan merupakan pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstruktur (mengatur) aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Menurut Halpin dalam Wahjosumidjo (2000) perilaku seseorang pemimpin pada dasarnya cenderung ke arah dua hal, yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi. Kecenderungan ke arah dua hal tersebut dapat dilukiskan dengan gambar sebagai berikut :

Gambar 1
Dua Kecenderungan Kepemimpinan

S. Rendah	K. Tinggi
K. Tinggi	K. Tinggi
S. Rendah	K. Tinggi
K. Tinggi	S. Rendah

Sumber : Wahjosumidjo, 2000.

Keterangan :

S = Struktur Inisiasi

K = Konsiderasi

Dari kedua macam kecenderungan tersebut mempunyai ciri, masing-masing adalah sebagai berikut (Wahjosumidjo, 2000) :

a. **Konsiderasi (K).**

Perilaku pimpinan yang cenderung ke arah kepentingan bawahan. Oleh karena itu, hubungan dengan bawahan, perilaku kepemimpinan mempunyai indikasi :

- 1) Ramah tamah.
- 2) Mendukung dan membela bawahan.
- 3) Mau berkonsultasi.
- 4) Mau mendengarkan bawahan.
- 5) Mau menerima usul bawahan.

- 6) Memikirkan kesejahteraan bawahan.
 - 7) Memperlakukan bawahan setingkat dirinya.
- b. Struktur Inisiasi (S).
- Perilaku pemimpin yang cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi daripada memperhatikan bawahan. Oleh karena itu, perilaku pimpinan seperti ini mempunyai ciri :
- 1) Memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan yang jelek.
 - 2) Menekankan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas-tugas kepada bawahan.
 - 3) Selalu memberitahu apa-apa yang dikerjakan bawahan.
 - 4) Selalu memberi petunjuk bawahan bagaimana melakukan tugas.
 - 5) Memberi standar tertentu atas pekerjaan.
 - 6) Meminta bawahan agar selalu menuruti dan mengikuti standar yang telah ditetapkan.
 - 7) Selalu mengawasi apakah bawahan bekerja sepenuh kemampuan.

Pengertian Faktor Tim

Faktor tim berkaitan dengan kewajiban, sikap dan pola perilaku manusia dengan manusia lainnya salah satu bagian dari berorganisasi. Menurut Keraf dan Imam (1995:70-77) terdapat beberapa prinsip dalam merapkan sebuah tim yang handal yang meliputi :

- a. Prinsip otonomi. Otonomi adalah sikap dan kemampuan manusia untuk bertindak berdasarkan kesadarannya sendiri tentang apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan. Dalam prinsip otonomi ini terkait dua aspek yaitu aspek kebebasan dan aspek tanggung jawab.
- b. Prinsip kejujuran. Aspek kejujuran dalam tim meliputi :
 - 1) Kejujuran terwujud dalam pemenuhan syarat-syarat perjanjian dalam tim.
 - 2) Kejujuran juga menemukan wujudnya dalam penawaran barang dan jasa dengan mutu yang baik.
 - 3) Kejujuran menyangkut hubungan kerja secara tim dalam perusahaan.

Prinsip kejujuran dalam tim ini sangatlah berkaitan dengan aspek kepercayaan. Kepercayaan ini merupakan modal dasar yang akan mengalirkan keuntungan yang besar di masa depan. Prinsip tidak berbuat jahat dan prinsip berbuat baik. Prinsip ini memiliki dua bentuk yaitu prinsip berbuat baik menuntut agar secara aktif dan maksimal kita semua berbuat hal yang baik bagi orang lain dan dalam bentuk yang minimal dan pasif, menuntut agar kita tidak berbuat jahat kepada orang lain.
- c. Prinsip keadilan. Prinsip ini menuntut agar kita memperlakukan orang lain sesuai dengan haknya. Hak orang lain perlu dihargai dan jangan sampai dilanggar.
- d. Prinsip hormat pada diri sendiri. Sebenarnya dalam arti tertentu prinsip ini sudah tercakup dalam prinsip pertama dan prinsip kedua diatas. Prinsip ini sengaja dirumuskan secara khusus untuk menunjukkan bahwa setiap individu itu mempunyai kewajiban moral yang sama bobotnya untuk menghargai diri sendiri.

