

**PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN
STUDI PADA HOTEL QUALITY YOGYAKARTA**

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Yorika Diah S
Nomor Mahasiswa : 00311237
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2004

**PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
SEMANGAT KERJA KARYAWAN
STUDI PADA HOTEL QUALITY YOGYAKARTA**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta



oleh

Nama : Yorika Diah S
Nomor Mahasiswa : 00311237
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

HALAMAN PENGESAHAN

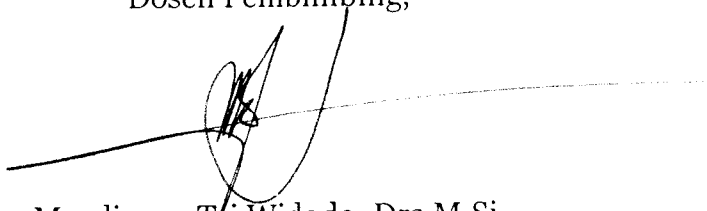
**PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
SEMANGAT KERJA KARYAWAN
STUDI PADA HOTEL QUALITY YOGYAKARTA**

Nama : Yorika Diah S
Nomor Mahasiswa : 00311237
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Juli 2004

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Murdiyono Tri Widodo, Drs.M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku “.

Yogyakarta, Juli 2004

Penulis

Yorika Diah Sulistiani

MOTTO

“ Semua orang itu mati kecuali yang berilmu, orang yang berilmu itu hidup tetapi tertidur kecuali orang yang mengamalkan, orang yang mengamalkan itu tertipu kecuali yang ikhlas ”.

(HR. Al Ghazali)

“ Gunakan masa luangmu sebelum datang masa sempitmu, masa kayamu sebelum datang masa miskinmu, masa sehatmu sebelum datang masa sakitmu, masa mudamu sebelum datang masa tuamu, masa hidupmu sebelum mati ”.

(HR. Al Ghazali)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsi ini untuk:

Ayahanda dan Ibunda atas

semua curahan kasih sayang dan doa yang tak terhingga.

Kakak-kakaku Mas Taufan, Mas arief, Mba Ditha , dan Mba Ira

yang tiada hentinya mendukungku.

Someone special, thanks for everything. ...

ABSTRAK

Keberhasilan suatu sumber daya manusia salah satunya dapat dilihat dari bagaimana cara seseorang memimpin suatu kelompok tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam suatu kelompok atau organisasi kepemimpinan memegang peranan yang penting karena suatu kelompok tanpa kepemimpinan akan mengalami kekacauan dalam mencapai tujuan.

Peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok merupakan karakteristik yang penting. Karena dalam kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya atau cara atau norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti ia inginkan. Gaya kepemimpinan ini akan menjadi sumber terbentuknya pola hubungan antar pribadi dalam organisasi yang akan menciptakan iklim organisasi.

Kepariwisata telah menjadi suatu bentuk industri yang peranannya makin penting, salah satunya adalah perhotelan. Perhotelan yang merupakan usaha yang memberikan pelayanan bagi konsumen yang dituntut mampu menyediakan produk dan servis sebaik mungkin. Hotel Quality Yogyakarta sebagai hotel bintang empat dan salah satu terbaik yang ada di Yogyakarta, harus mampu mempertahankan citranya sebagai hotel yang memberikan pelayanan yang sangat memuaskan terhadap konsumennya. Hal ini salah satunya ditunjang oleh faktor perilaku pemimpin yang diterapkan dalam memimpin sehingga memberikan semangat kerja bagi karyawan dalam melakukan kerjanya. Dengan adanya semangat kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya, maka dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi yang terdapat pada Hotel Quality Yogyakarta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin dalam menghadapi bawahannya dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya tersebut, misalnya pekerjaan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, dan akan dapat meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, secara serentak variabel-variabel gaya kepemimpinan yang paling dominan pengaruhnya dapat dilihat dari persamaan regresi berganda yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif (X_1): 0,135; gaya kepemimpinan mendukung (X_2): 0,228; gaya kepemimpinan partisipatif (X_3): 0,314; gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4): 0,191. Dari hasil persamaan regresi berganda gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum wr. wb

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberi rahmat dan karunia-Nya sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan Studi pada Hotel Quality Yogyakarta”**, yang merupakan salah satu syarat dalam penyelesaian program pendidikan Sarjana (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bimbingan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada terhormat:

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ijin untuk menempuh tugas akhir.
2. Bapak Murdiyono Tri Widodo, Drs. .M. Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktunya dan penuh kesabaran memberikan pengarahan, saran dan bimbingan dari awal hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Istidjab Danunagoro, selaku General Manager di Hotel Quality Yogyakarta yang telah memberikan ijin penelitian.
4. Ibu Purtjah jati, selaku bagian HRD yang telah menerima dan banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian.

5. Kedua orang tuaku (Bapak Suwalino Rotorasiko dan Ibu Sri Murtini) tercinta yang telah memberikan limapahan kasih sayang melalui doa dan pengorbanan yang tidak akan mungkin dapat terbalaskan.
6. Kakak-kakakku, Mas Taufan, Mba Ditha, Mas Arief dan Mba Ira yang telah mendorong penulis untuk terus belajar. Saudaraku Ochie, thanks ya!
7. Dosen-dosen penguji pendadaran, terima kasih yang tak terhingga karena telah mempercayakan penulis untuk lulus.
8. Buat Arun makasih atas saran, dorongan, kesabaran dan bantuannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-temanku Levi, Nana, Maya, Medika, makasih atas semua saran, ide dan dorongan untuk segera menyelesaikan skripsi.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini hingga selesai.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini, masih banyak kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat serta menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya di bidang ekonomi manajemen.

Wassalammu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, Juni 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Landasan Teori.....	10
2.2.1 Kepemimpinan.....	10
2.2.2 Semanagat Kerja	26
2.3 Hipotesis Penelitian.....	32
2.4 Kerangka Berpikir.....	32

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.....	33
3.2 Variabel Penelitian.....	33
3.3 Defenisi Variabel Penelitian.....	34
3.4 Metode Pengambilan Sampel.....	36
3.5 Data yang Diperoleh.....	38
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	38
3.6.1 Studi Lapangan.....	39
3.6.2 Studi Pustaka.....	41
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	41
3.7.1 Uji validitas.....	41
3.7.2 Uji reliabilitas.....	42
3.8 Analisa Data.....	44
3.8.1 Analisa Kualitatif.....	44
3.8.2 Analisa Kuantitatif.....	48

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Hotel Quality Yogyakarta.....	49
4.2 Fasilitas yang dimiliki.....	50
4.2.1.Kamar dan Fasilitas Pelayanan.....	50
4.2.2.Ruang pertemuan.....	52
4.2.3.Restaurant dan Bar	53
4.3.3. Produk Khusus yang ditawarkan.....	54
4.3 Keberadaan Karyawan.....	55
4.3.1.Jaminan.....	56
4.3.2.Fasilitas.....	57
4.3.3. Perhargaan.....	57
4.4 Struktur Organisasi.....	58
4.5 Alat-alat Promosi.....	61

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Pengujian instrumen.....	64
5.2 Data dan Analisis.....	70
5.2.1 Analisis deskriptif.....	70
5.2.2 Analisis Inferensial.....	85

5.3 Pembahasan dan Implikasi.....	99
-----------------------------------	----

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan.....	103
---------------------	-----

6.2 Saran.....	104
----------------	-----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Tata Hubungan dalam aplikasi Path Goal.....	17
4.1 Kereangka berpikir.....	33
4.2 Struktur Organisasi.....	58
5.1 Uji Distribusi F variabel X1, X2, X3,dan X4.....	93
5.2 Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan direktif (X1).....	95
5.3 Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan mendukung (X2)...	96
5.4 Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan partisipatif (X3)...	97
5.5 Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4).....	99

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Tingkat pendidikan karyawan.....	55
4.2	Jumlah karyawan bagian operasional.....	61
5.1	Rangkuman hasil uji validitas Instrumen pertanyaan tentang gaya kepemimpinan.....	67
5.2	Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan tentang semangat kerja karyawan.....	68
5.3	Ringkasan hasil pengujian reliabilitas.....	69
5.4	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.	71
5.5	Karakteristik responden berdasarkan usia	72
5.6	Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	73
5.7	Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.....	75
5.8	Hasil distribusi mengenai gaya kepemimpinan direktif.....	77
5.9	Hasil distribusi mengenai gaya kepemimpinan yang mendukung.....	79
5.10	Hasil distribusi mengenai gaya kepemimpinan partisipatif.....	81
5.11	Hasil distribusi mengenai gaya kepemimpinan orientasi prestasi.....	82
5.12	Hasil distribusi mengenai penilaian semangat kerja karyawan.....	84
5.13	Rangkuman hasil analisis regresi.....	86
5.14	Nilai dari koefisien determinasi dan koefisien korelasi.....	91

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Kuestioner Penelitian
- Lampiran II : Rekapitulasi Data Penelitian
- Lampiran III : Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
- Lampiran IV : Tabel Frekuensi
- Lampiran V : Tabel Korelasi Pearson Product Moment, dan Tabel
Distribusi t

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia dalam sebuah perusahaan merupakan suatu aset yang tidak ternilai besarnya. Kemajuan suatu perusahaan seringkali ditentukan oleh baik tidaknya manajemen sumber daya manusianya. Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan bagian yang utama dalam pemrosesan input menjadi output yang dihasilkan perusahaan. Dalam hal ini sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, yang pada akhirnya akan bertujuan terhadap peningkatan efektifitas perusahaan.

Keberhasilan suatu sumber daya manusia salah satunya dapat dilihat dari bagaimana cara seseorang memimpin suatu kelompok tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan merupakan masalah yang menarik sebab mempunyai pengaruh terhadap organisasi dan kelompok organisasi. Dalam suatu kelompok atau organisasi kepemimpinan memegang peranan yang penting karena suatu kelompok tanpa kepemimpinan akan mengalami kekacauan dalam mencapai tujuan.

Dimana pun dan sampai kapan pun, masyarakat akan selalu membutuhkan pemimpin. Dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebuah organisasi memerlukan manajemen. Sistem manajemen sebaik dan secanggih apa pun, tidak akan dapat berjalan kalau tidak ada orang

yang berani untuk menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut. Manajemen yang tepat akan membawa suatu organisasi mencapai keberhasilan. Salah satu fungsi penting dalam manajemen adalah kepemimpinan, karena dalam kepemimpinan seseorang berusaha untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan sudah ada sejak zaman nenek moyang kita. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. (Miftah Thoha, 2001:3)

Peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok merupakan karakteristik yang penting. Karena dalam kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu (Wahjosumidjo, 1987: 25). Jadi jelas, bahwa kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi dan kondisi tertentu seorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perseorangan atau kelompok.

Seorang pemimpin harus dapat memimpin kelompoknya ke arah yang ingin dicapai. Karena keberhasilan sebuah organisasi atau kelompok tidak

lepas dari pemimpin itu sendiri dan juga faktor penentu dari keberhasilannya memimpin, yaitu gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya atau cara atau norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti ia inginkan disebut gaya kepemimpinan (Miftah Thoha, 1996:265). Gaya kepemimpinan ini akan menjadi sumber terbentuknya pola hubungan antar pribadi dalam organisasi (*interpersonal relationship*) yang akan menciptakan iklim organisasi, yaitu suasana dalam organisasi. Iklim organisasi ini akan menentukan dinamika orang-orang yang akan membawa organisasi pada tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang mempengaruhi iklim organisasi tersebut, pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya kepemimpinan yang bersifat fleksibel terhadap perubahan lingkungan yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Peran para pemimpin sangatlah penting agar dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, loyalitas, memotivasi dan semangat kerja karyawan. Untuk itu seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan agar dapat bersikap dan berperilaku efektif dalam menjalankan tugasnya. Keterampilan bersikap diantaranya adalah memiliki kelenturan budaya, keterampilan, keterampilan berkomunikasi, kreatif dan memiliki motivasi belajar atau memiliki rasa ingin tahu yang besar terhadap pengetahuan dan keterampilan yang baru.

Perbedaan gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda bagi partisipasi individu dan perilaku

kelompok. Dalam penelitian ini, akan dilihat bagaimana gaya kepemimpinan tersebut akan mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (Alex Nitisemito, 1992: 160).

Meningkatnya semangat kerja akan dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan, karena dengan semangat kerja yang baik pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin, dan akan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pentingnya semangat kerja bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja akan membuat perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Salah satunya adalah perilaku pemimpin dalam menghadapi bawahannya. Perlakuan yang baik dari atasan akan memberikan kenyamanan bagi pekerja dalam melaksanakan aktivitasnya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan tenang dan memiliki semangat yang tinggi. Sedangkan perlakuan yang buruk dari atasan akan memberikan dampak negatif bagi karyawan. Oleh karena itu, perlu diperhatikan bagaimana perlakuan pemimpin terhadap karyawannya. Sehingga hubungan antara atasan dengan karyawan dapat terjalin dengan baik, dan akan mempengaruhi semangat kerjanya, yang berarti akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan pencapaian keuntungan maksimal bagi perusahaan.

Seorang pemimpin pada hakikatnya selalu dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan mengamati perilaku mereka, untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan agar mereka mau bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin. Dengan demikian, semakin memahami orang-orang di sekitarnya, seorang pemimpin dapat dengan mudah menginterpretasikan kebutuhan yang ada di dalam diri mereka (*inner needs*) ke dalam tindakan (*action*) yang dapat meningkatkan semangat kerja.

Dalam menjalankan tugasnya pemimpin tidak melakukan sendiri tugas yang ada melainkan dibantu oleh para karyawan-karyawannya. Oleh sebab itu agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan yang diinginkan, pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai agar karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan yang diharapkan pemimpin maupun karyawan itu sendiri.

Pada perkembangan zaman yang semakin maju dan ketidakpastian seperti saat ini, kebutuhan akan pemimpin semakin mendesak. Agar dapat bertahan hidup (*survive*) setiap organisasi perlu mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemennya. Fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).

Kepariwisata telah menjadi suatu bentuk industri yang peranannya makin penting. Yogyakarta sebagai tempat pariwisata yang menjunjung tinggi nilai-nilai budaya Jawa sering dikunjungi oleh wisatawan asing maupun

domestik. Salah satu penunjang bagi keberhasilan disektor pariwisata adalah usaha perhotelan. Perhotelan adalah suatu usaha pelayanan bagi bermacam-macam konsumen yang dituntut mampu menyediakan produk dan servis sebaik mungkin seperti keramahamahan, kenyamanan, kebersihan, dan keamanan yang dapat mempengaruhi citra hotel tersebut di mata para konsumen.

Dalam skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada Hotel Quality Yogyakarta yang merupakan hotel bintang empat. Adapun alasan mengenai pemilihan obyek penelitian ini adalah karena Hotel Quality merupakan salah satu hotel terbaik yang berada di Yogyakarta yang selalu ramai dikunjungi oleh wisatawan domestik dan asing dan dikenal sebagai hotel yang memberikan pelayanan yang sangat memuaskan terhadap konsumennya. Sehingga jelas bahwa pemimpin hotel mempunyai tugas yang cukup berat dalam menjaga citra hotel.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti memandang bahwa antara faktor gaya kepemimpinan dan faktor semangat kerja mempunyai hubungan yang relevan untuk diteliti. Karena ketepatan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bawahannya di pandang dapat meningkatkan kualitas karyawan yang pada akhirnya akan memberikan semangat kerja bagi karyawan. Oleh karena itu penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul: **“ PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN STUDI PADA HOTEL QUALITY YOGYAKARTA ”.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana yang dijelaskan di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan menjadi dua fokus penelitian, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan di Hotel Quality Yogyakarta terhadap semangat kerja karyawan ?
2. Gaya kepemimpinan manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan ?

