

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Commercial SBU Ngurah Rai-Bali

Defghi Salman Ramadhan, Catur Nugroho

Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

[salmandefghi@gmail.com](mailto:salmandefghi@gmail.com)

[mas\\_pires@yahoo.com](mailto:mas_pires@yahoo.com)

### ABSTRACT

*Commercial SBU Strategic Business Unit or SBU is exclusive unit that made by Board of Directors to organize and attempt commercial at terminal passenger area, parking area, and advertising at Bandar Udara I Ngurah Rai that company is PT. Angkasa Pura I (persero). Board of Directors from SBU is Direction PT. Angkasa Pura I (persero).*

*The methods used in this research is quantitative descriptive, by performing a detailed questionnaire to respondents, spread in this research were Commercial SBU PT. Angkasa Pura I (persero). The purpose of this research to know the influence of leadership styles on performance of employees.*

*Based on results of the research, it can be known that leadership style on performance of employees is very good with value 3,07. Performance of employees has been implemented very well with a value 3,12. The influence of leadership styles on performance of employees is very strong with a value is 0,170 and significant value is 0,713.*

**Keywords: Leadership Style, Performance of Employees, Commercial SBU, PT. Angkasa Pura I (persero).**

### ABSTRAK

Commercial SBU Strategic Business Unit yang selanjutnya disingkat SBU adalah unit khusus yang dibentuk oleh *Board of Directors* untuk mengelola dan mengusahakan komersialisasi di area terminal penumpang, area pelataran parkir kendaraan, dan periklanan di bandar udara I Ngurah Rai – Bali perusahaannya ialah PT. Angkasa Pura I (persero). *Board of Directors* dari SBU adalah Direksi PT. Angkasa Pura 1 (persero).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah kuantitatif deskriptif, dengan melakukan penyebaran kuisioner kepada responden, dalam penelitian ini adalah karyawan Commercial SBU PT. Angkasa Pura I (persero). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian. maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 3,07 dengan kategori yang sudah cukup baik. Kinerja karyawan Commercial SBU termasuk dalam kategori paling baik dengan skor sebesar 3,12. Pengaruh yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan kuat dengan nilai sebesar 0,170 dan signifikan sebesar 0,713.

Kata kunci : **Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Commercial SBU, PT.Angkasa Pura I (persero)**

## **Pendahuluan**

Bandara I Gusti Ngurah Rai – Bali salah satu bandara di Indonesia yang mengalami jumlah peningkatan pengguna jasa bandara setiap tahunnya, ini membuat bandar udara I Gusti Ngurah Rai – Bali terus meningkatkan kualitas dari segi servis yang diberikan hingga kenyamanan pelanggan. Pada tahun 2016 menjadi tahun yang sangat baik bagi bandara I Gusti Ngurah Rai – Bali dengan berhasil meraih gelar “The 3rd World Best Airport 2016” untuk kategori bandara dengan 15-25 juta penumpang pertahun. Penilaian tersebut didasarkan hasil survei *Airport Service Quality (ASQ)* dirilis Senin, 6 Maret 2017 di laman web [www.aci.aero.com](http://www.aci.aero.com). ASQ merupakan satu-satunya program *branchmarking global* yang mengukur tingkat kepuasan penumpang di bandara yang dilakukan oleh *Airport Council International*, sebuah organisasi kebandar udaraan terkemuka di dunia yang berbasis di Kanada. prestasi yang diraih oleh Bandara I Gusti Ngurah Rai – Bali ini berarti menyamai pencapaian tahun lalu, yang juga menjadi bandara dengan layanan terbaik ketiga di dunia.

Bali International Airport manjakan penumpang dengan semarak musim panas bertajuk *Sounds Like Summer*. Spirit musim panas ala Pulau Dewata sangat hangat terasa sejak pertama kali menginjakkan kaki di Bandara yang rutin menggelar thematic event. Beragam dekorasi bernuansa tropis pun terlihat meriah bersanding dengan ornamen ketupat yang menghiasi langit-langit Terminal Domestik dan Internasional. Sensasi liburan musim panas yang dihadirkan dalam event ini merupakan bagian dari thematic event yang secara konsisten diselenggarakan oleh Bali Airport – Ngurah Rai Commercial SBU. Dengan kategori sebagai world class airport yang berhasil meraih peringkat kedua di tahun 2015 dalam penilaian kepuasan pelanggan untuk kategori bandara dengan jumlah penumpang 15-25 juta, thematic event direncanakan dan dipersiapkan sedemikian rupa untuk memberikan pengalaman yang berkesan dan memiliki nilai edukasi bagi para penumpang yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan kualitas di Bali International Airport hal ini disampaikan oleh General Manager Ngurah Rai Commercial SBU.