Setiap anggota harus selalu mempertahankan integritas dan obyektifitas dalam melaksanakan tugasnya dalam sebuah tim. Dengan mempertahankan integritas, ia akan bertindak jujur, tegas dan tanpa pretensi. Dengan mempertahankan obyektifitas, ia akan bertindak adil tanpa dipengaruhi tekanan/permintaan pihak tertentu/ kepentingan pribadinya. Fakto tim ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

Faktor Sistem

Bahwa tidak ada Sistem secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan seluruh organisasi setiap keadaan, namun Sistem manajemen tergantung juga faktor-faktor kondisional yang ada dalam organisasi (Kurnianingsih, 2000). Yang melakukan replikasi dan ekstensi Ittner, Larcker, Sim dan Killough (1998) dalam Kurnianingsih (2000) menguji praktik pemanufakturan TQM dan Sistem manajemen secara interaktif mempengaruhi kinerja perusahaan. Ittner dan Larcker dalam Kurnianingsih (2000) yang memfokuskan TQM, tiga komponen utama sistem, antara lain: sasaran kinerja, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* tingkat organisasional, serta kinerja berdasarkan kualitas dan keuangan. Tiga komponen sistem sama dengan yang diterapkan tingkat operasi produksi.

Bukti empiris yang menunjukkan adanya kesempatan suatu perusahaan mengevaluasi kinerja manajer atas laba berhubungan positif dengan pentingnya produk yang berkualitas dan pelayanan pelanggan. *Profit center* merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur dari laba yang diperoleh dalam suatu perioda tertentu Kurnianingsih (2000). *Profit center* dapat berbentuk divisi apabila kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi (Kurnianingsih, 2000).

Faktor Kontekstual (Situasional)

Organisasi sektor swasta tidak bisa melepaskan diri dari interaksi dengan *stakeholder* dan menutup diri dari peran pemerintah dan legislative yang terbatas. Konsistensi kebijakan dalam pelaksanaan program dan system pengukuran kinerja serta kepentingan politik merupakan sumber ketidakpastian yang mempengaruhi pengukuran kinerja di sektor swasta. Para pimpinan dan anggota organisasi sektor swasta akan mengalami kebingungan apabila terjadi ketidakkonsistenan antara kebijakan sebelumnya dengan kebijakan pemerintahan baru, sementara *outcome* dari pemerintahan sebelumnya belum dapat dirasakan. Fenomena situasional seperti ini menimbulkan keraguan untuk mengadopsi dan mengimplementasikan ukuran kinerja apabila tidak ada aturan tentang konsistensi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi, 2005).

Pengertian Kinerja

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang karyawan pasti mengharapkan penghargaan dari hasil kerjanya, karena penghargaan itu dapat memberikan faktor tim terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut John Westerman dan Pauline Donghue dalam Soedjono (2009), kinerja merupakan gabungan antara perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut Mangkunegara dalam Soedjono (2009). Kinerja karyawan adalah hasil atau prestasi dari karyawan yang dapat mempengaruhi seberapa banyak seorang karyawan bisa memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson dalam Soedjono, 2009). Kinerja karyawan merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dan hasil kerjanya, sedangkan kinerja menurut Bernardin dan Russell adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari karyawan melalui kegiatan yang telah dilakukan selama periode waktu tertentu (Sulistiyani dan Rosidah dalam Soedjono, 2009).

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Faktor personal/individu yang meliputi pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, faktor tim dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manager dan team leader.
- c. Faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi dalam Asrofi, Muhammad Yusron, 2007).