1.3 Batasan Masalah

Agar masalah yang diteliti tidak terlalu luas, maka penulis membatasi penulisan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Hotel Quality Yogyakarta Jl. Adisucipto No. 48, Yogyakarta.
2. Obyek penelitian terdiri dari 169 orang karyawan yang berada pada bagian operasional saja, dan hanya untuk karyawan tetap. Karena mereka lebih memiliki pengalaman yang besar dibandingkan dengan karyawan kontrakan.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian dilaksanakan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan Hotel Quality Yogyakarta terhadap semangat kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Merupakan suatu kesempatan yang dapat menambah dan memperdalam pengetahuan secara teoritis dan praktis mengenai gaya kepemimpinan dan semangat karyawan dalam bekerja.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan organisasi sebagai referensi atas gaya kepemimpinannya berdasarkan persepsi bawahan. Memberikan sumbangan pemikiran tentang gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai referensi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat digunakan sebagai sumbangan ilmu pengetahuan dan sebagai referensi pada permasalahan gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pernah dilakukan oleh Wiwin Wydiastuti dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Pelaksanaan Produksi PT. Industri Sandang I Unit Patal Karawang Jawa Barat”. Berikut adalah kesimpulan hasil penelitian terdahulu (Wiwin Wydiastuti, 2000):

- a. Hipotesis I yang menganggap “Ada pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan PT. Industri Sandang I unit Patal Karawang” tidak terbukti. Karena dari analisis regresi yang diperoleh besarnya korelasi antara gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan adalah 0,2999 yang berarti keeratan hubungan/korelasi antara seluruh variabel gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan free rein terhadap semangat kerja karyawan sangatlah kecil. Besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,0899 yang berarti seluruh variabel bebas hanya mampu memberikan kontribusi terhadap gaya kepemimpinan sebesar 8,99%. Dan 91,01% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian, seperti faktor pemberian kompensasi, faktor pengadaan

promosi jabatan, faktor pemberian motivasi dan kepuasan kerja, faktor pengembangan manusianya, dan lain-lain.

- b. Hipotesis II yaitu bahwa “Gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap semangat kerja dibandingkan gaya kepemimpinan yang lain” tidak terbukti. Pada analisis regresi yang didapat korelasi parsial (r^2) pada gaya kepemimpinan otokratis (X_1)=0,0554 dan r^2 gaya kepemimpinan demokrasi (X_2) sebesar 0,0009 sedangkan gaya kepemimpinan (X_3) sebesar 0,0285. Berarti dari ketiga variabel bebas, variabel gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh paling besar terhadap semangat kerja karyawan bagian pelaksana produksi PT. Industri Sandang I Karawang.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Stogdil yang dikutip oleh Wahjosumidjo, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan (Wahjosumidjo, 1987:21).

Dorongan yang diberikan tidak semata-mata agar bawahan memiliki kemauan dalam bekerja tetapi juga dilandasi oleh semangat yang tinggi dan penuh percaya diri untuk terus maju dan berkembang.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun terdapat perbedaan pengertian antar keduanya.

Menurut Miftah Thoha, kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan di mana pun, asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa memperdulikan alasannya. Dengan demikian kepemimpinan bisa saja terjadi dalam rangka berusaha untuk mencapai tujuan seseorang atau tujuan kelompok, dan itu bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi dan juga tidak harus dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi tertentu. Namun apabila kepemimpinan itu dibatasi oleh tata krama birokrasi atau dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi tertentu, maka hal itu dapat dinamakan manajemen.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi sebaliknya seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang pemimpin.

2. Fungsi Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi. Namun demikian, belum terdapat kesepakatan tentang kriteria efektivitas kepemimpinan seseorang. Akan tetapi nampaknya telah diakui secara luas bahwa kemampuan mengambil keputusan merupakan salah satu kriteria utamanya. Yang dimaksud kemampuan mengambil keputusan adalah jumlah keputusan yang diambil yang

bersifat praktis, realistik, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kriteria lain yang dapat dan biasa digunakan adalah berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu (Hadari Nawawi, 1993:75-79):

- Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Fungsi orang yang dipimpin hanya lah melaksanakan perintah.

- Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya tergantung pada pihak pemimpin. Dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin sering memerlukan pertimbangan dari orang-orang yang dipimpin. Konsultasi tersebut dilakukan dengan orang-orang tertentu saja yang dinilai mempunyai berbagai informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Pada fungsi ini pemimpin tetap sebagai pengambil keputusan.

- Fungsi partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Bawahan mempunyai

kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dilaksanakan sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

- Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Pimpinan memberikan kepercayaan kepada penerima delegasi untuk melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab.

- Fungsi pengendalian

Fungsi ini bermaksud untuk mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Selaras dengan pendapat tersebut di atas, Kartini Kartono mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

3. Syarat dan Sifat Kepemimpinan

Dalam suatu kelompok atau organisasi menyebabkan seorang pemimpin harus memiliki persyaratan yang istimewa dibandingkan dengan yang lain, sebab bukanlah suatu hal yang mudah untuk menggerakkan dan mengkoordinir kelompoknya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena antara manusia yang satu dengan yang lain berbeda, baik akal, perasaan maupun kebutuhannya.

Pada dasarnya sulit untuk menentukan syarat-syarat dan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini disebabkan karena syarat-syarat dan sifat-sifat kepemimpinan menjadi sangat erat kaitannya dengan tujuan kelompok atau organisasi, jenis kegiatan yang akan dilakukan, sifat-sifat anggota kelompok dan kondisi lingkungan dimana kelompok itu berada.

Menurut W. A. Gerungan yang dikutip oleh Uchjana bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni: (Uchjana, 1981)

1. Memiliki persepsi sosial (*social preception*)

Yang dimaksud dengan persepsi sosial adalah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di

dalam maupun di luar kelompok dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Namun kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensi yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan emosional (*emotional stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

4. Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan dapat dilakukan dengan memperhatikan pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut yaitu gaya yang digunakan untuk memimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

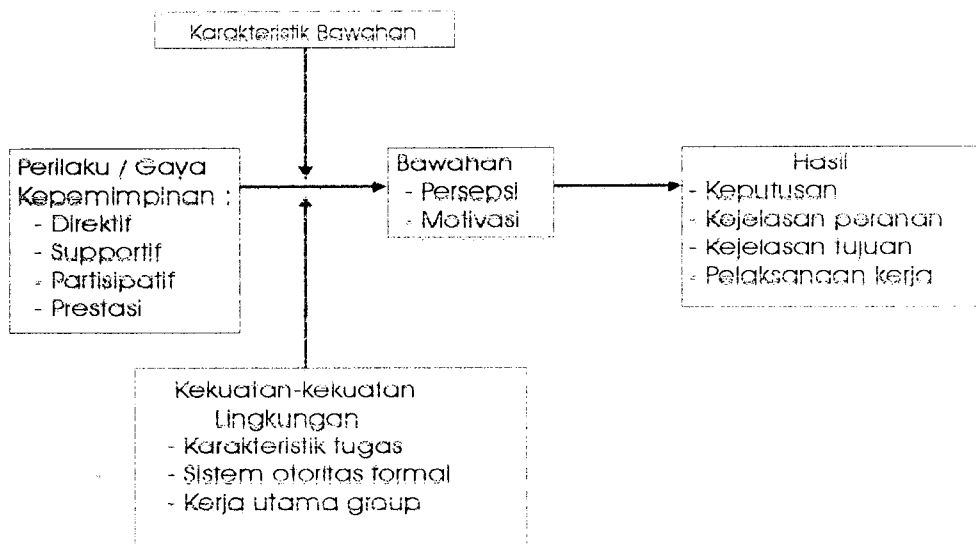
Pemimpin tidak dapat mempergunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan

karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya pemimpin yang efektif terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Hersey dan Blanchard menyatakan hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan seorang pemimpin terhadap bawahannya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung (Miftah Thoha, 2001:64). Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, seperti: menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan dan lainnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Dalam teori *path-goal* yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Istilah *path-goal* digunakan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja. Secara pokok teori *path-goal* berusaha menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, dapat dilihat dari gambar dibawah ini:

Gambar 2.1

Tata Hubungan dalam Aplikasi *Path-goal*

Dalam teori *path-goal* Robert House, membagi dalam empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut (Miftah Thoha, 2001:42):

1. Kepemimpinan direktif

Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Tidak adanya partisipasi dari bawahan

2. Kepemimpinan yang mendukung

Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Kepemimpinan partisipatif

Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

5. Teori-Teori Kepemimpinan

a. Teori sifat

- Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, dan ciri-ciri di dalamnya. Menurut Keith Davis terdapat empat ciri utama yang mempunyai pengaruh

terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi: (Bambang, 1996:311-312)

- Kecerdasan (intelegensi)

Seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada karyawannya, tetapi tidak sangat berbeda.

- Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan-kegiatan dan perhatian yang luas.

- Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsif daripada ekstrinsif.

- Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat bawahannya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi kepada karyawan.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan, antara lain : terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai

berbagai rumusan sifat, ciri pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

b. Teori perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

a) konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

b) berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum merupakan tingkatan hubungan pemimpin dengan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja.

c. Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan bawahan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan berikut:

a) Model Fiedler

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan (Miftah Thoha, 2001:37-38).

Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan dalam hubungan dengan dimensi-dimensi empiris berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota. Variabel yang paling penting dalam menentukan situasi menyenangkan, karena pemimpin diterima oleh para pengikutnya.
2. Derajat dari struktur tugas. Masukan penting kedua dalam menentukan situasi yang menyenangkan, karena tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi yang penting ketiga dalam menciptakan situasi yang menyenangkan, karena penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas kerja, tetapi apabila timbul sebaliknya, maka akan tercipta situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Pemimpin yang bergaya menekankan pada hubungan kemanusiaan adalah bisa efektif dalam keadaan di tengah-tengah antara sangat menyenangkan dan tidak menyenangkan.

b) Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah:

- Direktif
- Konsultatif
- Partisipatif
- Delegatif

c) Model " Jalan- Tujuan "

Model yang dikembangkan oleh Robert House ini merupakan pengembangan dari studi Ohio dan teori pengharapan dari motivasi.

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan

bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

Model *path goal* menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan. Teori pengharapan (*expectancy theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*).

Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan yang kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai yang tinggi. Model *path goal* juga mengatakan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya (Miftah Thoha (1990)).

Model *path goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar, yaitu:

- a. Fungsi pertama, adalah memberi kejelasan alur. Maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami perilaku seperti apa yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
- b. Fungsi kedua, adalah meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijelaskan dalam model *path goal* (Gary Yukl, 1994:242-243):

1. Kepemimpinan direktif

Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.

2. Kepemimpinan mendukung

Memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka

dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.

3. Kepemimpinan partisipatif

Beronsultasi dengan bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.

4. Kepemimpinan berorientasi pada keberhasilan

Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memeperlihatkan kepercayaan bawahan akan mencaapai standar yang tinggi.

2.2.2 Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu perlu menimbulkan semangat kerja dari para karyawannya. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerja akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (Alex Nitisemito, 1982: 160).

Semangat kerja diartikan sebagai kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam dari karyawan untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaannya. Semangat kerja dapat pula diartikan sebagai kondisi

atau suasana yang merupakan sikap mental dan individu maupun kelompok yang terdapat dalam suatu organisasi, yang menunjukkan rasa semangat di dalam melakukan tugas atau pekerjaan dan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif.

Semangat kerja mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya. Bila semangat kerja baik, maka perusahaan memperoleh keuntungan-keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya *labour turn over*, dan sebagainya, sehingga produktivitas dapat ditingkatkan. Demikian sebaliknya, semangat kerja yang rendah dihubungkan dengan kegelisahan akibat kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan, sehingga kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, yang mana dalam hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan kebosanan yang akhirnya mempengaruhi produktivitas kerja.

Alex Nitisemito berpendapat bahwa semangat kerja akan meningkat apabila semua kebutuhan para karyawan terpenuhi, diantaranya adalah: gaji yang cukup, kekurangbahagiaan bagi karyawan yang mana dapat menimbulkan semangat kerja menurun. Ketidakpuasan dapat terjadi sejak awal mereka bekerja maupun karena menurunnya kepuasan yang mereka rasakan. Sumber dari ketidakpuasan yaitu hal-hal yang bersifat material, seperti rendahnya upah yang diterima, fasilitas materi yang sangat minim, dan

sebagainya yang bersifat nonmaterial, seperti penghargaan, kebutuhan untuk berpartisipasi.

2. Unsur-Unsur Pokok dalam Semangat kerja

Berdasarkan definisi semangat kerja yang telah dikemukakan diatas, terdapat 4 unsur pokok yang terdapat didalamnya, yaitu:

1. Kondisi pegawai

Kondisi pegawai merupakan kondisi rohaniah yang mempengaruhi kesiapan dan kesediaan pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan. Kondisi rohaniah ini biasanya tercermin pada kebutuhan-kebutuhan yang bersifat rohani. Kondisi pegawai yang baik ditunjukkan oleh ketekunan dan kesungguhannya dalam melaksanakan tugas.

Dalam usaha untuk menimbulkan atau meningkatkan semangat kerja, maka seharusnya setiap pimpinan harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan pegawai. Kebutuhan pegawai tidak hanya materi saja, tetapi kebutuhan rohanu. Kebutuhan rohaniah antara lain adalah menyediakan tempat ibadah, rekreasi, pengobatan, partisipasi dan sebagainya. Menurut Nitisemito kebutuhan rohani yang dimaksud terutama adalah menyediakan tempat ibadah, tetapi jauh lebih luas lagi misalnya kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan keikutsertaan dan kebutuhan tentang ketentraman jiwa.

2. Kesenangan kerja

Kesenangan kerja pegawai akan nampak dalam perilakunya menghadapi tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain kesenangan kerja pegawai tercermin dalam semangat kerja yang ada pada waktu melaksanakan pekerjaan.

Adanya kesenangan yang mnedalam dalam diri pegawai dapat mendorong semangat mereka untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan baik.

3. Kerjasama pegawai

Kerjasama dapat didefinisikan dalam kaitan dengan seseorang yang bekerja dengan seseorang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang dianggap dapat dibagi.

Kerjasama merupakan tindakan bersama yang dilakukan orang-orang dalam kelompok, dimana orang bekerja menyumbangkan tenaganya dengan sadar untuk saling membantu guna tercapainya tujuan bersama.

4. Kepuasan kerja

Kepuasan menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan. Turunnya semangat kerja adalah disebabkan karena ketidakpuasan dari para pegawai.

Pada dasarnya setiap orang bekerja karena didorong oleh suatu kebutuhan untuk memuaskan suatu keinginan yang

selanjutnya akan tercapai kepuasan terhadap keinginan dan pada akhirnya kepuasan tersebut akan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Pada perkembangannya kepuasan itu merupakan hasil adanya motivasi atau dorongan akan kebutuhan yang telah tercapai.

3. Pentingnya Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan modal yang sangat berharga dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal. Jika semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai rendah dapat mengakibatkan kerugian dalam perusahaan. Banyak akibat-akibat yang tidak menguntungkan organisasi disebabkan semangat kerja yang rendah. Akibat-akibat itu dilakukan dalam berbagai bentuk tindakan dan perbuatan yang merugikan seperti pemogokan, kelalaian kerja, ketidakhadiran pada jam-jam kerja dengan tingkat absensi yang tinggi, dan sebagainya.