Strategic Business Unit yang selanjutnya disingkat SBU adalah unit khusus yang dibentuk oleh Board of Directors untuk mengelola dan mengusahakan komersialisasi di area terminal penumpang, area pelataran parkir kendaraan, dan periklanan di bandar udara Ngurah Rai – Bali. Area komersialisasi adalah area perusahaan komersial di area gedung terminal termasuk dan tidak terbatas pada semua fasilitas perusahaan ruang di dalam terminal penumpang domestik dan internasional untuk perusahaan *Food and Beverage, Retail, Duty Free, Service*, dan ruang perkantoran *aviation operator*, pelataran parkir kendaraan dan periklanan di dalam maupun di luar terminal. Perusahaannya adalah PT. Angkasa Pura I (persero), Commercial SBU di bawahi oleh Board of Director PT. Angkasa Pura I (persero), Commercial SBU memiliki kantor cabang yaitu PT. Angkasa Pura I (persero) Bandar Udara Ngurah Rai – Bali.

Pimpinan Ngurah Rai Commercial Strategic Business Unit adalah General Manager dan Co-General Manager yang bertanggung jawab kepada Board Of Directors atas kepemimpinan, pengelolaan dan perusahaan Strategic Business Unit, Pegawai Strategic

Business Unit yang selanjutnya disebut pegawai SBU adalah pegawai PT. Angkasa Pura I (persero) dan pegawai kerja waktu tertentu. Ngurah Rai Commercial SBU mempunyai fungsi pengembangan komersial di bandar udara Ngurah Rai – Bali untuk mengoperasikan, mengelola, dan mengembangkan fasilitas komersial di area komersialisasi dengan prinsip optimalisasi pemanfaatan infrastruktur bandar udara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas dari jasa yang disediakan kepada pengguna bandar udara, peningkatan reputasi, peningkatan pendapatan dan keuntungan dengan mengerahkan keahlian manajemen yang dimiliki.

Gambar 1

## SBU Achievement



Sumber : Ngurah Rai Commercial SBU History & Business Activities tahun 2017

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa pendapatan pertahun, di mulai dari tahun 2013 dimana dana RKA (Rencana Kerja Anggaran) yang dimiliki sebesar 162,3M dengan realisasi 59,3M dapat dikatakan tidak melampaui RKA, pada tahun 2014 RKA terealisasi sebesar 24% dari 500,6M menjadi 620,9M, terus mengalami peningkatan pada tahun 2015 sebesar 15% dengan target awal RKA 733,3M menjadi 839,6M, di tahun 2016 RKA semakin meningkat dengan diikuti realisasi yang terus mengalami peningkatan sebanyak 3% dengan RKA 921,8M menjadi 949,7M.

Pencapaian ini tak lepas dari tanggung jawab pemimpinan perusahaan untuk memastikan tercapainya *CSI (Customer Satisfaction Index)*, tercapainya pendapatan di area komersialisasi dan berkontribusi terhadap lingkungan melalui pengelolaan aktivitas komersial yang efektif guna mendukung kinerja perusahaan berdasarkan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), dan juga kinerja karyawan yang mana berpengaruh terhadap target pendapatan perusahaan.

General Manager dan Co General Manager Commercial SBU menyampaikan bahwa dengan menciptakan lingkungan yang lebih kondusif dan fasilitas yang mumpuni diharapkan dapat meningkatkan performa kerja karyawan. agar dapat menghasilkan kinerja yang baik, karyawan harus bekerja di dalam tempat yang baik pula.

Selain kerjasama yang dilakukan, interaksi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan juga yang menciptakan sebuah pola komunikasi yang mungkin dapat berpengaruh

terhadap kinerja karyawan dari hal baik maupun buruk. Hal ini yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian mengenai proses komunikasi pimpinan dan karyawan yang terjadi di Commercial SBU PT. Angkasa Pura I (persero) Ngurah Rai – Bali. Dalam penelitian ini penulis lebih terfokuskan ke dalam “Pengaruh gaya kepemimpinan Co. General Manager Commercial SBU terhadap kinerja karyawan”.

## **Tinjauan Teori dan Perumusan Hipotesis**

### **Komunikasi Organisasi**

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata latin *communicatus*, yang memiliki arti berbagi atau menjadi milik bersama. Menurut KBBI, komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud bisa dipahami. Oleh karena itu, komunikasi menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa), menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan. (Fajar. 2009: 27). Sementara organisasi merupakan suatu kelompok orang yang berada di suatu wadah yang mana memiliki tujuan yang sama. Istilah organisasi sendiri berasal dari bahasa Latin yakni *organizare*, yang secara harafiah memiliki arti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Terdapat beberapa ahli yang menyebut paduan tersebut merupakan sistem, dan ada juga yang menamakannya sarana.