Kriteria dan Penilaian Kinerja

Selain faktor-faktor, di dalam kinerja juga terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai baik tidaknya kinerja karyawan. Dan kriteria tersebut antara lain kualitas kerja; menyangkut seberapa jauh karyawan menguasai iptek, lingkup pekerjaan, tanggung jawab dan ketepatan dan kuantitas kerja; menyangkut jumlah yang dihasilkan, kecepatan dalam memperoleh hasil (Sulistiyani dan Rosidah dalam Soedjono, 2009).

Penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi seberapa baik karyawan dalam mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Dalam penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi dan keduanya merupakan konflik yang potensial. Dimana penggunaan tersebut terdiri dari penggunaan administrasi adalah penggunaan ini meliputi : kompensasi, promosi, pemberhentian dan pengurangan. Dan penggunaan pengembangan adalah penggunaan ini meliputi : mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan, dan pembinaan serta perencanaan karier (Mathis dan Jackson dalam Soedjono, 2009).

Metode Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja karyawan, dapat digunakan dengan beberapa metode, yang mana metode ini dapat dikategorikan menjadi empat kelompok, antara lain :

- a. Metode Penilaian Kategori.
Metode ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan dengan menggunakan formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Dalam metode ini terdapat dua cara penilaian yaitu skala penilaian grafik, yang dapat memungkinkan penilai untuk memberikan nilai terhadap kinerja karyawan secara kontinu. Dan daftar periksa yang terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata yang dapat mewakili karakter dari kinerja karyawan.
- b. Metode Perbandingan.
Metode ini menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan yang satu dengan yang lain. Di dalam metode ini ada dua teknik perbandingan yaitu pemberian peringkat, dan distribusi normal.

- c. Metode Naratif.
Metode ini berdasarkan pada tindakan-tindakan yang baik maupun yang tidak baik. Selain itu juga terdapat inti penilaian yang lain yaitu : esai dan tinjauan lapangan.
- d. Metode Tujuan atau Perilaku.
Metode ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan pendekatan perilaku karyawan, yang dapat dilakukan dengan cara menyusun skala perilaku, dimana skala perilaku ini berisikan tentang dimensi-dimensi pekerjaan yang penting.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan oleh adalah sebagai berikut

1. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.
2. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan faktor tim terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.
3. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan faktor situasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.
4. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan faktor kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional secara simultan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.

METODE PENELITIAN

Variabel Kepemimpinan (X_1)

Adalah kepemimpinan yang diberikan manager dan team leader dalam mengembangkan dan memimpin karyawan. Adapun indikator Faktor kepemimpinan antara lain adalah :

- 1) Kualitas.
- 2) Dorongan.
- 3) Semangat.
- 4) Arahkan.
- 5) Dukungan Keamanan Dalam Bekerja.

Variabel Faktor tim (X_2)

Adalah semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. Adapun indikator faktor tim antara lain adalah :

- 1) Kualitas dukungan dan semangat
- 2) Kepercayaan terhadap sesama anggota tim,
- 3) Kekompakan dan keeratan anggota tim.

Variabel faktor situasional (X_3)

Yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi, 2005). Adapun indikator faktor kontekstual antara lain adalah :

- 1) Tekanan lingkungan eksternal.
- 2) Perubahan lingkungan eksternal.

- 3) Tekanan lingkungan internal.
- 4) Perubahan lingkungan internal.

Variabel Kinerja (Y)

Merupakan Gabungan antara perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya yang menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja sesuai dengan tanggungjawabnya :