Semangat kerja akan tercermin dari pegawai yang selalu menunjukkan sikap dan tingkah laku bekerja dengan sungguh-sungguh, adanya kesenangan yang mendalam dalam bekerja, adanya kemauan untuk kerjasama dan merasa puas dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Dengan adanya semangat kerja yang demikian maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil seminimal mungkin. Begitu

juga sebaliknya, tanpa adanya semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka ia akan malas, acuh tak acuh dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dengan sengaja menunda pekerjaan, sering absen bahkan mungkin yang lebih parah ialah dalam memperlambat tujuan organisasi secara menyeluruh.

4. Beberapa Cara untuk Meningkatkan Semangat Kerja

Setiap perusahaan akan selalu mencoba untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya, karena semangat kerja merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan produktifitas perusahaan. Tetapi hal tersebut dilakukan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Cara yang tepat adalah tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja, antara lain (Alex Nitiseminto, 1982:170):

- Memperhatikan kebutuhan rohani
- Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai
- Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
- Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju
- Usahakan para karyawan mempunyai loyalitas
- Sekali-kali pra karyawan perlu diajak berunding
- Pemberian insentif yang terarah

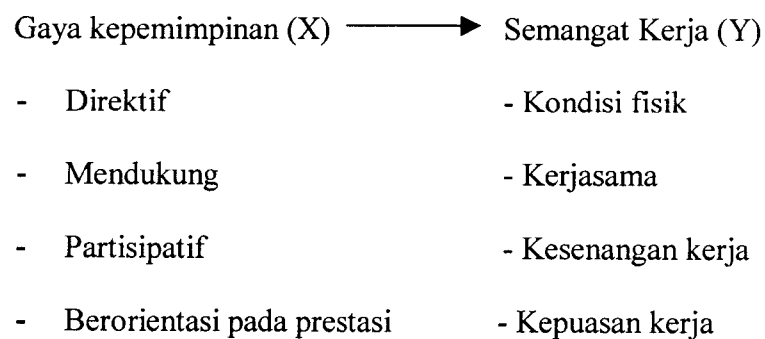
- Fasilitas yang menyenangkan

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti kebenarannya melalui data yang terkumpul, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.
2. Diduga gaya kepemimpinan partisipatif yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan.

2.4 kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah Hotel berbintang empat di Yogyakarta yaitu Quality Hotel Yogyakarta, yang lokasinya berada di Jl. Adisucipto No. 48, Yogyakarta.

3.2. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat), yaitu:

1. Variabel independen (variabel bebas)

Yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan (X) menurut *Path-Goal Theory*, yang terdiri dari:

- Kepemimpinan direktif
- Kepemimpinan yang mendukung
- Kepemimpinan partisipatif
- Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

2. Variabel dependen (variabel terikat)

Variabel yang tidak mempengaruhi yaitu semangat kerja, yang terdiri dari:

- Kondisi fisik
- Kerjasama
- Kesenangan kerja

- Kepuasan kerja

3.3. Definisi Variabel Penelitian

Dari variabel bebas dan variabel tergantung yang dijelaskan di atas maka penjelasan mengenai variabel tersebut dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan menurut teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, yang terdiri dari:

- a. Kepemimpinan direktif, bawahan hanya tahu senyatanya yang diharapkan darinya dan pengarahan yang diberikan pemimpin, dimana tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. Kepemimpinan yang mendukung, adanya kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya, namun tetap pengambil keputusan ada pada pemimpin.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi.

2. Variabel semangat kerja (Y)

Semangat kerja adalah sikap mental dari inividu maupun kelompok yang terdapat dalam organisasi yang menunjukkan rasa gairah kerja di dalam melakukan tugas atau pekerjaan dan dapat mendorong mereka untk bekerja lebih baik dan produktif, yang terdiri dari:

- a. Kondisi pegawai, dengan indikator tingkat kompleksitas masalah pribadi yang dihadapi, maka item-item yang diteliti sebagai berikut:
 - banyaknya masalah yang dihadapi
 - tingkat kesehatan
 - kesiapan untuk melaksanakan tugas
- b. Kerjasama, dengan indikator tingkat interaksi, maka item-item yang diteliti:
 - kesediaan untuksaling membantu
 - keikutsertaan dalam kegiatan organisasi pegawai
 - kesediaan untuk saling menyampaikan pendapat
- c. Kesenangan kerja, dengan indikator tingkat perhatian terhadap tugas atau pekerjaan dengan item-item:
 - kesediaan kerja lembur
 - kesediaan menerima tugas-tugas di luar tugas pokok
 - kesanggupan dalam melaksanakan tugas
 - kesanggupan dalam melaksanakan tugas

- d. Kepuasan kerja, dengan indikator tingkat kesesuaian atas kualifikasi yang diberikan dengan item-item:
- Kesesuaian instruktif yang diterima
 - Kesesuaian atas penilaian kerja
 - Kesesuaian atas alat-alat kerja
 - Kesesuaian atas lingkungan kerja

3.4. Metode Pengambilan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari obyek penelitian. Populasi dari penelitian ini terdiri dari 169 orang karyawan yang berada pada bagian operasional saja, dan hanya untuk karyawan tetap. Karena mereka lebih memiliki pengalaman yang besar dibandingkan dengan karyawan kontrakan.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselediki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel secara *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah sampling dimana pengambilan elemen-elemen yang dimasukkan dalam sampel dilakukan dengan sengaja, dengan catatan bahwa sampel tersebut mewakili populasi (Marzuki, 1986:51). Sesuai dengan metode

yang digunakan maka sampel dari penelitian ini sudah ditentukan yaitu karyawan yang masuk dalam bagian operasional.

Untuk menentukan jumlah sampel yang dapat mewakili populasinya maka terlebih dahulu dihitung jumlah sampel minimum dengan menggunakan rumus Slovin (1960), (Consuelo G. Sevilla, 1993:161):

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

dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan 10%.

$$n = \frac{169}{1 + 169 (10\%)^2}$$

$$n = \frac{169}{2,69}$$

$$n = 62,825$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa ukuran sampel minimumnya adalah 62,825. Agar perhitungannya lebih mudah maka dibulatkan menjadi 66 sampel.

Penggunaan metode ini karena keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki penulis.

3.5. Data yang Diperoleh

1. Data primer

Merupakan data yang diperoleh dan dicatat secara langsung dari sumbernya atau obyeknya pertama kali tentang pendapat mereka mengenai gaya kepemimpinan dan bagaimana semangat mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Data sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari perusahaan yang dapat menunjang permasalahan yang diteliti. Adapun data yang diperoleh terdiri dari:

- a. Sejarah Hotel Quality Yogyakarta
- b. Struktur organisasi
- c. Data personalia

3.6. Metode Pengumpulan Data

Data merupakan suatu faktor yang amat penting dalam suatu penelitian karena pada dasarnya dalam suatu penelitian bertujuan untuk mengumpulkan data untuk diproses, kemudian data tersebut digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

1. Studi lapangan

Studi lapangan merupakan suatu metode dimana peneliti terjun langsung ke lapangan atau obyek yang diteliti untuk mendapatkan data penelitian. Cara-cara yang dilakukan dalam studi lapangan adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan terhadap perkembangan yang terjadi di dalam Hotel Quality Yogyakarta mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawannya.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan yang diserahkan kepada responden untuk diisi. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data-data mengenai sikap responden terhadap gaya pemimpin yang diterapkan di Hotel Quality Yogyakarta dan semangat karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Kuesioner tersebut di ukur secara scoring berdasarkan skala Likert, dari masing-masing skor jawaban responden kemudian diambil rata-ratanya.

Kuesioner ini berisi 28 pertanyaan, dengan pembagian sebagai berikut:

Untuk gaya kepemimpinan:

- Item gaya kepemimpinan direktif = 4 pertanyaan
- Item gaya kepemimpinan mendukung = 4 pertanyaan
- Item gaya kepemimpinan partisipatif = 4 pertanyaan

- Item gaya kepemimpinan berorientasi prestasi = 4 pertanyaan

Untuk semangat kerja karyawan:

- Item kondisi pegawai = 3 pertanyaan
- Item kerjasama = 3 pertanyaan
- Item kesenangan kerja = 3 pertanyaan
- Item kepuasan kerja = 3 pertanyaan

Dalam penyusunan kuesioner menggunakan jenis pertanyaan tertutup/pertanyaan dengan jawaban alternatif tertentu. Responden hanya akan memilih satu jawaban yang sesuai yang telah disediakan dengan memberikan tanda pada jawaban yang dipilih dari setiap pertanyaan.

Untuk mengubah data-data yang ada kedalam perhitungan data, maka digunakan model skala Likert. Pada skala Likert, responden menjawab pertanyaan/ Pernyataan penelitian dengan memberikan tanda silang (X) / tanda ceklis (V), pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia (Supardi, 1993:142).

Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberi nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu 5 untuk jawaban yang sangat positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya adalah sebagai berikut:

Untuk variabel gaya kepemimpinan dan semangat kerja:

- Sangat setuju = 5
- Kurang setuju = 4

- Cukup setuju = 3
- Setuju = 2
- Tidak setuju = 1

c. Interview

Interview adalah melakukan wawancara kepada pemimpin dan karyawan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan dan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan.

2. Studi pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang bertujuan untuk mendapatkan dasar-dasar teoritis mengenai masalah atau pun hal-hal yang akan diteliti dari literatur yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti sehingga dapat dipakai sebagai pedoman untuk membahas masalah yang sedang diteliti sehingga dapat dipakai sebagai pedoman untuk membahas masalah yang sedang diteliti.

3.7. Uji Instrumen Penelitian

1. Analisis validitas

Digunakan untuk menguji seberapa cermat suatu tes melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi validitas suatu alat pengukur, semakin tepat pula pengukur itu mengenai sasarannya. Untuk mengukur validitas kuesioner yang diberikan kepada responden, digunakan rumusan korelasi *Product Moment* (Hadi, 1983:37), yaitu:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\sum x^2 - (\sum x)^2} [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}$$

dimana:

r = Korelasi product moment

x = Skor nilai suatu item

y = skor total suatu item

n = jumlah sampel

Besarnya r dapat dihitung dengan korelasi, dimana taraf signifikan (α)= 5%. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka ada korelasi yang nyata antara kedua variabel tersebut sehingga kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid.

Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka tidak ada korelasi dan alat ukur tidak valid.

2. Analisis reliabilitas

Tujuannya untuk mengetahui sejauh mana pengukuran data dapat memberikan hasil relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama atau dengan kata lain untuk menunjukkan adanya persesuaian antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Pengukuran reliabilitas menggunakan

teknik belah dua yaitu dengan mengkorelasikan item yang bernomor ganjil dengan item yang bernomor genap dengan menggunakan teknik Korelasi Produk Moment (Anwar, 1998:406):

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

dimana:

r_{xy} = koefisiensi korelasi dua belahan.

y = score / nilai dari item-item bernomor genap.

x = score / nilai dari item-item bernomor ganjil.

n = banyaknya sampel.

Setelah koefisiensi korelasi item bernomor ganjil dengan item bernomor genap ditemukan, maka estimasi reliability dapat menggunakan rumus *Spearman Brown* (Hadi, 1983:44):

$$r_{bb} = \frac{2(r_{xy})}{1 + r_{xy}}$$

dimana:

r_{xy} = koefisiensi korelasi antara item yang bernomor genap dengan item yang bernomor ganjil.

r_{bb} = reliabilitas instrumen.

Dengan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$, apabila r_{bb} lebih besar dari r_{tabel} maka kuesioner sebagai alat pengukur sudah dapat memenuhi syarat reliabilitas.

Untuk mempermudah perhitungan, baik uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer program analisis kesahihan butir dan keandalan butir dari program SPSS.

3.8. Analisa Data

1. Analisa kuantitatif

Analisa ini adalah analisis yang berdasarkan data-data statistik yang berupa angka-angka. Dalam penelitian ini metode analisis kuantitatif yang digunakan berbentuk model analisa regresi berganda. Model ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel gaya kepemimpinan serta pengaruh paling dominan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, atau didasarkan pada tujuan penelitian yaitu untuk meneliti variabel terikat (Y) dengan variabel bebas (X_1, X_2, X_3).

Bentuk formula analisa regresi berganda:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Di mana:

Y: Variabel terikat / Semangat Kerja Karyawan

X_1 : Gaya kepemimpinan direktif

X_2 : Gaya kepemimpinan mendukung

X_3 : Gaya kepemimpinan patisipatif

X_4 : Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

b_0 : Konstanta, yaitu nilai Y pada saat semua variabel X bernilai

0

b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi dari variabel X_1, X_2, X_3

Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama ini dilakukan dengan menggunakan uji-F, untuk menguji signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Adapun langkah-langkah untuk uji-F adalah sebagai berikut :

- a. memformulasikan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternatif

(H_a) yaitu :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

Artinya : variabel-variabel gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi tidak memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

Artinya, variabel-variabel gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

- b. Menentukan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas (db) untuk baris $(n-k)$ dan kolom $(k-1)$
- c. Menghitung F_{hitung} dengan rumus :

$$F_{hitung} (F_h) = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

dimana :

$R^2 = R\text{-Square}$

$n = \text{Jumlah observasi}$

$k = \text{Jumlah variabel}$

- d. Membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel}
- e. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti variabel gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi secara simultan tidak mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti variabel gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis kedua

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan uji-t. Adapun langkah-langkah dalam pengujian ini adalah :

- a. Memformulasikan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a), yaitu :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

Artinya, variabel gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

Artinya, variabel gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi secara parsial mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

- b. Menentukan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas (db) $= (n-k-1)$, dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel, dengan uji 1 skor (*one tailed test*).
- c. Menghitung nilai dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{\beta_1}{Se(\beta_1)}$$

dimana :

β_1 = Koefisien regresi I

Se = Standar error koefisien regresi

- d. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel}

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti variabel gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, berorientasi prestasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan menggunakan koefisien beta (beta coefficient), yaitu untuk menentukan variabel bebas mana yang paling dominan mempengaruhi variabel terakhir dalam suatu model regresi linier. Kemudian untuk menentukan nilai koefisien beta maka dilakukan regresi linier dimana setiap variabel bebas mengalami proses *normalized*, yaitu ditransformasikan sehingga dapat saling dibandingkan. Hal ini dilakukan dengan maksud agar variabel-variabel bebas tersebut dapat saling diperbandingkan dan kemudian dinyatakan dalam bentuk *standard deviation* nya masing-masing (Arif, 1993, hal 11).

Semakin besar nilai beta suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominannya pengaruh variabel bebas memiliki nilai beta paling besar yang menunjukkan pengaruh paling dominan terhadap variabel terikatnya.

2. Analisa kualitatif

Analisa yang didasarkan pada hasil dari jawaban yang diberikan oleh responden. Analisis dinyatakan tidak dalam bentuk angka-angka, tetapi analisis ini berisikan pendapat serta pertimbangan peneliti berdasarkan hasil kuantitatif.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Berdirinya dan Perkembangan Hotel Quality Yogyakarta

Hotel Quality merupakan salahsatu hotel bintang empat bertaraf internasional yang ada di Yogyakarta. Pertama kali di buka Hotel Quality diberi nama Belmont Prambanan. Belmont Prambanan merupakan sebuah nama yang diilhami oleh candi Prambanan yang terletak tidak jauh dari lokasi hotel. Karena kemajuan jaman, nama Belmont Prambanan kemudian diubah menjadi Aquila Prambanan. Perubahan nama dari Belmont Prambanan menjadi Aquila Prambanan dikarenakan manajemen yang memegang hotel telah berganti. Manajemen Hotel Aquila Prambanan di pegang oleh PT. Puri Lestari Indah Pratama yang berkantor di Jl. Warung Buncit Raya 17 Jakarta.