Everett M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi merupakan sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepegangatan, serta pembagian tugas. Ilmu komunikasi memiliki hubungan dengan organisasi pada peninjauannya. Keduanya sama-sama memiliki fokus pada manusia yang manamemiliki keterlibatan satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung pada sebuah organisasi, teknik serta metode apa yang dipergunakan, media apa yang digunakan, bagaimana proses terjadinya, faktor-faktor apa saja yang sekiranya menjadi penghambat, dan sebagainya. Hasil jawaban dari beberapa pertanyaan tersebut nantinya digunakan untuk bahan telaah selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi untuk suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi.

### **Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Banyak teori yang menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan, dalam kesempatan ini penulis akan menuliskan satu teori yang penulis anggap relevan dan sesuai dengan yang diteliti oleh penulis.

Putu Sunarcaya (2008:35) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Menurut Miftah Thoha (1999:62) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain.

Regina (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Yen, Quey Jen (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004:386), untuk

mengukur variabel gaya kepemimpinan tersebut dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Biasanya atasan langsung saya hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai serta menyerahkan kepada saya bagaimana cara mencapainya.
2. Atasan saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta saya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
3. Ketika memberi tugas, atasan saya sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta anak buah untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.
1. Ketika memberikan tugas, atasan saya sering memberitahu anak buah untuk tidak merusak hubungan dengan orang-orang tertentu.
2. Ketika memberi tugas, atasan langsung saya biasanya berdiskusi dengannya, dan jarang memberikan perintah secara leterlek (kaku).

Hersey dan Blanchard (1992:44) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Mengacu pada pendapat keduanya, maka disusun definisi konseptual Gaya Kepemimpinan dipandang sebagai gaya kepemimpinan situasional yang mana terbentuk dari dinamika hubungan kerja antara unsur-unsur pimpinan dan staf yang terungkap dari kadar bimbingan serta arahan yang diberikan pemimpin, perilaku hubungan diantara pemimpin dan pengikut, serta level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dari definisi konseptual tersebut diturunkan menjadi tiga dimensi kajian mengenai Gaya Kepemimpinan, yaitu dimensi bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin; dimensi perilaku hubungan diantara pemimpin dan pengikut; dan dimensi level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Definisi gaya kepemimpinan menurut penulis setelah melihat paparan di atas ialah suatu proses dimana suatu sikap dan perilaku yang diterapkan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dengan bentuk nyata yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Gilbert (1987) dalam Ruliana (2014:144) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya produk waktu dan peluang. Menurutnya, untuk bekerja secara cakap, pekerja membuat prestasi yang bernilai tinggi bagi organisasi seraya mengurangi biaya untuk mencapai tujuan.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Hasibuan (2001:94) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dengan wujud nyata yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam sebuah organisasi.

Dalam suatu organisasi, setiap karyawan mempunyai kinerja yang berbeda hal tersebut tergantung bagaimana karyawan tersebut melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya. Menurut Devis(1964:484) dalam Mangkunegara (2009:67) perbedaan ini

disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berikut penjelasan dari kedua faktor tersebut :

1. Faktor kemampuan, dalam hal ini faktor kemampuan yang dimiliki oleh karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugasnya sehari-hari, maka akan mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor motivasi, motivasi ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan penggerak diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sedangkan sikap mental merupakan kondisi mental yang turut mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja maksimal.

Berikut merupakan tiga tipe berdasarkan titik acuan penilaian yang bisa digunakan untuk mengukur kedua variabel di atas (Poppy. 2014:147):

- a. Pengukuran kinerja berdasarkan hasil. Tipe kriteria prestasi ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau pengukuran hasil akhir (*end result*).
- b. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku. Tipe kriteria prestasi ini mengukur sarana pencapaian sasaran. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), dibuat dari "*critical incidents*" yang terkait dengan berbagai dimensi kerja.
- c. Pengukuran kinerja berdasarkan "*judgement*". Penilaian ini merupakan tipe kriteria kinerja yang mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku tertentu (*specific*) yaitu jumlah yang dilakukan (*quantity of work*), luasnya pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*), kesediaan (*cooperation*), kepribadian, kepemimpinan (*personel qualities*).