- 1) Kualitas kerja.
- 2) Kuantitas kerja.
- 3) Efisiensi Kerja.
- 4) Profesional.
- 5) Ketepatan Waktu.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu jenis data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi responden (Sugiyono dan Eri Wibowo. 2001). Sumber data yang digunakan adalah data primer. Menurut Sugiyono dan Eri Wibowo (2001) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dari instrumen penelitian berupa kuesioner yang disebar kepada karyawan yang ada PT. Barutama Kudus.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek yang sebenarnya ingin diteliti dan sebagai sasaran generalisasi hasil-hasil penelitian, baik anggota-anggota sampel maupun di luar sampel. Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh Karyawan Negeri Sipil yang ada PT. Barutama Kudus yaitu ada 1000 karyawan. Berdasarkan perhitungan, sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Simple Random Sampling*, yaitu sampel yang diambil secara acak beraturan, dimana setiap anggota populasi mempunyai hak yang sama untuk dijadikan sampel dengan porsi sama pula laki-laki dan perempuan (Sugiono dan Wibowo, 2001).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan berupa kuesioner. Kuesioner yaitu suatu daftar pernyataan yang disusun secara tertulis dan disebar untuk mendapatkan informasi atau keterangan dari sumber data, sedangkan sumber data tersebut meliputi kepemimpinan, faktor tim dan faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional. Skala pengukuran yang akan digunakan adalah skala *Likert*.

Uji instrumen berupa uji validitas dilakukan terhadap masing-masing butir pernyataan dari variabel kepemimpinan (X_1), variabel faktor tim (X_2), faktor faktor situasional (X_3) dan variabel kinerja (Y) untuk memperoleh data yang valid dan selanjutnya diikutkan dalam uji reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas diujicobakan kepada 20 (dua puluh) orang responden :

Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan uji regresi berganda dalam teknik analisis data. Uji regresi berganda ini

digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, faktor tim dan faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional terhadap kinerja karyawan di PT. Barutama Kudus dengan menggunakan rumus (Ghozali, 2002) :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan.

β_0 = Konstanta.

β_1 = Koefisien regresi kepemimpinan.

β_2 = Koefisien regresi faktor tim.

β_3 = Koefisien regresi faktor situasional.

X_1 = Kepemimpinan.

X_2 = Faktor tim.

X_3 = Faktor situasional.

e = Kesalahan atau error.

Uji secara parsial atau uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, sementara satu atau lebih variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap atau dikontrol (Sugiyono dan Wibowo, 2001). Uji secara simultan atau uji f digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, secara bersama-sama (Sugiyono dan Wibowo, 2001). Adapun rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

PEMBAHASAN

Analisis kuantitatif biasanya digunakan untuk menganalisis suatu masalah agar dapat memberikan gambaran secara konkret, sehingga keputusan dapat diambil secara lebih pasti. Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linear berganda dan uji t, uji f dan uji β . Model analisis regresi linear berganda ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) terhadap kinerja karyawan di PT. Barutama Kudus.

Uji Validitas.

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program *SPSS 17.0* yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden telah dinyatakan valid atau tidak. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Jika korelasinya menunjukkan hasil yang signifikan ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dari hasil uji validitas diperoleh tabel sebagai terlihat pada tabel 1.

Dari Tabel 1. dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari 9 butir pertanyaan untuk masing-masing untuk variabel kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) serta kinerja karyawan di PT. Barutama Kudus nilainya signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir dinyatakan valid. Dengan demikian seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas dapat digunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel Pertanyaan	R _{hitung}	R _{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan (X ₁)			
b ₁	0,612	0,250	Valid
b ₂	0,536	0,250	Valid
b ₃	0,618	0,250	Valid
b ₄	0,646	0,250	Valid
Faktor tim (X ₂)			
b ₁	0,769	0,250	Valid
b ₂	0,775	0,250	Valid
b ₃	0,815	0,250	Valid
b ₄	0,843	0,250	Valid
Faktor situasional			
b1	0,735	0,250	Valid
b2	0,740	0,250	Valid
b3	0,721	0,250	Valid
b4	0,782	0,250	Valid
b5	0,697	0,250	Valid
B6	0,792	0,250	Valid
Kinerja KARYAWAN (Y)			
Y ₁	0,744	0,250	Valid
Y ₂	0,832	0,250	Valid
Y ₃	0,591	0,250	Valid
Y ₄	0,490	0,250	Valid
Y ₅	0,741	0,250	Valid
Y ₆	0,833	0,250	Valid

Sumber : Lampiran diolah

atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60. Berikut ini nilai *cronbach alpha* dari tiap-tiap variabel :

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X ₁)	0,963	0,60
Faktor tim (X ₂)	0,979	0,60
Faktor situasional (X ₃)	0,943	0,60
Kinerja karyawan (Y)	0,798	0,60

Sumber : Lampiran diolah.