Aquila Pramabanan nama hotel yang cukup menarik tetapi itupun diganti lagi seiring dengan pergantian manajemen pengelola hotel. Hotel Aquila Prambanan berubah nama lagi pada tanggal 19 Desember 1997, dengan nama baru yaitu Hotel Holiday Inn. Manajemen Hotel Holiday Inn dikelola oleh Holiday Inn World Wide yang berpusat di Atlanta, Georgia.

Pada tanggal 12 Juli 1999 Holiday Inn berubah nama lagi menjadi Hotel Quality. Perubahan ini seiring dengan perubahan seluruh manajemen hotel. Hotel Quality adalah sebuah hotel bertaraf internasional dengan kualitas bintang empat. Hotel ini terletak di Jl. Adi Sucipto Yogyakarta. Hotel Quality terdiri 8 *floor* ditambah 1 *top floor* dan 1 *basement* dengan 181 kamar.

4.2 Fasilitas yang Dimiliki Hotel Quality Yogyakarta

Hotel Quality Yogyakarta dibangun di atas tanah yang subur seluas 5,5 acre, hotel tersebut juga terletak di lokasi yang nyaman dan tidak jauh dari tempat wisata Candi Prambanan yang memiliki nilai sejarah. Para tamu juga dapat menikmati pemandangan yang indah Gunung Merapi dan Candi Prambanan dari beberapa kamar tamu yang dimiliki hotel tersebut.

Bangaunan hotel tersebut terdiri dari 8 tingkat ditambah 1 *basement* dan 1 *top floor*. Hotel bertingkat 8 ini bangunan / arsitekturnya memiliki ciri seperti Candi Hindu antara lain ditandai dengan bangunan seperti menara yang berujung lancip diatapnya. Di teras, serta menara di depan yang digunakan untuk lift juga berbentuk lancip menyerupai piramida.

Jika kita memasuki lobby di depan lift terdapat kolam air mancur yang di rekayasa sedemikian rupa sehingga menimbulkan suara aliran air yang jatuh dari tebing bukit dan juga terdapat seperangkat alat musik gamelan khas budaya Jawa. Di depan ruang lobby terdapat juga aksesories khas Yogyakarta, yaitu becak dan patung makara. Gaya arsitektur Hotel Quality merupakan perpaduan antara penampilan yang berkonsep tradisional dengan sajian kenyamanan modern.

4.2.1 Kamar Hotel Quality dan Fasilitas Pelayanan

Sampai saat ini, Hotel Quality telah mengoperasikan 181 kamar yang terdiri dari: *deluxe room*, *Aquila club*, *studio suite*, *junior suite*, *executive suite*, *presidential suite*, dan *superior room*.

Kamar-kamar tamunya rata-rata berukuran 37,5 meter persegi, dan dilengkapi dengan karpet, AC, TV dengan saluran-saluran satelit, minibar, Sistem International Direct Dial (IDD) telphon, radio, dan sisitem penerangan lampu, kamar mandi yang mewah, dan juag lemari pakaian.

Fasilitas dan pelayanan yang dapat diberikan oleh Hotel Quality kepada para tamunya terdiri dari:

- a. Staf yang berbahasa asing
- b. Rekaman catatan tamu
- c. Pengasuh bayi (*baby sister*)
- d. Binatu dan cuci kering
- e. 24 jam pelayanan kamar (*room service*)
- f. Siaran TV asing terkemuka seperti: CNN, Franc International TV, HBO, dan TV lokal
- g. Kotak penyimpanan barang / dokumen berharga
- h. Dokter jaga 24 jam
- i. Antar jemput ke / dari airport dan pelayanan rapat (*meeting sevice*)
- j. Check in penerbangan
- k. Fasilitas valet dan *self parking*
- l. Penyewaan mobil mewah maupun biasa
- m. Toko obat dan tanda mata (*souvenir*)
- n. Agen biro perjalanan
- o. Menerima karu-kartu kredit terkemuka

p. Fasilitas rekreasi: Club Joanne Drew (*fitnes center*), tenis meja, kolam renang, dan taman bermain untuk anak-anak.

Hotel tersebut juga memiliki ruangan *Business Centre* yang menyediakan fasilitas telex, facsmile, foto copy, komputer, telepon serta pos dan pembungkusan barang bagi para tamunya.

4.2.2 Ruang Pertemuan

Hotel Quality juga menyediakan ruang untuk pertemuan bagi para tamunya dan sebagian besar nama ruangan-ruangan tersebut diambil dari nama-nama gedung yang ada di kota Yogyakarta. Hotel tersebut memiliki 4 ruang pertemuan (*function room*) terdiri dari:

- a. *Kalasan ball room*, ruangan tersebut terletak dilantai dasar (*basement*) dengan luas area 260 m². Kapasitas untuk cocktail 530, banquet 270, buffer dinner 220, class room 160, theatre 300, shaped 60 dan board room 80. Ruangan ini dapat digunakan untuk kegiatan seminar, wisuda, lokakarya, rapat kerja, perayaan ulang tahun, perkawinan, dan lain-lain.
- b. *Sambisari meeting room*, terletak di lantai 2 dengan luas area 170 m². Kapasitas untuk cocktail 100, banquet 80, buffer dinner 70, class room 75, theatre 150, dan board room 60. Ruangan tersebut biasanya hanya untuk seminar, rapat kerja, pelantikan dan sebagainya.
- c. *Sewu board room*, terletak dilantai 2 di atas area 36 m² bersebelahan dengan Sambisari meeting room. Kapasitas cocktail 25, banquet 10, class room 12, theatre 18 dan board room 18. Ruangan tersebut

biasanya hanya digunakan untuk rapat-rapat yang kapasitas orangnya hanya sedikit.

- d. *Pub*, ruangan tersebut terletak di lantai dasar (*basement*). Kapasitasnya 40orang. Ruangan tersebut digunakan bagi para tamu yang ingin santai sambil mendengarkan live music dan berdansa, open daily dari 05.00 pm to 01.00 pm. Billiard, snappy snacks, bar, karaoke, CNN dan live entertainment.

4.2.3 Restaurant dan Bar

Hotel Quality menyediakan 4 tempat untuk bersantai sambil menikmati hidangan, minuman, musik yang disajikan bagi para tamunya. Tempat-tempat tersebut terdiri dari:

- a. *Taman Sari café*, sebuah restoran yang terletak di lantai 1 dekat taman dan kolam renang. Selain masakan khas Indonesia restoran tersebut juga menyediakan menu-menu dari manca nergara. Disisni para tamu juga dapat menikmati life music yang dimainkan oleh various band.
- b. *Serayu seafood*, sebuah restoran yang menyajikan hidangan Chinese food yang dimasak oleh Chief dari Hong kong. Jika kita memasuki restoran tersebut kita akan menemukan suatu ruanga makan yang bernuansa khas China.
- c. *Japanese corner*, terletak di luar ruangan dekat kolam renang dan retoran tersebut menyajikan khusus masakan Jepang.

- d. *Chin - Chin lounge*, ruangan tersebut terletak di lantai 1 dekat lobby, dan merupakan tempat untuk santai sambil menikmati berbagai macam minuman khas baik dari lokal maupun manca negara. Para tamu juga dapat menikmati alunan musik piano.

4.2.4. Produk-Produk Khusus yang Ditawarkan Hotel Quality

Yogyakarta

Hotel Quality Yogyakarta dalam operasi pemasarannya menawarkan produk utama yaitu jasa akomodasi penyewaan kamar penginapan serta fasilitas-fasilitas khusus di dalamnya, selain itu hotel ini juga mempunyai berbagai produk jasa dengan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki hotel. Produk jasa yang ditawarkan itu antara lain:

- a. Paket pernikahan
- b. Paket golf Quality
- c. Paket arisan
- d. International buffet lunch
- e. Paket wisuda
- f. Paket buka puasa bersama

Selain produk yang berupa paket tersebut Hotel Quality juga bisa menjual jasa hotel dengan maksud untuk memaksimalkan manfaat segenap fasilitas dan sumber daya yang ada, misalnya sewa banquet room untuk pertemuan, recreation fasilitas dibuka juga untuk umum selain tamu hotel. Daerah pemasaran Hotel Quality meliputi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jateng. Adapun pasar yang dituju terdiri dari para wisatawan, baik

wisatawan asing maupun domestik, pelaku bisnis yang banyak melakukan perjalanan ke Yogyakarta, instansi pemerintah dan swasta, dan rumah tangga.

4.3 Keberadaan Karyawan Hotel Quality Yogyakarta

Jumlah karyawan yang bekerja pada Hotel Quality keseluruhannya berjumlah 295 orang, dimana masing-masing jumlah jam kerjanya adalah 49 jam per minggu, 7 jam sehari untuk hari Senin sampai dengan Jumat ditambah 5 jam untuk hari Sabtu. Sedangkan satu hari adalah hari istirahat (tidak harus hari minggu). Waktu operasinya ditetapkan 14 jam sehari dan 7 hari seminggu, yang terbagi menjadi 3 shift (pagi, siang, malam, dan split shift).

Karyawan/wati yang berada di lingkungan Hotel Quality, terdiri dari berbagai tingkat pendidikan, yaitu: sarjana S1-S2, sarjana muda/D3 ataupun sekolah kepariwisataan, SLTA, SLTP, dan SD, yang dapat dikelompokkan sebagaimana tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Tingkat Pendidikan Karyawan Hotel Quality Yogyakarta

Tingkat Pendidikan	Jumlah dalam Angka	Jumlah dalam %
SD	3	1,02
SLTP	6	2,04
SLTA/ sederajat	113	38,3
Sarjana Muda/D3	135	45,8
Sarjana S1/S2	38	12,8
Jumlah	295	100

4.3.1 Jaminan

Disamping menerima gaji, karyawan/wati juga mendapat fasilitas jaminan sosial. Adapun jaminan sosial yang diberikan hotel tersebut kepada karyawannya antara lain meliputi:

- a. Jaminan sosial tenaga kerja yang meliputi:
 - 1) Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)
 - 2) Jaminan Kematian (JK)
 - 3) Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK), yang juga berlaku bagi istri dan 3 orang anak dari karyawan
 - 4) Jaminan Hari Tua (JHT)
- b. Tunjangan hari raya pada tiap tahun sebesar satu bulan gaji
- c. Mendapat hak cuti
- d. Penyediaan ! kali makan pada setiap karyawan khusus bagi yang kerja lembur ada ekstra makan.
- e. Pakaian dinas/seragam sesuai dengan jenis pekerjaannya
- f. Program liburan dan rekreasi bagi karyawan, program ini dilaksanakan sekali dalam setahun
- g. Bantuan sosial jika ada yang terkena bencana/kematian
- h. Program pelatihan seperti bahasa Inggris, budaya eropa, jepang dan sebagainya.
- i. Program kegiatan kerohanian, meliputi:
 - 1) Perayaan hari besar keagamaan, seperti Natal, Idul Fitri, Waisak dan Galungan

- 2) Kegiatan sosial dan bakti sosial, seperti mengunjungi panti asuhan dan sebagainya.

4.3.2 Fasilitas

Fasilitas yang disediakan oleh Hotel Quality untuk karyawan/wati antara lain:

- a. Klinik hotel yang memberikan fasilitas pengobatan untuk para karyawan yang ditangani oleh dokter perusahaan
- b. Mushola/tempat ibadah
- c. Kendaraan dinas
- d. Penyediaan ruang ganti beserta lemari (loker)
- e. Fasilitas olah raga

4.3.3 Penghargaan

- a. Acara “Employee of The Month”

Pemberian penghargaan terhadap “Karyawan yang terbaik” diadakan satu kali dalam sebulan, yaitu dengan memberikan sertifikat penghargaan serta sebuah bingkisan/ hadiah kepada karyawan/ wati yang terpilih. Seluruh karyawan termasuk General Manager dan juga para Departemen Head ikut hadir dalam acara tersebut.

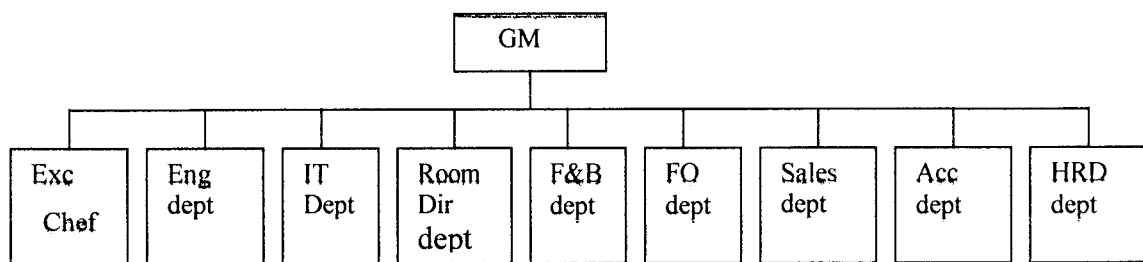
- b. Acara “General Staff Meeting”

Kegiatan komunikasi formal yang diadakan oleh organisasi kepada karyawan Hotel Quality adalah pertemuan antara General Manager, PR officer, P dan T manager dengan para wakil karyawan juga dilakukan

sekali dalam sebulan. Dalam kegiatan ini diberikan kesempatan pada karyawan untuk mengungkapkan permasalahan yang dihadapi oleh individu, maupun departemen.

4.4 Struktur Organisasi Hotel Quality Yogyakarta

Struktur organisasi Hotel Quality divisualisasikan dalam bentuk bagan organisasi yang menggambarkan susunan dan hubungan antara bagian (departemen) dimana wewenang dan tanggung jawab terbesar ada pada General Manager. Sedangkan untuk operasional di Hotel Quality wewenang dan tanggung jawab sebagian dilimpahkan kepada beberapa departemen yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala bagian (*departemen head*) yang membawahi beberapa sub bagian, dan tiap-tiap departemen head berhak memeriksa dan bertanggung jawab atas hasil-hasil pekerja yang ada dalam wewenangnya, yang kemudian akan dilaporkan kepada bagian yang ada di atasnya. Struktur organisasi (per departemen) dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut:



Gambar. 4.2 Struktur Organisasi Hotel Quality Yogyakarta

Pengaturan manajemen Hotel Quality dibagi atas 9 departemen, yaitu terdiri dari:

1. Front Office Department

Bertugas mengurus pemesanan kamar untuk tamu serta menerima tamu dan segala administrasi tentang tamu termasuk informasi yang diperlukan tamu pada saat datang (check in) dan pulang (check out). Menyambut *group tour* dan mengurus segala sesuatunya yang diperlukan *group tour* selama tinggal di hotel dan men-entertain *group leader*-nya pada waktu tiba.

2. Room Dir Department

Bertugas mengurus kebersihan kamar serta area hotel keseluruhannya, termasuk mengurus persediaan dan pembagian seragam karyawan serta kebutuhan-kebutuhan tamu di kamar seperti: handuk, seprei, selimut, dan lain-lain.

3. F&B Department

Bertugas menyediakan makan minum tamu, yaitu makan dipersiapkan di dapur, sedangkan pelayanan makan dan minum di *restaurant and bar (F&B service)*. Termasuk di bagian ini yaitu bagian steward yang bertugas membersihkan alat-alat dapur, serta peralatan makan, minum dan lain-lainnya. Tugas F&B manager juga bekerjasama dengan PR officer dalam menyeleksi group-group band (entertainment) untuk mengisi acara-acara tertentu yang akan diadakan oleh Hotel Quality.

4. Accounting Department

Bertugas mengatur, mengawasi dan membukukan keluar masuknya uang barang dan segala kekayaan milik hotel, termasuk pengolahan data dan

laporan yang ditangani oleh sub bagian yang disebut EDP (*Electronic Data Processing*).