Melihat penjabaran di atas, kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan apa yang telah dilakukan atau dikerjakan oleh karyawan dalam pekerjaan. Penilaian-penilaian tersebut tidak dapat serta-merta dikeluarkan begitu saja oleh perusahaan. Berikut ini merupakan kriteria penilaian kinerja perusahaan :

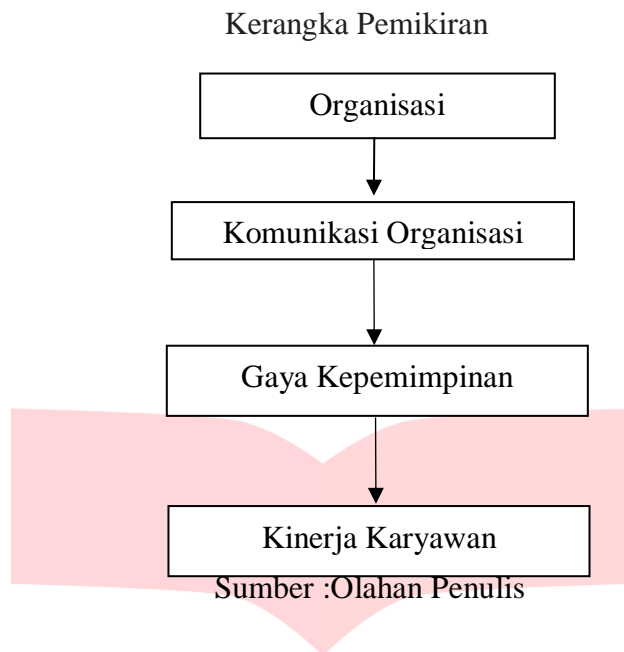
- a. Kualitas pekerjaan (*quality of work*). Kualitas pekerjaan seseorang menggambarkan kinerja yang dimilikinya. Apabila kualitas kerja yang ditunjukkan itu baik maka hal tersebut menyatakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Maka begitupun sebaliknya, apabila kinerja yang ditunjukkan itu buruk maka dapat dipastikan bahwa kinerja yang dimiliki juga buruk.
- b. Ketetapan waktu (*promptness*). Seorang karyawan yang mampu bekerja dengan tepat sesuai dengan *Standart Operating Product (SOP)* yang telah ada, didukung dengan kecepatannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik serta memiliki disiplin waktu yang baik.
- c. Inisiatif (*initiative*) . Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi akan melaksanakan setiap tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Ia juga senantiasa aktif dalam menemu pengetahuan, kreativitas, maupun informasi baru, yang dapat menunjang pekerjaannya. Hal ini tentu saja akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan yang memiliki inisiatif tinggi tersebut. Karyawan ini biasanya memiliki kebiasaan yang gesit dalam bekerja.

- d. Kemampuan (*capability*). Kinerja yang baik dapat diamati dari kemampuan yang dimiliki seorang karyawan. Karyawan dengan kemampuan yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan termasuk segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan tersebut.
- e. Komunikasi (*communication*). Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan seorang karyawan. Komunikasi yang baik dari seorang karyawan membuatnya mampu berinteraksi dan berkomunikasi baik secara horizontal yaitu rekan sekerja maupun secara vertikal yaitu dengan atasannya. Ini dapat dijadikan sebagai alat bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut. Segala sesuatu yang dikomunikasikan dengan baik akan menghasilkan kondisi yang baik.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a) Efektifitas  
Efektifitas yaitu apabila tujuan kelompok dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- b) Tanggung jawab  
Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang. Tanggung jawab bisa dikatakan menjadi tombak dari berlangsungnya kinerja tersebut.
- c) Disiplin  
Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- d) Inisiatif  
Berkaitan dengan daya pikir, tingkat kepekaan, serta kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