Semua pertanyaan untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach alpha* > 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan mengenai kepemimpinan (X₁), faktor tim (X₂) dan faktor situasional (X₃) serta kinerja merupakan pertanyaan yang reliabel. Dan dapat diartikan bahwa secara menyeluruh kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah dinyatakan reliabel atau andal.

Uji Hipotesis

Model regresi linear berganda untuk kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) terhadap kinerja karyawan di PT. Barutama Kudus mempunyai formula sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda penulis menggunakan seri program statistik SPSS versi 17.00. SPSS adalah suatu program *software* komputer yang digunakan untuk mengolah data.

Tabel 3
Hasil Uji Regresi Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.953	2.670		2.604	.012
	kepemimpinan	2.533	.095	.318	5.607	.000
	faktor tim	1.034	.093	.016	5.368	.004
	faktor situasional	3.147	.059	1.111	19.574	.000

Sumber : Lampiran Output.

Pada Tabel diatas perhitungan regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS didapat hasil sebagai berikut :

$$Y = 6.953 + 2.533X_1 + 1.034X_2 + 3.147X_3 + 1.021$$

Nilai konstanta sebesar 6.953 yang berarti bahwa jika tidak ada variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) terhadap kinerja karyawan di PT. Barutama Kudus akan mempunyai harga sebesar 6.953. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan rendah jika PT. Barutama Kudus tidak memperhatikan kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional yang baik.

Variabel kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 2.533 yang artinya apabila variabel kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 2.533 satuan dengan asumsi bahwa pada variabel faktor tim dan faktor situasional, dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel kepemimpinan semakin meningkat mengakibatkan kinerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel kepemimpinan semakin menurun maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Pada variabel faktor tim (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, dengan koefisien regresi sebesar 1.034 yang artinya apabila pada variabel faktor tim meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 1.034 satuan dengan asumsi bahwa pada variabel kepemimpinan dan faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel faktor tim dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Semakin meningkat nilai variabel faktor tim mengakibatkan kinerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel faktor tim menurun maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Pada variabel faktor situasional (X_3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus, dengan koefisien regresi sebesar 3.147 yang artinya apabila pada variabel faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 3.147 satuan dengan asumsi bahwa pada variabel kepemimpinan dan faktor tim dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Semakin meningkat nilai variabel faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional mengakibatkan kinerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional menurun maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang terangkum dalam Tabel berikut ini :

Tabel 4
Hasil Uji Regresi Serentak

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	480.488	3	160.163	153.653	.000 ^a
	Residual	56.288	54	1.042		
	Total	536.776	57			

Sumber : Lampiran Output.

Dari analisis Tabel diatas didapatkan F_{hitung} sebesar 153.653 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan berpedoman pada $Df = N-k-3$ diperoleh F_{Tabel} yaitu sebesar 2,76. Dari Tabel di atas di dapat F_{hitung} sebesar 153.653 dengan taraf signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} . Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($153.653 > 2,76$), maka H_a diterima dan menolak H_o . Hasil menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.

Dari Tabel atas dapat diketahui koefisien determinasi ($Adjusted R^2$) sebesar 0,889. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,889, maka dapat diartikan bahwa 88,9% kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3). Sedangkan sisanya sebesar 11,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Hasil dari perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Jika $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} maka dapat ditarik kesimpulan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (Y). jika t_{hitung} lebih kecil atau sama dengan t_{tabel} maka dapat disimpulkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (Y). Dari Tabel di atas terlihat nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel bebasnya telah diketahui dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan t_{tabel} .