5. Sales and Marketing Department

Bertugas mencari tamu hotel sebanyak-banyaknya dengan cara melakukan kegiatan promosi seperti: kunjungan (*sales call/trip*), iklan, publisitas dan sebagainya. Langkah-langkah kebijaksanaan pemasaran juga ditentukan oleh bagian ini dengan persetujuan General Manager. Selain itu department ini juga berfungsi untuk memelihara citra / image dari Hotel Quality di mata masyarakat luas.

6. IT Department

Segala bidang keperluan teknologi informasi hotel dari yang paling kecil sampai besar adalah menjadi tanggung jawab bagian IT untuk penataan, perawatan, serta pengadaannya.

7. Engineering Department

Memelihara dan menjaga air, listrik, telephone, TV, lift, AC, termasuk peralatan hotel tetap berfungsi dengan baik dan lancar.

8. HRD Department

Mengurus segala hal yang menyangkut ketenagakerjaan seperti penerimaan karyawan, administrasi, personalia, pelatihan karyawan/wati serta memelihara disiplin karyawan/wati.

9. Exc. Chef

Bertugas mempersiapkan hidangan serta menu yang akan disajikan dalam setiap event maupun menu hidangan spesial hotel sehari-hari.

Jumlah total karyawan pada bagian operasional:

Tabel. 4.1 jumlah karyawan bagian operasional

Departemen Bagian Operasional	Jumlah Karyawan Tetap
1. A dan G	4
2. Acct	15
3. F and B	27
4. Kitchen	29
5. Steward	5
6. FO	24
7. HK	24
8. Laundry	8
9. HRD	4
10. Sales Marketing	6
11. PR	4
12. Security	8
13. Engeeniring	11
Jumlah Total Karyawan	169

4.5 Alat-Alat Promosi Hotel Quality Yogyakarta

Dalam upaya menginformasikan produk/ jasa hotel kepada masyarakat, Hotel Quality menggunakan sarana *promotion mix*. Kegiatan promosi yang dijalankan oleh hotel menggunakan 4 (empat) alat, yaitu:

- a. Penjualan tatap muka (personal)

Yang disebut dengan *sales call/ sales trip*. Kegiatan *sales call/trip*, dalam arti suatu “misi” menjual, yaitu dengan mengunjungi setiap pelanggan (account) untuk mendapatkan bisnis potensial serta memelihara citra Hotel Quality serta konsisten. Penjualan tatap muka tersebut merupakan alat promosi yang digunakan Hotel Quality.

b. Advertising

Yang berfungsi sebagai pengenalan diri/ intro bagi masyarakat tentang keberadaan Hotel Quality, nama, lokasi dan fasilitas yang dimiliki Hotel Quality. Media massa yang sering digunakan adalah media cetak seperti surat kabar, majalah, tabloid, karena anggarannya tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan anggaran untuk iklan media elektronik. Bentuk-bentuk iklan lain yang digunakan Hotel Quality adalah brosur, flier, leaflet, booklet, newsletter, indoor dan outdoor banner dan sebagainya.

c. Sales promotion

Yang digunakan Hotel Quality pada waktu-waktu tertentu, misalnya pada event-event khusus, seperti penawaran khusus (*special rate*) / *gift away* yang bersifat promosi pada waktu liburan sekolah ataupun pada saat musim sepi/lesu dan sebagainya. Kegiatan promosi ini tak lain dimasukkan dalam rangka menarik minat serta membujuk ataupun pelanggan agar mau membeli produk Hotel Quality.

d. Publicity

Hal ini biasa dilakukan Hotel Quality untuk menginformasikan produk baru ataupun event-event khusus yang akan diadakan oleh Hotel Quality.

Publikasi tersebut juga merupakan sarana yang membantu dalam upaya menciptakan citra yang baik terhadap Hotel Quality. Publisitas ini juga digunakan sebagai pelengkap yang efektif bagi alat promosi yang lain seperti periklanan, *personal selling*, dan promosi penjualan.

Keempat alat promosi tersebut pelaksanaannya dapat saling mendukung dan melengkapi satu sama lain, misalnya dalam kegiatan *sales call / trip* seorang sales akan sangat menentukan promotional material, seperti: brosur, newsletter, dan sebagainya untuk mendukung presentasinya. Sebagai alat pendukung promosi yang lainnya adalah *visual merchandising*, yaitu penataan ruangan ataupun benda-benda yang berkaitan dengan tema acara yang dipromosikan. Salah satu contohnya adalah dengan memasang patung drakula di lobby untuk mempromosikan acara *Halloween*. Tujuan dari penggunaan *visual merchandising* tersebut adalah untuk lebih menarik minat tamu / pelanggan untuk mau bergabung dalam paket acara yang akan diselenggarakan oleh Hotel Quality.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Pengujian Instrumen Penelitian

Ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data penelitian yang dalam proses pengumpulannya seringkali menuntut pembiayaan, waktu dan tenaga yang besar, tidak akan berguna bilamana alat pengukur yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Pengujian hipotesis tidak akan mengenai sasarannya, bilamana data yang dipakai untuk menguji hipotesa adalah data yang tidak reliabel dan tidak menggambarkan secara tepat konsep yang diukur.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Bila seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka dia harus menggunakan timbangan. Timbangan adalah alat pengukur yang valid bila dipakai untuk mengukur berat, karena timbangan memang mengukur berat. Bila panjang yang ingin diukur, maka dia harus menggunakan meteran. Meteran adalah alat pengukur yang valid bila digunakan untuk mengukur panjang, karena memang meteran mengukur panjang. Tetapi timbangan bukanlah alat pengukur yang valid bilamana digunakan untuk mengukur panjang.

Sedangkan reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Misalkan seorang mengukur panjang jarak dua buah bangunan dengan dua jenis alat ukur, yang satu adalah meteran yang terbuat dari logam, sedangkan yang lainnya adalah dengan menggunakan jumlah langkah kaki. Setiap alat pengukur digunakan sebanyak dua kali untuk mengukur jarak yang sama. Besar sekali kemungkinan hasil pengukuran yang diperoleh dengan pengukur tersebut akan berbeda. Pengukuran yang dilakukan dengan langkah kaki, besar sekali kemungkinannya akan tidak sama karena besar langkah antara pengukuran yang pertama dengan pengukuran yang kedua mungkin berlainan. Dari contoh diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa meteran adalah alat pengukur yang handal, sedangkan langkah kaki adalah alat pengukur yang kurang handal.

Dalam penelitian ini, cara yang ditempuh untuk mengumpulkan data adalah dengan menggunakan angket yang berisi tentang butir-butir pertanyaan yang kemudian dibagikan kepada responden. Langkah awal sebelum melakukan penyebaran angket kepada seluruh responden adalah melakukan pengujian kualitas data dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas setiap daftar pertanyaan. Dalam melakukan pengujian kualitas data, angket di uji cobakan kepada 66 orang responden. Hasil dari pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pertanyaan tentang Gaya Kepemimpinan yang meliputi Direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan Partisipatif, dan

kepemimpinan Orientasi Prestasi, serta semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Dalam pengujian ini koefisien korelasi kritis diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan derajat bebas ($N= 66$) dan taraf signifikan sebesar 5 % diperoleh nilai $r\text{-tabel} = 0,204$.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung (untuk r tiap butir pertanyaan terhadap skor total) lebih besar dari nilai r tabel dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Setelah melalui proses pengolahan data dengan program SPSS, maka hasil uji validitas tentang variabel Gaya Kepemimpinan dapat dilihat dalam Tabel 5.1, sedangkan pengujian validitas instrumen pertanyaan tentang semangat kerja karyawan dapat dilihat dalam Tabel 5.2, adapun perhitungan selengkapnya tentang pengujian validitas ini dapat dilihat dalam lampiran.

Tabel 5.1
Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan
tentang Gaya Kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)			
No. Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,3717	0,204	Valid
2	0,5035	0,204	Valid
3	0,5697	0,204	Valid
4	0,3810	0,204	Valid
2. Gaya Kepemimpinan yang mendukung (X2)			
No. Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,3584	0,204	Valid
2	0,5117	0,204	Valid
3	0,3169	0,204	Valid
4	0,3544	0,204	Valid
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)			
No. Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,4245	0,204	Valid
2	0,4509	0,204	Valid
3	0,4161	0,204	Valid
4	0,5571	0,204	Valid
4. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4)			
No. Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,3482	0,204	Valid
2	0,6804	0,204	Valid
3	0,5068	0,204	Valid
4	0,4432	0,204	Valid

Seperti telah dikemukakan di atas bahwa, bila koefisien korelasi sama dengan koefisien korelasi kritis ($r_{\text{tabel}} = 0,204$) atau lebih, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas tersebut ternyata

koefisien korelasi semua butir dengan skor total diatas 0,204, sehingga semua butir instrumen pertanyaan tentang gaya kepemimpinan dapat dinyatakan valid, sehingga pertanyaan-pertanyaan yang tertuang dalam angket penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Dari hasil uji validitas dibawah dapat diketahui bahwa koefisien korelasi semua butir dengan skor total diatas 0,204, sehingga semua butir instrumen pertanyaan tentang semangat kerja karyawan adalah valid.

Tabel 5.2
Rangkuman hasil uji validitas Instrumen Pertanyaan
Semangat kerja karyawan.

No. Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
Y _{1.1}	0,6801	0,204	Valid
Y _{1.2}	0,6057	0,204	Valid
Y _{1.3}	0,5287	0,204	Valid
Y _{2.1}	0,4591	0,204	Valid
Y _{2.2}	0,5964	0,204	Valid
Y _{2.3}	0,3588	0,204	Valid
Y _{3.1}	0,5632	0,204	Valid
Y _{3.2}	0,6371	0,204	Valid
Y _{3.3}	0,6142	0,204	Valid
Y _{4.1}	0,3295	0,204	Valid
Y _{4.2}	0,4648	0,204	Valid
Y _{4.3}	0,3980	0,204	Valid

b. Uji Kehandalan Instrumen Penelitian (Reliability Test)

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program SPSS memberikan fasilitas untuk

reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > r tabel (0,204)

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 5.3
Ringkasan hasil pengujian reliabilitas

Variabel	Koef. Spearman Brown (rbb)	r-kritis
Kepemimpinan Direktif	0,5882	0,204
Kepemimpinan yang mendukung	0,7127	0,204
Kepemimpinan Partisipatif	0,7383	0,204
Kepemimpinan Orientasi Prestasi	0,8009	0,204
Semangat kerja karyawan	0,8147	0,204

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Spearman Brown untuk variabel gaya kepemimpinan direktif sebesar 0,5882, untuk gaya kepemimpinan yang mendukung sebesar 0,7127, untuk gaya

kepemimpinan partisipatif sebesar 0,7383, untuk gaya kepemimpinan orientasi prestasi sebesar 0,8009 dan semangat kerja sebesar 0,8147. Dengan mengacu pada teori diatas maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal karena koefisien Spearman Brown lebih besar dari r tabel (0,204). Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

5.2. Analisis Data

5.2.1. Analisis Deskriptif

a. Deskripsi Responden Penelitian

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian dianalisis. Untuk mengetahui karakteristik responden dari pertanyaan umum dapat dilihat pada lampiran. Data Induk Hasil Jawaban Responden.

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Perbedaan wujud fisik responden dalam hal ini, jenis kelamin bisa dilihat sebagaimana yang tersaji dalam tabel.

Dari tabel di bawah ini, dapat diketahui bahwa karyawan yang bekerja di Hotel Quality Yogyakarta adalah didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 20 orang karyawan atau 30 persen dari total responden, sedangkan untuk karyawan laki-laki berjumlah 46 orang atau 70 persen dari total responden.

Tabel 5.4
Karakteristik Responden Berdasarkan
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
Perempuan	20	30%
Laki-laki	46	70%
Jumlah	66	100%

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil penelitian tentang jawaban responden terhadap pertanyaan umum tentang umur responden dapat diketahui bahwa umur responden dapat dikelompokkan menjadi 5 kelompok yaitu responden yang berumur antara 20 – 30 tahun, 31 – 40 tahun, 41 – 50 tahun, 51-55 tahun dan lebih dari 55 tahun. Hasil selengkapnya tentang deskripsi responden berdasarkan karakteristik usia dapat dilihat seperti yang tersaji dalam tabel berikut :

Dengan melihat struktur umur karyawan yang bekerja di Hotel Quality Yogyakarta dibawah dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan adalah berusia antara 31 - 40 tahun yaitu sebesar 28 orang atau 42%. Sedangkan karyawan yang berusia antara 21 – 30 tahun sebesar 15 orang atau 23%, 11 orang atau 17% karyawan berusia antara 41 – 50 tahun, 7 orang atau 11% karyawan berusia antara 51 – 55 tahun dan 5

karyawan atau 8% karyawan berusia lebih dari 55 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Hotel Quality Yogyakarta adalah berusia produktif. Kenyataan ini tentunya merupakan salah satu modal yang baik dan menambah kekuatan internal perusahaan karena bidang tugas yang diberikan adalah cukup berat yaitu pada memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada konsumen hotel. Dengan karyawan yang mayoritas berusia muda diharapkan semangat kerja yang terbaik sesuai dengan visi perusahaan akan dapat diwujudkan.

Tabel 5.5
Karakteristik Responden Berdasarkan
Usia

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
20 –30 tahun	15	23%
31 – 40 tahun	28	42%
41 – 50 tahun	11	17%
51 – 55 tahun	7	11%
> 55 tahun	5	8%
Jumlah	66	100%

Sumber : Data primer 2004

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, di kelompokkan kedalam empat kelompok. 1) Tamatan SD, 2) Tamat SLTP, 3) Tamat SLTA, 4) Sarjana Muda/ D-III (S1), dan 5) S1/S2. Distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikannya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.6
Karakteristik Responden Berdasarkan
Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	
	Frekuensi	Prosentase (%)
SD	3	5%
SLTP	6	9%
SLTA	14	21%
D-III	32	48%
S1/S2	11	17%
Jumlah	66	100%

Sumber : Data primer diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang bekerja di Hotel Quality Yogyakarta adalah Sarjana Muda/D-III dengan jumlah 32 orang karyawan atau 48 persen dari total responden. Terbanyak kedua adalah responden dengan tingkat pendidikan tamatan

SLTA yaitu berjumlah 14 orang karyawan atau 21 persen dari total responden, responden dengan tingkat pendidikan S1/S2 berjumlah 11 orang karyawan atau 17 persen dari total responden, responden dengan tingkat pendidikan SLTP berjumlah 6 orang karyawan atau 9 persen dari total responden. Sedangkan responden dengan tingkat berpendidikan SD 3 karyawan atau 5 persen. Meskipun tingkat pendidikan formal karyawan Hotel Quality Yogyakarta mayoritas adalah berpendidikan menengah, hal ini tidak mengurangi kualitas kerja mereka. Karena deskripsi pekerjaan yang ada disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan keahlian individu karyawan yang dimiliki. Di samping itu meskipun tingkat pendidikan formal mereka rendah, pihak manajemen perusahaan sudah membekali mereka dengan pendidikan informal maupun pelatihan-pelatihan teknis sesuai dengan bidang tugasnya. Pihak manajemen perusahaan juga mempunyai komitmen untuk meningkatkan kualitas kerja karyawannya dengan berbasis kompetensi dengan konsekuensi pihak perusahaan harus banyak mengeluarkan biaya yang tinggi untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan dengan seringnya melakukan pelatihan-pelatihan dan memberikan kemudahan bagi karyawan yang mempunyai minat untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

hasil deskripsi tentang responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.7.
Karakteristik Responden Berdasarkan
Masa Kerja

Keterangan	Masa Kerja
Rata-rata	7,2 Tahun
Responden terbanyak	8 Tahun
Responden termuda	1 Tahun
Responden tertua	22 Tahun

Dengan melihat struktur umur karyawan yang bekerja di Hotel Quality Yogyakarta dapat diketahui bahwa rata-rata masa kerja karyawan adalah 7,2 tahun. Karyawan terbanyak adalah mereka yang sudah bekerja selama 8 tahun, responden dengan masa kerja paling lama adalah 22 tahun dan masa kerja paling muda adalah 1 tahun.

b. Deskripsi Data

Dari hasil pengumpulan data setelah melalui proses verifikasi, editing dan coding serta direkap dalam tabulasi data yang dilakukan terhadap jawaban responden dapat dilihat sebagaimana tersebut dalam lampiran , untuk variabel semangat kerja karyawan diberi notasi Y sedang untuk variabel yang mempengaruhi masing-masing variabelnya diberi notasi sebagai berikut :

- a. X1 = Gaya Kepemimpinan Direktif
- b. X2 = Gaya Kepemimpinan yang mendukung
- c. X3 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif
- d. X4 = Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Pengolahan distribusi frekuensi dari masing-masing variabel tersebut dilakukan dengan mengelompokkan skor nilai rata-rata dari jawaban para responden penelitian. Penilaian terhadap masing-masing variabel dikelompokkan ke dalam 5 (lima) kategori yaitu : sangat setuju dengan skor 4, setuju dengan skor 4, cukup setuju dengan skor 3, kurang setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju dengan skor 1.