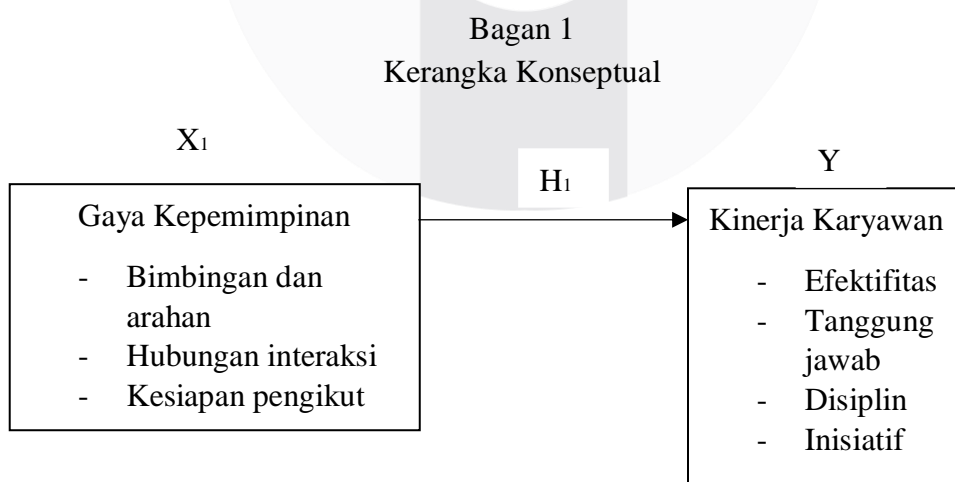


**Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual yang baik menurut Sugiyono (2008:54) sebagai berikut:

- a. Variabel – variabel penelitian yang akan diteliti harus jelas.
- b. kerangka konseptual haruslah menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti, dan ada teori yang melandasi.
- c. kerangka konseptual tersebut lebih selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk diagram, sehingga masalah penelitian yang akan dicari mudah dipahami.

Berdasarkan tiga poin diatas maka berikut ini merupakan kerangka konseptual dari penelitian yang akan penulis gunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian.



Sumber : Olahan Penulis



## Hipotesis

Berdasarkan penjabaran kerangka pemikiran di atas, maka dapat disusun hipotesis teori, yaitu ada pengaruh antara gaya komunikasi kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi di lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

H0 : Tidak terdapat pengaruh antara gaya komunikasi kepemimpinan di lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

H1 : Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

## Metode Penelitian

### Populasi dan Sampel

#### Populasi

Populasi penelitian merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, pariwisata, sikap hidup dan sebagainya (Sugiyono, 2003:30).

Dalam penelitian ini populasi karyawan yang dimiliki oleh Commercial SBU Ngurah Rai – Bali sebanyak 278 orang.

#### Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada di dalam populasi, misalnya karena keterbatasan tenaga, dana, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. (Sugiyono. 2009:81). Ukuran sampel yang mewakili populasi responden yang diteliti menggunakan rumus slovin karena sudah diketahui jumlah populasinya. Menurut Umar (2005:44), rumus slovin yaitu:

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

Catatan :

$n$  : sampel

$N$  : populasi

$e$  : perkiraan tingkat kesalahan

Jumlah karyawan di Commercial SBU Ngurah Rai – Bali adalah sebanyak 275 karyawan tetap dan kontrak, staff admin 74 orang, staff GRO (Guest Relation Officer) 20 orang, dan staff parkir 184 orang. Dalam penelitian ini digunakan tingkat kesalahan ( $e$ ) sebesar 10%. Hal ini dikarenakan untuk menyesuaikan error proficiency yang ada pada sampel yang diambil dari total populasi.

$$n = \frac{275}{1 + (275 \cdot (0,1)^2)}$$

$$n = \frac{275}{1 + 2,75}$$

$$n = \frac{275}{3,75}$$

$$n = 73,33$$

Diperoleh sampel minimum adalah 73,33 namun peneliti membulatkan bilangan menjadi 73 untuk mengurangi kesalahan pengisian kuisioner.

## Teknik Analisis Data

### Analisis Kausalitas

Analisis kausalitas yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat (dalam Sugiyono,2012 :37). Tujuan utama dari riset kausal tersebut adalah untuk mendapatkan bukti bahwa adanya hubungan sebab akibat, sehingga dapat diketahui secara nyata mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan mana variabel yang dipengaruhi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan persentase analisis kausalitas untuk mendapatkan hasil mengenai variabel pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan kuisioner sebagai teknik analisis data.

### Mean

Perhitungan mean dalam analisis data digunakan untuk menghitung kecenderungan sentral data dan mengetahui nilai rata-rata dari semua variabel yang diukur. Perhitungan tersebut dilakukan dengan menghitung rata-rata data tunggal per item pertanyaan dan data kelompok per indikator pernyataan.

Perhitungan rata-rata data tunggal dilakukan dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + \dots + X_n}{n}$$

Keterangan:

X = Rata-rata

N = jumlah sampel

Perhitungan rata-rata data kelompok dilakukan dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum f_1 x_1}{\sum f_1}$$

Keterangan:

$f_1 x_1$  = hasil dari nilai tengah dikali dengan frekuensi

$f_1$  = jumlah frekuensi

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dengan simbol  $R^2$  merupakan proporsi variabilitas dalam suatu data yang dihitung didasarkan pada model statistik.  $R^2$  merupakan rasio variabilitas nilai-nilai yang dibuat model dengan variabilitas nilai data asli. Secara umum  $R^2$  digunakan sebagai informasi mengenai kecocokan suatu model. Dalam regresi  $R^2$  ini dijadikan sebagai

pengukuran seberapa baik garis regresi mendekati nilai data asli yang dibuat model. Jika  $r^2$  sama dengan 1, maka angka tersebut menunjukkan garis regresi cocok dengan data secara sempurna.