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (N-k-1 = 100-3-1 = 97)$ diperoleh $t_{tabel} =$. Hasil perhitungan pada regresi berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.607. Dengan demikian $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} ($2,375 > 1,671$), artinya pada variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (N-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 1,671$. Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.368. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5.368 < 1,671$), artinya pada variabel faktor tim secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (N-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 1,671$. Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 19.574. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($19.574 < 1,671$), artinya pada variabel faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) terhadap kinerja karyawan di PT. Barutama Kudus. Signifikansi tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai t_{hitung} dari masing-masing variabel yang lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) telah mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus. Meskipun ketiganya mempunyai pengaruh yang signifikan, akan tetapi jika dilihat dari besarnya nilai koefisien beta dapat diketahui bahwa variabel ketiga variabel mempunyai pengaruh yang berbeda-beda besarnya dan akan tetapi yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus yaitu komitmen karyawan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik swasta maupun masyarakat semakin menyadari bahwa terciptanya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instalasi, jawatan, perusahaan negara, lembaga dan sebagainya sehingga dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan, dimana pimpinanlah yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut.

Di PT. Barutama Kudus dalam memimpin para karyawan menggunakan model kepemimpinan tipe administratif yaitu kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif bagi seorang Karyawan. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Seseorang yang memiliki faktor tim yang tinggi akan selalu patuh dan taat terhadap pertauran-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak menolak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepada karyawan. Sehingga implikasinya kinerja karyawan akan semakin meningkat, sehingga akan memperoleh kinerja karyawan yang tinggi.

Faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional secara umum sebagai keterikatan karyawan pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel ini perlu diperhatikan juga sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan

besarnya kinerja karyawan. Besarnya faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional karyawan dilingkungan PT. Barutama Kudus merupakan modal awal dalam membangun sebuah organisasi yang bermutu.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.607. Dengan demikian $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} ($2,375 > 1,671$), artinya pada variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil perhitungan pada regresi linier diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.368. Dengan demikian $t_{hitung} >$ t_{tabel} ($5.368 > 1,671$), artinya pada variabel faktor tim secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil perhitungan pada regresi linier diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 19.574. Dengan demikian $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} ($19.574 > 1,671$), artinya pada variabel faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor situasional secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($153.653 > 2,76$), hasil menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus.

Saran

Saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) terhadap kinerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu karyawan di lingkungan PT. Barutama Kudus harus :

1. Peningkatan kepemimpinan (X_1), faktor tim (X_2) dan faktor situasional (X_3) bagi karyawan PT. Barutama Kudus sangat berperan penting guna mendapatkan kinerja yang tetap tinggi. Saran yang diusulkan adalah mempertahankan atau bahkan meningkatkan ketiga variabel tersebut khususnya faktor situasional (X_3) yang berdasarkan penelitian merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan misalnya peraturan di PT. Barutama Kudus harus jelas dan tegas yang menentukan kebijakan organisasi dan sebaliknya jangan sampai merugikan karyawan dilingkungan PT. Barutama Kudus dalam berkarier.
2. Disarankan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, meskipun tidak ada stimulus atau rangsangan dari lingkungan kerja, tetap menyelesaikan pekerjaannya sesuai target waktu yang telah ditentukan walaupun tidak mendapat perhatian dari atasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrofi, Muhammad Yusron. 2007. *Kepemimpinan Islam KH Ahmad Dahlan*, Makalah.
Bernard Kata, 1994, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Pembinaan Kekaryawanan*, Jakarta,

Gunung Agung.

- Nawawi, H. Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Terapan*, Gadjah Mada University Press.
- J. Ravianto, 1985, *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*, Lembaga Suara Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Kertajaya. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Redi Penuju. 1995. *Manajemen Personalialia*, Jakarta, Ghalia.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen Personalialia, Edisi Revisi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Teman Kusmono (2000) *Pengaruh Faktor Situasional Terhadap dan Faktor tim Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengelolaan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal; Ekonomi, Universitas Tujuh Belas Agustus, Surabaya.