Uraian berikut mencoba akan menggambarkan distribusi frekuensi hasil jawaban responden penelitian ini, untuk melihat kecenderungan tanggapan para pegawai terhadap gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta.

Secara berturut-turut uraian tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan Direktif

Untuk mengetahui dan mengukur gaya kepemimpinan Direktif manajer Hotel Quality Yogyakarta diukur dengan menggunakan angket dengan jumlah 4 butir pertanyaan. Jawaban-jawaban responden akan menunjukkan gaya kepemimpinan Direktif manajer.

Hasil pengumpulan data dengan melalui skoring, dan setelah dilakukan pengelompokan nilai skor rata-ratanya maka diperoleh

tabulasi distribusi frekuensi yang mencerminkan gaya kepemimpinan Direktif manajer Hotel Quality Yogyakarta :

Tabel 5.8.
Hasil Distribusi Mengenai Gaya Kepemimpinan Direktif
Hotel Quality Yogyakarta

No	Kelompok Jawaban	Nilai (N)	Frekuensi (F)	Persentase	F x N
1	Tidak Setuju	1	14	21.21%	14
2	Kurang Setuju	2	27	40.91%	54
3	Cukup Setuju	3	20	30.30%	60
4	Setuju	4	5	7.58%	20
5	Sangat Setuju	5	0	0.00%	0
	Jumlah		66	100%	148
	Rata-rata				2.24

Sumber : Data Primer diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan di Hotel Quality Yogyakarta memberikan penilaian yang kurang setuju terhadap gaya kepemimpinan Direktif dengan jumlah 27 karyawan atau 40,91 persen dari total responden. Sedangkan karyawan yang menilai cukup setuju sebanyak 20 karyawan atau 30,3%, 14 karyawan atau 21,21% memberikan penilaian yang tidak setuju, 5 karyawan atau 7,58% karyawan menilai setuju dan tidak ada

satu respondenpun atau 0% yang memberikan penilaian sangat setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan Direktif.

Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 2,24 menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap pimpinannya tentang gaya kepemimpinan Direktif adalah rendah. Artinya pimpinan perusahaan di Hotel Quality Yogyakarta hanya sebagian kecil yang mempunyai gaya kepemimpinan Direktif.

b. Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan yang mendukung

Untuk mengetahui dan mengukur penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang mendukung pada perusahaan Hotel Quality Yogyakarta menggunakan angket pertanyaan dengan jumlah 4 butir pertanyaan. Jawaban-jawaban responden akan menunjukkan penilaian gaya kepemimpinan yang mendukung.

Hasil pengumpulan data dengan melalui skoring, dan setelah dilakukan pengelompokan nilai skor rata-ratanya maka diperoleh tabulasi distribusi frekuensi yang mencerminkan gaya kepemimpinan yang mendukung sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 5.9.
Hasil Distribusi Mengenai Gaya Kepemimpinan yang mendukung
Hotel Quality Yogyakarta

No	Kelompok Jawaban	Nilai (N)	Frekuensi (F)	Persentase	F x N
1	Tidak Setuju	1	2	3.03%	2
2	Kurang Setuju	2	11	16.67%	22
3	Cukup Setuju	3	34	51.52%	102
4	Setuju	4	19	28.79%	76
5	Sangat Setuju	5	0	0.00%	0
	Jumlah		66	100%	202
	Rata-rata				3.06

Sumber : Data Primer diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan di Hotel Quality Yogyakarta memberikan penilaian yang cukup setuju terhadap gaya kepemimpinan yang mendukung dengan jumlah 34 karyawan atau 51,52 persen dari total responden. Sedangkan karyawan yang setuju sebanyak 19 karyawan atau 28,79%, 11 karyawan atau 16,67% memberikan penilaian yang kurang setuju, 2 karyawan atau 3,03% memberikan penilaian yang tidak setuju dan tidak ada karyawan atau 0% yang memberikan penilaian sangat setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan yang mendukung.

Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,06 menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap pimpinannya tentang gaya kepemimpinan yang mendukung adalah cukup. Artinya pimpinan perusahaan di Hotel Quality Yogyakarta hanya sebagian kecil yang mempunyai gaya kepemimpinan yang mendukung.

c. Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Untuk mengetahui dan mengukur gaya kepemimpinan Partisipatif diukur menggunakan angket pertanyaan dengan jumlah 4 butir pertanyaan. Jawaban-jawaban responden akan menunjukkan gaya kepemimpinan Partisipatif.

Hasil pengumpulan data dengan melalui skoring, dan setelah dilakukan pengelompokan nilai skor rata-ratanya maka diperoleh tabulasi distribusi frekuensi yang mencerminkan gaya kepemimpinan Partisipatif manajer Hotel Quality Yogyakarta sebagaimana yang tersaji dalam tabel 5.10.

Dari tabel di bawah dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan di Hotel Quality Yogyakarta memberikan penilaian yang sangat setuju terhadap gaya kepemimpinan Partisipatif dengan jumlah 31 karyawan atau 46,97% dari total responden. Sedangkan karyawan yang setuju sebanyak 24 karyawan atau 36,36%, 5 karyawan atau 7,58% memberikan penilaian yang cukup setuju, 5 karyawan atau 7,58% memberikan penilaian yang kurang setuju dan 1 karyawan atau

1,52% yang memberikan penilaian sangat tidak setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan Partisipatif.

Tabel 5.10.
Hasil Distribusi Mengenai Gaya kepemimpinan Partisipatif
Hotel Quality Yogyakarta

No	Kelompok Jawaban	Nilai (N)	Frekuensi (F)	Persentase	F x N
1	Tidak Setuju	1	1	1,52%	1
2	Kurang Setuju	2	5	7,58%	10
3	Cukup Setuju	3	5	7,58%	15
4	Setuju	4	24	36,36%	96
5	Sangat Setuju	5	31	46,97%	155
	Jumlah		66	1	277
	Rata-rata				4,20

Sumber : Data Primer diolah, 2004

Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,20 menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap pimpinannya tentang gaya kepemimpinan Partisipatif adalah tinggi. Artinya pimpinan perusahaan di Hotel Quality Yogyakarta sebagian besar mempunyai gaya kepemimpinan Partisipatif.

d. Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Untuk mengetahui dan mengukur gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi diukur menggunakan angket pertanyaan dengan

jumlah 4 butir pertanyaan. Jawaban-jawaban responden akan menunjukkan gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi.

Hasil pengumpulan data dengan melalui skoring, dan setelah dilakukan pengelompokan nilai skor rata-ratanya maka diperoleh tabulasi distribusi frekuensi yang mencerminkan gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi manajer Hotel Quality Yogyakarta sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 5.11.
Hasil Distribusi Mengenai Gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi
Hotel Quality Yogyakarta

No	Kelompok Jawaban	Nilai (N)	Frekuensi (F)	Persentase	F x N
1	Tidak Setuju	1	1	1.52%	1
2	Kurang Setuju	2	10	15.15%	20
3	Cukup Setuju	3	30	45.45%	90
4	Setuju	4	23	34.85%	92
5	Sangat Setuju	5	2	3.03%	10
	Jumlah		66	100%	213
	Rata-rata				3.23

Sumber : Data primer diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan di Hotel Quality Yogyakarta memberikan penilaian yang cukup setuju terhadap gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi dengan jumlah 30

karyawan atau 45,45 persen dari total responden. Sedangkan karyawan yang setuju sebanyak 23 karyawan atau 34,85%, 10 karyawan atau 15,15% memberikan penilaian yang kurang setuju, 2 karyawan atau 3,03% memberikan penilaian yang sangat setuju dan 1 karyawan atau 1,52% karyawan memberikan penilaian sangat tidak setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi.

Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,23 menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap atasannya tentang gaya kepemimpinan *Partisipative* adalah cukup tinggi. Artinya pimpinan perusahaan di Hotel Quality Yogyakarta sebagian telah mengikuti gaya kepemimpinan pada orientasi prestasi.

e. Deskripsi Semangat kerja karyawan

Untuk mengetahui distribusi frekuensi tentang hasil penilaian semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta dapat sebagaimana yang tersaji dalam tabel 5.12.

Dengan melihat besarnya prosentase penilaian di tabel bawah terhadap semangat kerja karyawan menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta mayoritas sudah menunjukkan tingkat semangat kerja yang baik. Terbukti dari penilaian karyawan yang setuju yaitu untuk 45 orang karyawan atau 68,18% dari total karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat semangat kerja yang sangat baik berjumlah 14 orang karyawan atau 21,21 %, karyawan yang

memiliki tingkat semangat kerja yang cukup baik berjumlah 6 orang karyawan atau 9,09% dari total karyawan, 1 karyawan atau 1,52% semangat kerjanya tidak baik dan tidak ada satu karyawanpun yang semangat kerjanya sangat tidak baik.

Tabel 5.12
Distribusi Frekuensi Tentang Penilaian Semangat kerja karyawan
Hotel Quality Yogyakarta

No	Kelompok Jawaban	Nilai (N)	Frekuensi (F)	Persentase	F x N
1	Tidak Setuju	1	0	0.00%	0
2	Kurang Setuju	2	1	1.52%	2
3	Cukup Setuju	3	6	9.09%	18
4	Setuju	4	45	68.18%	180
5	Sangat Setuju	5	14	21.21%	70
	Jumlah		66	100%	270
	Rata-rata				4.09

Sumber : Data Primer diolah, 2004

Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,09 menunjukkan bahwa rata-rata Semangat kerja karyawan di Hotel Quality Yogyakarta adalah tinggi.

Dengan melihat hasil deskripsi tentang semangat kerja

karyawan Hotel Quality Yogyakarta, secara umum tingkat semangat kerja karyawan sudah menunjukkan hasil yang baik, dengan demikian semangat kerja yang ada saat ini harus dapat dipertahankan dan ditingkatkan sehingga dimasa yang akan datang jumlah karyawan yang memiliki tingkat semangat kerja dengan kategori penilaian yang kurang baik bisa ditingkatkan semangat kerjanya.

5.3. Analisis Inferensial

Penjelasan berikut ini menguraikan hasil estimasi yang meliputi: penyajian hasil estimasi dan pengujian hasil pengaruh dan hubungan antara variabel terikat (dependent variabel) dengan variabel bebas atau penjelas (explanatory variabel) secara statistik. Prosedur analisis yang dilakukan meliputi pengujian variabel-variabel penjelas secara parsial.

Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data (hasil selengkapnya bisa dilihat dalam lampiran) diperoleh hasil yang kemudian dilakukan tahapan analisis sebagai berikut:

a. Analisis Regresi Berganda

Tabel 5.13

Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Variabel Penjelas	Nilai Koefisien	Standar Error	Partial Cor. (r)	Partial Det. (r)	t- Stat
X ₁	0,135	0,067	0,249	0,062	2,004
X ₂	0,228	0,081	0,338	0,114	2,808
X ₃	0,314	0,057	0,575	0,331	5,494
X ₄	0,191	0,064	0,445	0,127	2,985
C	1,023				
R ²	= 0,622				
R	= 0,789				
F-Statistik	= 25,103				

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari hasil analisis statistik tabel 5.13 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y = 1,023 + 0,135X_1 + 0,228 X_2 + 0,314 X_3 + 0,191 X_4$$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi semangat kerja, maka

dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

1. Konstanta (Koefisien b_0)

Nilai konstanta sebesar 1,023 yang berarti bahwa jika tidak ada variabel gaya kepemimpinan yang mempengaruhi semangat kerja karyawan maka skor semangat kerja karyawan hanya sebesar 1,023 satuan.

2. Koefisien Gaya Kepemimpinan Direktif (b_1)

Gaya kepemimpinan Direktif (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap semangat kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,135 yang artinya apabila gaya kepemimpinan Direktif meningkat sebesar 1 skala, maka semangat kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,135 skala dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2), gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4), dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara gaya kepemimpinan Direktif dan semangat kerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan Direktif yang semakin meningkat menghasilkan semangat kerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

3. Koefisien Gaya Kepemimpinan yang mendukung (b_2)

Gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2) mempunyai

pengaruh yang positif terhadap semangat kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,228 yang artinya apabila gaya kepemimpinan yang mendukung meningkat sebesar 1 skala, maka semangat kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,228 skala dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1), gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4), dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara gaya kepemimpinan yang mendukung dan semangat kerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang mendukung yang semakin meningkat menghasilkan semangat kerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

4. Koefisien Gaya Kepemimpinan Partisipatif (b_3)

Gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap semangat kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,314 yang artinya apabila gaya kepemimpinan Partisipatif meningkat sebesar 1 skala, maka semangat kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,135 skala dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2), dan gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4), dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara gaya kepemimpinan Partisipatif dan semangat kerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Penilaian

karyawan terhadap gaya kepemimpinan Partisipatif yang semakin meningkat menghasilkan semangat kerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

5. Koefisien Gaya Kepemimpinan Orientasi prestasi (b_3)

Gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4) mempunyai pengaruh yang positif terhadap semangat kerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,191 yang artinya apabila gaya kepemimpinan Orientasi prestasi meningkat sebesar 1 skala, maka semangat kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,191 skala dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2), dan gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3), dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara gaya kepemimpinan Orientasi prestasi dan semangat kerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan Orientasi prestasi yang semakin meningkat menghasilkan semangat kerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

b. Analisis Korelasi Parsial

Analisis Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Hasil koefisien korelasi parsial dapat dilihat pada tabel 5.13,

dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) $r_{y1,234} = 0,249$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 24,9% antara gaya kepemimpinan Direktif dan semangat kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan Direktif yang semakin meningkat maka semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,062 artinya 6,2% variabel semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Direktif.
- 2) $r_{y2,134} = 0,338$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 33,8% antara gaya kepemimpinan yang mendukung dan semangat kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan yang mendukung yang semakin meningkat maka semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,114 artinya 11,4% variabel semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mendukung.
- 3) $r_{y3,124} = 0,575$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 57,5% antara gaya kepemimpinan Partisipatif dan semangat kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan Partisipatif yang semakin meningkat maka semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,331 artinya 33,1% variabel

semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Partisipatif.