Dalam hubungannya dengan korelasi, maka  $R^2$  merupakan kuadrat dari koefisien korelasi yang berkaitan dengan variabel bebas (X) dan variabel Y (terikat). Secara umum dikatakan bahwa  $R^2$  merupakan kuadrat korelasi antara variabel yang digunakan sebagai predictor (X) dan variabel yang memberikan response (Y). Dengan menggunakan bahasa sederhana  $R^2$  merupakan koefisien korelasi yang dikuadratkan.

Secara bebas dikatakan dua variabel mempunyai hubungan belum tentu variabel satu mempengaruhi variabel lainnya. Hanya menggunakan angka  $r^2$  kita tidak akan dapat membuktikan bahwa variabel X mempengaruhi Y. Dengan demikian jika kita menggunakan korelasi sebaiknya jangan menggunakan koefisien determinasi untuk melihat pengaruh X terhadap Y karena korelasi hanya menunjukkan adanya hubungan antara variabel X dan Y.

### **Regresi Linier Sederhana**

Menurut Nar Heryanto (2017:156), menerangkan bahwa analisis regresi sederhana digunakan untuk menentukan peramalan atau prediksi dari nilai variabel tak bebas Y berdasarkan nilai variabel bebas x yang diketahui. penentuan peramalan ini didasarkan pada persamaan regresi yang diperolehnya. model yang sebenarnya dari hubungan tersebut adalah:

$$Y = B_0 + B_1X_i + E_i$$

Y = Kinerja Karyawan

$B_0, B_1$  = Parameter

$X_1$  = *Tangibles*

$E_i$  = kekeliruan baku dengan mean

$i$  = 1,2,3,...,  $n$

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Karakteristik Responden**

#### **Data responden**

##### **Berdasarkan Jenis kelamin**

Tabel dan gambar diatas menggambarkan data responden berdasarkan jenis kelamin. Dari 74 responden yang diteliti, 39 responden (52,9%) diantaranya berjenis kelamin laki-laki dan 35 responden (47,3%) diantaranya berjenis kelamin perempuan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki.

##### **Berdasarkan Umur**

Tabel dan gambar diatas menggambarkan data responden berdasarkan umur. Dari 74 responden yang diteliti, 58 responden (78,4%) diantaranya berumur kurang dari atau sama dengan 30 tahun, dan 16 responden (21,6%) diantaranya berumur lebih dari 30 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berumur kurang dari atau sama dengan 30 tahun.

### Berdasarkan Jabatan

Tabel dan gambar diatas menggambarkan data responden berdasarkan jabatan. Dari 74 responden yang diteliti, sebagian besar memiliki jabatan sebagai *Finance Support* yaitu sebanyak 9 responden (12,2%). Jabatan terbanyak kedua adalah *FBF Support* yaitu sebanyak 8 responden (10,8%). Jabatan terbanyak ketiga adalah *Officer* yaitu sebanyak 7 responden (9,5%).

### Berdasarkan Kantor Cabang

Tabel dan gambar diatas menggambarkan data responden berdasarkan kantor cabang. Dari 74 responden yang diteliti, seluruhnya atau 100% bekerja di kantor cabang Commercial SBU.

### Berdasarkan Pengalaman Kerja

Responden berdasarkan pengalaman kerja. Dari 74 responden yang diteliti, 8 responden (10,8%) diantaranya memiliki pengalaman kerja selama kurang dari 1 tahun, 29 responden (39,2%) diantaranya memiliki pengalaman kerja selama 1 sampai 3 tahun, dan 37 responden (50,0%) diantaranya memiliki pengalaman kerja selama lebih dari 3 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja selama lebih dari 3 tahun.

### Analisis Regresi Linier Sederhana

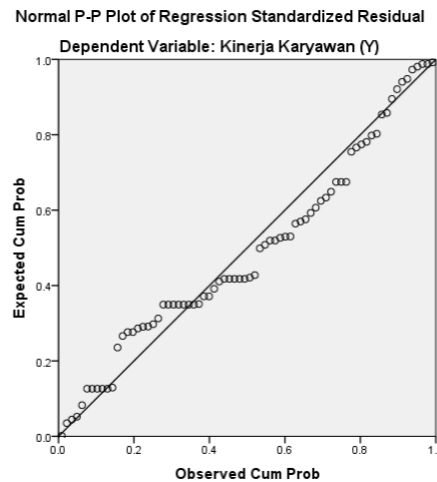
#### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Jika data tidak mengikuti pola sebaran distribusi normal, maka akan diperoleh taksiran yang bias. Pengujian normalitas dilakukan melalui tes *Kolmogorov-Smirnov* koreksi *Lilliefors*. Dengan bantuan *software SPSS 23.0* diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.33966374
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.103
	Positive	.100
	Negative	-.103
Test Statistic		.103
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.