- 4) $r_{y4,123} = 0,357$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 35,7% antara gaya kepemimpinan Orientasi prestasi dan semangat kerja karyawan. Maksudnya dengan gaya kepemimpinan Orientasi prestasi yang semakin meningkat maka semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,127 artinya 12,7% variabel semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan orientasi prestasi.

c. Analisis Korelasi Berganda

Untuk menunjukkan berapa persen variabel Semangat kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh keempat variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat dari tabel 5.14 dibawah ini:

Tabel 5.14

Nilai dari Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.789	0.622	0.597	0.29862

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari tabel 5.14 di atas dapat diketahui koefisien korelasi berganda R sebesar 0,789. Nilai ini mendekati angka 1 artinya pengaruh gaya kepemimpinan dengan variabel semangat kerja karyawan adalah kuat.

Sedangkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,622. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,622, maka dapat diartikan bahwa 62,2% semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan Direktif (X_1), gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2), gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4). Sedangkan sisanya sebesar 37,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

d. Uji Hipotesis

1) Uji Hipotesis Untuk Regresi Secara Serentak

Untuk menginterpretasikan data di atas kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

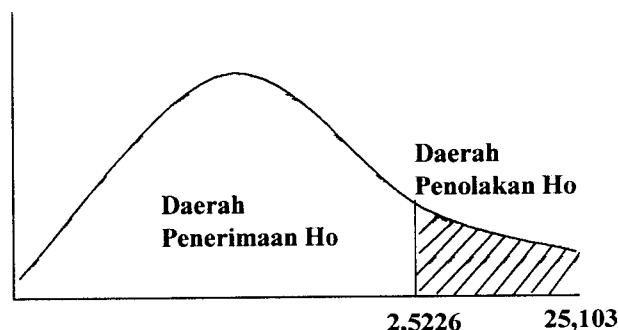
Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Semangat kerja Karyawan.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Semangat kerja Karyawan.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka Ho diterima

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka Ho ditolak

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 5.1 sebagai berikut:



Gambar 5.1 Uji Distribusi F Variabel X_1, X_2, X_3 dan X_4

Dari tabel 5.13 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 25,103 dengan taraf signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} yang nilainya 2,5226. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($25,103 > 2,5226$), maka H_a diterima dan menolak H_o (hipotesis ditolak). Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan Direktif (X_1), gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2), gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Semangat kerja karyawan pada Hotel Quality Yogyakarta.

2) Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi secara Parsial

Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Tabel 5.13 diatas yang berisi hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan memperlihatkan hasil dari t_{hitung} yang dikeluarkan oleh output olah data dengan menggunakan perhitungan seperti pada rumus di bab

sebelumnya. Dari tabel tersebut terlihat nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel bebasnya telah diketahui dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan t_{tabel} .

a) Pengujian terhadap koefisien regresi gaya kepemimpinan Direktif (X_1)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 5.13 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

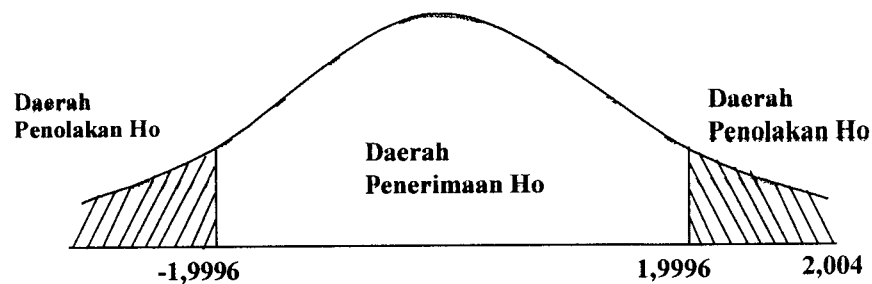
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Direktif (X_1), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Direktif (X_1), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 5.2 sebagai berikut:



**Gambar 5.2 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)**

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{\text{tabel}} = 1,9996$. Hasil perhitungan pada regresi (lampiran) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,004. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,004 > 1,9996$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

- b) Pengujian terhadap koefisien regresi Gaya Kepemimpinan yang mendukung (X_2)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 5.13 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

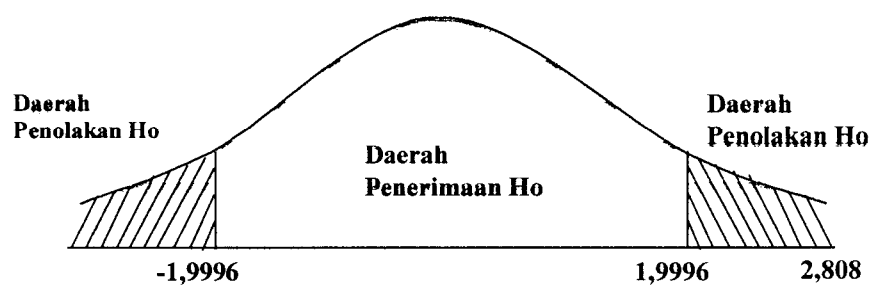
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan yang mendukung (X_2), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan yang mendukung (X_2), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 5.3 sebagai berikut:



Gambar 5.3 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan yang mendukung (X_2)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 1,9996$. Hasil perhitungan pada regresi (lampiran) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,808. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,808 > 1,9996$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan yang mendukung secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

c) Pengujian terhadap koefisien regresi Gaya Kepemimpinan

Partisipatif (X_3)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 5.13 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

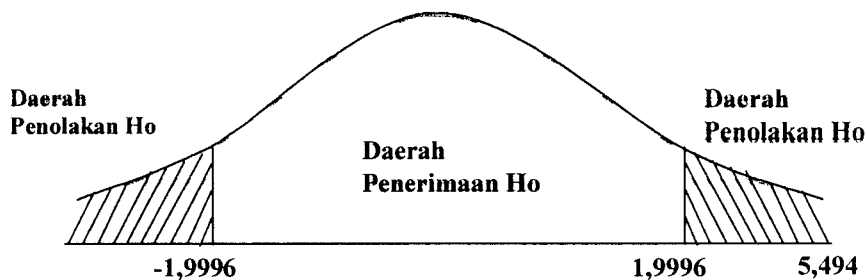
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 5.4 sebagai berikut:



**Gambar 5.4 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)**

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 1,9996$. Hasil perhitungan pada regresi

(lampiran) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,494. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5,494 > 1,9996$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan Partisipatif secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

d) Pengujian terhadap koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 5.13 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

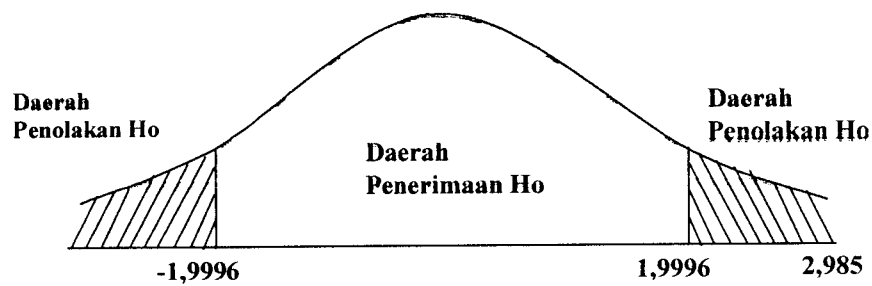
H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4), secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan (Y).

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 5.5 sebagai berikut:



Gambar 5.5 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi

Gaya Kepemimpinan Orientasi prestasi (X_4)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 1,9996$. Hasil perhitungan pada regresi (lampiran) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,985. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,985 > 1,9996$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya gaya kepemimpinan Orientasi prestasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

5.4. Pembahasan dan Implikasi

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan Direktif (X_1), gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2), gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_4) dengan semangat kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta. 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 gaya kepemimpinan Direktif (X_1), gaya kepemimpinan yang mendukung (X_2), gaya kepemimpinan Partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_4) telah mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Meskipun keempatnya mempunyai pengaruh yang signifikan, akan tetapi jika dilihat dari besarnya nilai koefisien beta dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang lebih dominan dan cukup kuat terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena manajer dalam melakukan keputusan / kebijaksanaan terhadap pekerjaan selalu berkonsultasi dengan bawahannya, untuk mendapatkan ide / saran dari bawahannya agar keputusan yang diambil dapat diterima oleh semua bawahannya. Selain itu pihak manajer di Hotel Quality Yogyakarta juga telah berpartisipasi dalam menentukan kesejahteraan karyawan.

Tingginya penilaian gaya kepemimpinan partisipatif di lingkungan Hotel Quality Yogyakarta tidak terlepas dari peran manajemen dalam mengembangkan budaya kualitas dan perubahan organisasi yang tertuang dalam visi dan misi baru. Dengan adanya visi baru produktivitas pada perusahaan Hotel Quality Yogyakarta telah membawa implikasi yang sangat luas dan membawa dampak yang positif bagi organisasi. Budaya kualitas merupakan sistem nilai yang dianut oleh Hotel Quality Yogyakarta dalam menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi

pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Upaya yang telah dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam mengembangkan budaya kualitas dengan melaksanakan 3 E (*Excellent People, Excellent Product dan Excellent Service*) yang dilakukan melalui pengembangan suatu program yang terkoordinasi yang diawali dari seleksi dan pengembangan karyawan. Hal ini disadari oleh pihak perusahaan yang menempatkan karyawan sebagai sumber daya manusia dalam rangka menghasilkan semangat kerja yang baik sehingga diharapkan produktivitas kerja semakin meningkat yang pada akhirnya keuntungan perusahaan akan semakin meningkat juga. Untuk membentuk budaya kualitas tersebut, pihak perusahaan telah mengimplementasikan beberapa program pokok antara lain :

1. Pengembangan individual

Pihak manajemen perusahaan telah menyusun manual yang terprogram mengenai instruksi pekerjaan, sehingga karyawan baru dapat memperoleh ketrampilan dan pengetahuan teknis yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas sesuai dengan tugas pekerjaannya.

2. Pelatihan manajemen

Pihak perusahaan memberikan kesempatan yang sangat luas dan mengikutsertakan manajemennya (termasuk manajer madya dan manajer lini pertama) dalam program pengembangan manajemen seperti seminar, simposium, kursus singkat, dan lokakarya, mengingat bahwa hampir semua produk yang dihasilkan Hotel Quality Yogyakarta

adalah untuk kebutuhan ekspor baik udang maupun ikan, dan untuk pasar domestik berupa makanan yang sudah diolah.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pihak manajemen perusahaan mengidentifikasi calon-calon potensial untuk menduduki posisi kunci dalam perusahaan untuk periode yang akan datang.

4. Standar semangat kerja

Pihak manajemen perusahaan telah menyusun suatu pedoman dalam bentuk booklet yang berisi instruksi dalam melaksanakan suatu tugas, misalnya bagaimana memberikan keputusan terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.

5. Pengembangan karier

Pihak manajemen melaksanakan program pengembangan pekerjaan dengan tuntutan keahlian dan tanggungjawab yang semakin besar dengan melibatkan seluruh karyawan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama terbukti, pembuktian ini dapat dilihat pada perhitungan $F_{hitung} (25,103) > F_{tabel} (2,5226)$, yang artinya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Hotel Quality Yogyakarta, yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), mendukung (X_2), partisipatif (X_3) dan berorientasi prestasi (X_4) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai R squared sebesar 0,622, maka dapat diartikan bahwa 62,2% semangat kerja karyawan Hotel Quality dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh ditunjukkan dengan nilai R multiple sebesar 0,789 yang berarti angka R mendekati angka 1, dengan demikian maka pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan) dengan variabel terikat (semangat kerja karyawan) adalah kuat.
2. Hipotesis kedua terbukti, pembuktian ini dapat dilihat dari persamaan regresi berganda yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan mendukung (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4). Persamaan tersebut yaitu

$Y=1,023 + 0,135X_1 + 0,228X_2 + 0,314X_3 + 0,191X_4$. Ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi semangat kerja karyawan di Hotel Quality Yogyakarta, yaitu sebesar 0,314

6.2 Saran-Saran

Melihat analisis dan kesimpulan yang didapat ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pihak Hotel Quality Yogyakarta sebagai bahan pertimbangan yang menentukan kebijaksanaan perusahaan.

1. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan maka sebaiknya pihak perusahaan harus dapat memperhatikan perilaku manajer sebagai pemimpin yang membawahi karyawannya sehingga semangat kerja karyawan yang dihasilkan diharapkan akan meningkat.
2. Memperhatikan kesimpulan diatas maka sebaiknya pimpinan / manajer menerapkan gaya kepemimpinan Partisipatif. Hal ini dilakukan karena gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan semangat kerja karyawannya. Untuk itu manajer dalam menjalankan kepemimpinannya sebaiknya selalu mengarahkan dan memberi motivasi kepada seluruh karyawan agar mereka melakukan pekerjaannya dengan baik dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Disarankan bagi peneliti-peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan untuk dapat menemukan faktor-faktor gaya

kepemimpinan lainnya yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Azrul, 1998, *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Binaura Aksara, Jakarta.
- Hagemann, Gisela, 1993, *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Handoko, Hani, 1992, *Manajemen Personalia dan SDM*, edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 1986, *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, M. Matini Hadari, 1993, *Kepemimpinan yang Efektif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitiseminto, Alex S., 82, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Sevilla, Consuelo G, et. at.,, 1993, *An Introduction To Research Methods*, Penerjemah Alimuddin T., setakan pertama, Penerbit UI, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1986, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sritua Arief, 1993, *Metodelogi Penelitian Ekonomi*, Edisi Ketiga, Penerbit Universitas Indonesia , Jakata.
- Thoha, Miftah, 1995, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Uchajana E O, 1981, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Penerbit Alumni, Bandung.
- Wahjosumidjo, 1987, *kepemlmpnan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.



SURAT KETERANGAN

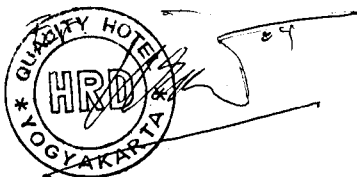
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa:

Nama : **Yorika Diah Sulistiani**
NIM : **00311237**
Jurusan : **Manajemen**
Fakultas : **Ekonomi**
Universitas : **Universitas Islam Indonesia**

Telah menyusun sebuah Laporan Penelitian pada Human Resources Department di Quality Hotel Yogyakarta dari tanggal 26 Januari sampai dengan 27 April 2004 dengan mengambil judul "*PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN. STUDI PADA HOTEL QUALITY YOGYAKARTA*".

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 27 April 2004



Ekanti Pertiwi
Training Manager

KUESIONER

I. Pengantar

Penulis adalah mahasiswa S1 jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian untuk mendapatkan data primer dalam rangka penyusunan skripsi mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam memberikan semangat kerja kepada karyawan.

Untuk maksud, maka penulis mohon kesediaan Bapak/ibu untuk membantu mengisi daftar pertanyaan ini dengan penjelasan/ketentuan sebagai berikut:

1. Kuesioner ini hanya dipergunakan semata-mata untuk kepentingan penulisan karya tulis ilmiah dan tetap dijamin kerahasiaannya.
2. Pertanyaan-pertanyaan dalam daftar kuesioner ini agar di isi sendiri oleh Bapak/Ibu.

Sudilah kiranya Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dan atas perhatiannya serta kesediaannya diucapkan terima kasih.

II. Petunjuk Pengisian

1. Untuk data identitas dalam bentuk isian, penulis persilahkan Bapak/Ibu untuk mengisi pada tempat yang telah disediakan.
2. Sebelum mengisi, harap membaca dengan teliti pertanyaan yang ada kemudian menjawab sesuai dengan pilihan yang ada. Di mohon Bapak/Ibu menjawab semua pertanyaan yang ada jangan sampai ada yang terlewatkan demi kesempurnaan pengolahan kuesioner ini nantinya.
3. Untuk data yang lainnya diisi dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang dipandang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

Yogyakarta, November 2003

Penulis,
Yorika Diah S

IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin :
Umur :
Masa Kerja :
Pendidikan terakhir :

Petunjuk: Jawablah pertanyaan – pertanyaan di bawah ini yang menyangkut **Gaya Kepemimpinan Atasan Anda dan Semangat Kerja Anda**, dengan memberi tanda silang (X) di kolom yang tersedia angka – angka (1,2,3,4,5) .