**Gambar 2**  
**Uji Normalitas**

Analisis kenormalan berdasarkan metode *Kolmogorov-Smirnov* mensyaratkan kurva normal apabila nilai *Asymp. Sig.* berada di atas batas *maximum error*, yaitu 0,05. Adapun dalam analisis regresi, yang diuji kenormalan adalah residual atau variabel gangguan yang bersifat stokastik acak, maka data di atas dapat digunakan karena variabel residu berdistribusi normal.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali**

Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali, maka penulis menggunakan analisis regresi linear sederhana dengan model sebagai berikut :

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan *software SPSS 23.0* diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 2**  
**Analisis Regresi Linear Sederhana**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.170	.278		.610	.544

Gaya Kepemimpinan (X)	.713	.097	.653	7.316	.000
-----------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Dari output *software SPSS 23.0* di atas diperoleh model regresi sebagai berikut :

Nilai konstanta a memiliki arti bahwa ketika Gaya Kepemimpinan (X) bernilai nol atau Kinerja Karyawan (Y) di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali tidak dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, maka rata-rata Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali bernilai 0,170. sedangkan koefisien regresi b memiliki arti bahwa jika variabel Gaya Kepemimpinan (X) meningkat sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali akan meningkat sebesar 0,713. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, yang artinya Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (semakin tinggi/kuat Gaya Kepemimpinan, maka semakin meningkat Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali).

### Uji Hipotesis

$H_0 : \beta = 0$  Artinya, tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali.

$H_1 : \beta \neq 0$  Artinya, terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali.

Rumus yang digunakan dalam menguji hipotesis diatas menggunakan yaitu menggunakan uji t student :

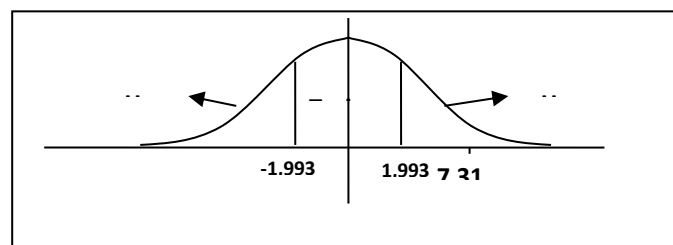
$$\begin{aligned}
 t_{hitung} &= \frac{b}{Se(b)} \\
 &= \frac{0,713}{0,097} \\
 &= 7,316
 \end{aligned}$$

Dengan  $\alpha = 5\%$  dan  $dk = 74 - 2 = 72$  diperoleh nilai t tabel sebesar  $\pm 1,993$ .

Berdasarkan kriteria uji berikut:

1. Terima  $H_0$  jika  $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$
2. Tolak  $H_0$  jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$

**Gambar 3**  
**Kurva Uji T**



Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diperoleh nilai t hitung sebesar 7,316. Karena nilai t hitung ( $7,316 > t$  tabel (1,993)), maka  $H_0$  ditolak. Artinya, terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali.

### Analisis Korelasi

Untuk mengetahui hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali, digunakan analisis korelasi *pearson*. Berikut ini adalah hasil pengolahan *software SPSS 23.0* untuk koefisien korelasi mengenai hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali.

**Tabel 3**  
**Analisis Korelasi Pearson**

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.426	.418	.34201

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan (X)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,653, yang berarti terdapat hubungan yang kuat antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali.

### Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali, ditunjukkan oleh koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,653^2 \times 100\%$$

$$KD = 42,6\%$$

Koefisien determinasi dari hasil perhitungan didapat sebesar 42,6%. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 42,6% terhadap Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali, sedangkan sisanya sebesar 57,4% Kinerja Karyawan di kantor cabang Commercial SBU Ngurah Rai-Bali dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan perihal pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka didapatkan beberapa kesimpulan yang dapat menjawab dari identifikasi masalah dalam penelitian ini. Penulis dapat memperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Commercial SBU PT.Angkasa Pura I (persero) termasuk dalam kategori yang sudah cukup baik dengan skor rata-rata sebesar 3,07. dengan hal inilah dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan di Commercial SBU PT.Angkasa Pura I (persero) telah dilaksanakan dengan cukup baik.
2. Kinerja Karyawan pada Commercial SBU PT.Angkasa Pura I (persero) juga termasuk dalam kategori paling baik yaitu mendapat skor rata-rata sebesar 3,12. Dengan demikian dapat diberi kesimpulan bahwa kinerja karyawan di Commercial SBU PT.Angkasa Pura I telah dilaksanakan dengan kinerja paling baik.
3. Pada uji regresi linear didapatkan gaya kepemimpinan yaitu 0,170 dan signifikan sebesar 0,713. Sehingga dapat di artikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Commercial SBU PT.Angkasa Pura I (persero).

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang dikemukakan maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat dijadikan saran dan memperluas pengetahuan, antara lain sebagai berikut:

### Saran Teoritis

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat memperluas variabel penelitian yaitu komunikasi organisasi lainnya, seperti kepuasan kerja, dan motivasi bekerja.

### Saran Praktis

Berdasarkan kesimpulan yang di dapat oleh peneliti dalam penelitian ini terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka peneliti menyarankan para peneliti lainnya untuk memperluas penelitian untuk meneliti dengan menambahkan cabang yang terlibat dan pengguna jasa bandara. Peneliti juga menyarankan agar model penelitian yang sama digunakan dan diuji di organisasi atau di perusahaan yang bergerak di bidang yang berbeda.

## Daftar Pustaka



## Buku:

- Fajar M. 2009. Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktik. Yogyakarta: Graham Ilmu
- Hasibuan M.S.P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey P. & Blanchard K. 1992. Manajemen Perilaku Organisasi ( terjemahan oleh Agus Dharma). Jakarta: Erlangga
- Indrawan R.& Poppy Y. 2014. Metodologi penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan campuran untuk Manajemen, pembangunan,dan Pendidikan. Bandung: PT Refika Aditama
- Mas'ud F. 2004. Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Muhammad, Arni. 2004. Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Herrhyanto, Nar. 2017. Analisis Data Kuantitatif Dengan Statiska Inferensial
- Pace W., Faules D.F. 2002. Komunikasi Organisasi-Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Poole M.S. & Robert D.M. 1985. *Communication Climate: Review, Critique, And A New Perspective*. Beverly Hills California: Sage Publication Inc.
- Redding, W. Charles. 1972. *Communication within Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council
- Robbins SP, dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Rogers E.M. & Rekha A.R. 1976. *Communication In Organization*.New York: The Free Press
- Rosenblatt S.B. Bonnington R.L. 1973. *Modern Business A Systems Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Ruliana P. 2014. Komunikasi Organisasi “Teori dan Studi Kasus”. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sekaran U. & Bougie R. 2010. *Research Method for Business A Skill Building Approach (5th Edition)*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Siregar S. 2013. Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sugiyono. 2008. Statistika Untuk Penelitian. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Stewart L.T.dan Sylvia M. 2005. *Human Communication Konteks-Konteks Komunikasi*. Bandung: Penerbit PT. Rosda Karya
- Thoha M. 1999. Perilaku Organisasi – Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: PT Grafindo
- Wiryanto. 2005. Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: PT. Grasindo

## Jurnal &amp; Skripsi :

- Ari Cahyo Suminar, M. Djuzi Mukzam, Ika Ruhana. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. Universitas Brawijaya. Malang
- Hendriawan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. DWIMITRA MULTIGUNA SEJAHTERA di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara. Universitas Hasanudin Makassar. Makassar

Sari, Martina. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi di Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Tunas Artha Mandiri Cabang Nganjuk, Brebek, dan Tanjung Anom). Universitas Telkom. Bandung

Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang)

Internet:

<http://eprints.uny.ac.id/9030/3/BAB%20%20-08404244009.pdf> ( Sabtu, 8 Oktober 2016 09.30)

<http://bisnis.liputan6.com/read/2876903/i-gusti-ngurah-rai-jadi-bandara-ke-3-terbaik-di-dunia> ( Kamis, 14 September 2017 19.42)

<http://news.liputan6.com/read/2537131/sensasi-liburan-musim-panas-di-bali-international-airport> ( Kamis, 14 September 2017 20.01)

<http://www.aci.aero/News/Releases/Most-Recent/2017/05/02/First-Airport-Service-Quality-ASQ-Forum-of-2017-dedicated-to-Cultivating-a-customer-experience-airport-community> ( Jum'at, 15 September 2017 15.00)

<https://www.ap1.co.id/id/information/news/detail/president-director-angkasa-pura-i-resmikan-gedung-commercial-sbu> ( Jum'at, 15 September 2017 19.25)

<http://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/127838/pengaruh-gaya-kepemimpinan-dan-iklim-komunikasi-organisasi-di-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-studi-pada-koperasi-simpan-pinjam-dan-pembiayaan-tunas-artha-mandiri-cabang-nganjuk-brebek-dan-tanjung-anom-.html> ( Senin, 18 September 2017 12.45)

<http://repository.ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/12555/1/I09rra.pdf> ( Senin, 18 September 2017 13.05)