SS = Sangat Setuju (5) CS = Cukup Setuju (2)
S = Setuju (4) TS = Tidak Setuju (1)
KS = Kurang Setuju (3)

GAYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan direktif

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
1.	Pemimpin selalu memberikan perintah dan harus di patuhi.					
2.	Atasan memberikan bimbingan secara mendetail/spesifik kepada bawahan mengenai bagaimana cara mengerjakan setiap tugas.					
3.	Atasan menentukan dan mengatakan kepada bawahan kapan harus mengerjakan tugasnya.					
4.	Atasan mendemostrasikan kepada bawahan bagaimana tiap tugas dikerjakan dengan baik.					

Kepemimpinan yang mendukung

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
5.	Atasan bersikap sangat bersahabat dengan bawahan.					
6.	Atasan membimbing bawahan dalam pekerjaan bawahan, jika diperlukan.					
7.	Atasan mempunyai perhatian kemanusiaan terhadap bawahan akan kebutuhan, status, dan kesejahteraannya					
8.	Atasan selalu berusaha menciptakan suasana yang akrab dengan bawahan, agar lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan.					

Kepemimpinan partisipatif

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
9.	Dalam mengambil keputusan, atasan selalu berkonsultais terlebih dahulu dengan bawahan.					
10.	Bila ada ide/saran yang baik dari bawahan, benar-benar digunakan oleh atasan.					
11.	Dalam rapat, setiap orang (termasuk bawahan) diperbolehkan untuk mengemukakan pendapatnya secara jujur dan terbuka.					
12.	Hal-hal yang menyangkut kesejahteraan karyawan, seperti insentif dan tunjangan, dibicarakan bersama di dalam rapat.					

Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
13.	Atasan selalu menekankan kesempurnaan kerja kepada bawahan.					
14.	Atasan menetapkan serangkaian tugas yang menantang bagi bawahan.					
15.	Atasan mendorong agar bawahan dapat mencapai keterampilan/keahlian yang setinggi-tingginya.					
16.	Atasan memberikan peluang karir yang selebar-lebarnya kepada bawahan yang berprestasi.					

SEMANGAT KERJA

Kondisi pegawai

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
1.	Atasan tetap memberikan tugas kepada bawahan yang mempunyai masalah pribadi.					
2.	Atasan tetap memberikan tugas kepada bawahan yang mengalami gangguan kesehatan.					
3.	Karyawan harus siap dalam menerima tugas-tugas baru.					

Kerjasama

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
4.	Sesama teman sepekerja, bawahan bersedia membantu dalam penyelesaian tugas yang berat.					
5.	Setiap karyawan mengikuti kegiatan organisasi.					
6.	Karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengatasi masalah pekerjaan, bersedia menerima pendapat dari					

	teman/sebaliknya.					
--	-------------------	--	--	--	--	--

Kesenangan kerja

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
7.	Karyawan bersedia bekerja lembur yang diperintahkan oleh atasan.					
8.	Karyawan meninggalkan tugas untuk kepentingan lain.					
9.	Insentif yang diberikan selama ini sudah sesuai.					

Kepuasan kerja

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
10.	Penilaian atasan yang diberikan terhadap bawahan selama ini sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.					
11.	Alat-alat kerja yang ada di kantor sudah memadai.					
12.	Lingkungan kerja di kantor sudah sesuai dengan karyawan.					

REKAPITULASI DATA HASIL JAWABAN 169 RESPONDEN

Rep	Direktif				Kepemimpinan Mendukung				Partisipatif				Orientasi Prestasi:				Semangat Kerja																													
	N ₁₁	N ₁₂	N ₁₃	N ₁₄	N ₁	N ₂₁	N ₂₂	N ₂₃	N ₂₄	N ₃₁	N ₃₂	N ₃₃	N ₃₄	N ₄	N ₁₁	N ₁₂	N ₁₃	N ₁₄	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	Y ₁₄	Y ₂₁	Y ₂₂	Y ₂₃	Y ₂₄	Y ₃₁	Y ₃₂	Y ₃₃	Y ₃₄	Y ₄₁	Y ₄₂	Y ₄₃	Y ₄₄	Y											
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	3	2	2	1	2.00	3	3	4	3.50	4	4	3	4	3.75	3	3	3	4	3.25	4	4	5	4.53	4	4	5	1.09	3	1	4	3.67	4	4	1	4.00	4.00										
2	2	2	1	1	1.50	1	1	2	1.25	3	2	3	2	2.50	3	3	4	3.25	2	3	3	2	2.67	3	3	2	3.00	3	3	2	2.67	2	3	2	2.33	2.67										
3	3	3	1	2	2.25	3	5	4	3.75	5	5	4	4	4.50	4	4	5	4.25	4	4	5	4.33	5	5	4	5	5.00	5	3	5	4.33	5	4	4	4.35	4.50										
4	3	1	2	1	1.75	3	2	4	3.00	3	3	4	4	3.50	1	2	3	2	2.00	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	5	4	4.33	4	3	3	3.33	4.00										
5	3	3	2	2	2.50	2	3	4	3.25	5	3	5	5	4.50	2	2	2	3	2.25	4	4	5	4.33	5	4	5	4.50	5	4	5	4.67	4	4	4	4.00	4.38										
6	3	2	3	1	2.25	2	3	4	3.25	4	5	3	4	4.00	3	3	3	3	3.00	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	3	3.67	4.00										
7	3	3	3	3	3.00	2	3	4	3.00	4	4	4	4	4.00	2	2	4	2	2.50	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	3	4	3.67	4	4	4	4.00	3.92										
8	3	4	2	3	3.00	3	4	4	3.50	4	4	4	4	4.25	4	4	3	4	3.75	3	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	3	3	3.33	3.75										
9	3	4	2	3	3.00	3	5	4	4.00	4	4	4	4	4.25	3	3	3	4	3.25	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4.00										
10	4	4	2	1	1.50	2	4	3	2.75	3	3	4	4	3.50	3	3	3	4	3.25	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	3	4	5	4.00	5	4	3	4.00	4.08										
11	2	2	1	1	1.50	2	1	5	2	2.75	3	2	1	3	2.25	4	4	4	4.00	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3.75										
12	3	2	1	1	1.75	3	4	5	2	3.50	4	4	4	5	4.25	2	3	3	3	2.75	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	3	4	3.67	3.63									
13	3	2	1	1	1.75	3	4	5	2	3.50	4	4	4	5	4.25	2	3	3	3	2.75	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3.79									
14	3	3	2	2	2.50	2	3	4	3	3.50	4	2	5	4	3.75	3	4	4	3.25	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3.92										
15	3	3	2	2	2.50	2	3	4	3	3.00	5	5	3	3	4.00	3	3	4	3	3.25	4	4	5	4.33	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4.08									
16	4	4	3	3	3.50	3	3	5	3	3.50	3	5	4	5	4.25	4	4	4	3.50	5	4	5	4.33	5	5	4	5.00	4	4	4	4.00	4	4	5	5.00	4.67										
17	2	2	1	1	1.50	3	3	5	3	3.75	4	4	4	4	3.75	3	3	4	3	3.25	5	4	4	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	5	5	5.00	4.67									
18	3	3	2	2	2.25	3	3	4	3	3.25	4	4	4	5	4.25	4	4	3	4	3.75	3	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	5	5	5.00	4.67									
19	3	2	2	1	2.00	2	3	3	3	3.00	3	3	3	4	3.25	1	2	3	2	2.25	3	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	5	5	5.00	4.67									
20	3	3	2	2	2.50	2	3	4	3	3.00	3	3	3	4	3.25	1	2	3	2	2.25	3	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	5	5	5.00	4.67									
21	2	3	2	2	2.50	2	3	4	3.25	4	4	4	5	4.25	4	3	5	3	3.75	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	5	5	5.00	4.67										
22	2	2	2	2	2.25	2	1	3	2	2.00	3	5	4	5	4.25	4	3	5	3	3.75	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	5	5	5.00	4.67									
23	3	3	2	2	2.50	3	3	3	3	3.25	5	4	5	4.25	3	2	3	4	3.00	3	3	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	4	5	5.00	4.67										
24	2	2	2	2	2.00	3	2	4	3.25	5	5	4	5	4.75	2	3	3	4	3.75	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	5	5.00	4.67										
25	3	3	2	3	2.75	2	4	5	3	3.50	3	4	5	4.75	2	3	4	3	4.00	4	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	5	4	5	5.00	4.67										
26	3	4	3	2	3.00	3	3	4	3	3.25	4	5	4	4.00	3	4	5	4	3.25	3	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	5	4	5	5.00	4.67										
27	3	3	2	2	2.50	3	3	4	3	3.50	5	5	4	4.50	3	4	4	5	4.00	5	4	5	4.33	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4.08										
28	3	3	3	3	3.00	2	3	5	3	3.50	4	5	5	4.50	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4.67										
29	3	2	1	2	2.00	2	2	3	2.25	5	5	3	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4.50										
30	2	3	3	3	2.75	3	2	4	3	3.00	4	3	4	3.50	4	4	4	3	3.50	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4.50										
31	3	3	1	1	2.00	3	5	3	3	3.00	3	5	3	3.50	4	3	4	3	3.50	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4.50										
32	2	2	2	3	2.75	3	2	3	3	3.00	5	4	4	4.25	4	3	5	3	3.75	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	5	4	5	5.00	4.67										
33	2	2	2	3	2.25	2	3	3	3	3	4	5	4	4.25	4	3	3	4	3.00	3	3	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	4.00	4.33										
34	3	3	1	1	2.00	2	3	4	2	2.75	4	3	4	3	3.50	4	3	3	3	3.50	3	3	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4.33									
35	2	3	2	3	2.50	2	4	5	4	3.75	5	4	4	4.25	3	3	5	3	3.50	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	3	3.67	3.50										
36	2	1	2	1	1.75	2	2	3	2	2.50	5	4	4	3.75	3	3	4	4	3.25	3	3	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	5	4.67	4.13										
37	2	4	3	2	2.75	2	3	4	2	2.75	4	4	5	4.50	3	2	2	2	2.75	3	3	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3.54										
38	2	2	2	1	1.75	2	3	3	2	2.50	2	2	2	2.50	2	1	2	2	1.50	3	3	4	3.00	3	3	4	3.50	4	4	4	4.00	5	4	4	4.00	3.71										
39	3	4	2	2	2.75	2	3	3	2	2.50	3	2	2	3	2.50	3	2	4	2	2.75	3	3	4	3.00	4	4	3	3.50	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	3.21									
40	2	1	1	3	1.50	3	3	4	3	3.25	5	4	3	4	4.00	3	3	4	3	3.25	4	5	3	4.00	4	4	3	3.50	4	4	4	4.00	4	4	3	3.33	3.21									
41	3	1	3	2	2.50	3	2	3	3	3.00	4	3	4	3.25	4	3	4	4	3.75	3	3	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3.83										
42	3	2	1	2	2.25	2	3	3	4	3.00	4	4	5	4.25	3	4	4	4	3.75	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	4.00	3.83										
43	4	4	3	3	3.50	1	2	4	2	2.25	3	5	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	4.00	3.83										
44	4	4	3	3	3.50	2	3	2	2	2.50	5	4	4	5	4.50	3	4	4	3.75	3	3	4	4.00	4	4	5	4.00	4	4	4	4.00	5	4	5	4.67	4.50										

DATA RATA-RATA VARIABEL DAN KATOGORI JAWABAN

No	Rata-rata					Kategori				
	X1	X2	X3	X4	Y	X1	X2	X3	X4	Y
1	2.00	3.50	3.75	3.25	4.00	TS	S	S	TP	S
2	1.50	1.25	2.50	3.25	2.67	STS	STS	TS	TP	TP
3	2.25	3.75	4.50	4.25	4.50	TS	S	SS	SS	SS
4	1.75	3.00	3.50	2.00	4.00	STS	TP	S	TS	S
5	2.50	3.25	4.50	2.25	4.38	TS	TP	SS	TS	SS
6	3.00	3.25	4.00	3.00	4.00	TP	TP	S	TP	S
7	2.25	2.75	4.00	2.50	3.92	TS	TP	S	TS	S
8	3.00	3.00	4.00	2.75	3.75	TP	TP	S	TP	S
9	3.00	3.50	4.25	3.75	4.00	TP	S	SS	S	S
10	3.50	4.00	4.25	3.25	4.08	S	S	SS	TP	S
11	1.50	2.75	3.50	3.25	3.75	STS	TP	S	TP	S
12	1.75	2.75	2.25	4.00	3.63	STS	TP	TS	S	S
13	1.75	3.50	4.25	2.75	3.79	STS	S	SS	TP	S
14	3.00	3.50	3.75	3.75	3.92	TP	S	S	S	S
15	2.50	3.00	4.00	3.25	4.08	TS	TP	S	TP	S
16	3.50	3.50	4.25	3.50	4.67	S	S	SS	S	SS
17	1.50	3.75	3.75	3.25	3.92	STS	S	S	TP	S
18	2.25	3.25	4.25	3.75	4.25	TS	TP	SS	S	SS
19	2.00	3.00	5.00	2.25	4.08	TS	TP	SS	TS	S
20	2.50	3.00	3.25	2.00	3.50	TS	TP	TP	TS	S
21	2.50	3.25	4.25	3.75	3.46	TS	TP	SS	S	S
22	2.25	2.00	4.25	3.00	3.42	TS	TS	SS	TP	S
23	2.50	3.25	3.75	3.75	4.29	TS	TP	S	S	SS
24	2.00	3.25	4.75	3.00	3.92	TS	TP	SS	TP	S
25	2.75	3.50	4.00	3.25	4.08	TP	S	S	TP	S
26	3.00	3.25	4.50	4.00	4.38	TP	TP	SS	S	SS
27	2.50	3.50	5.00	4.00	4.58	TS	S	SS	S	SS
28	3.00	3.50	4.50	4.00	4.50	TP	S	SS	S	SS
29	2.00	2.25	4.25	4.00	4.42	TS	TS	SS	S	SS
30	2.75	3.00	3.50	3.50	4.04	TP	TP	S	S	S
31	2.00	3.00	3.50	3.75	4.17	TS	TP	S	S	S
32	2.75	3.00	4.25	3.75	4.33	TP	TP	SS	S	SS
33	2.25	3.00	4.25	3.00	3.67	TS	TP	SS	TP	S
34	2.00	2.75	3.50	3.50	3.50	TS	TP	S	S	S
35	2.50	3.75	4.25	3.50	4.13	TS	S	SS	S	S
36	1.75	2.50	3.75	3.25	3.54	STS	TS	S	TP	S
37	2.75	2.75	4.50	2.75	3.71	TP	TP	SS	TP	S
38	1.75	2.50	2.25	1.50	3.21	STS	TS	TS	STS	TP
39	2.75	2.50	2.50	2.75	3.21	TP	TS	TS	TP	TP
40	1.50	3.25	4.00	3.25	3.83	STS	TP	S	TP	S
41	2.50	3.00	3.25	3.75	3.63	TS	TP	TP	S	S
42	2.25	3.00	4.25	3.75	3.83	TS	TP	SS	S	S
43	3.50	2.25	4.00	4.00	4.50	S	TS	S	S	SS
44	3.50	2.50	4.50	3.75	4.04	S	TS	SS	S	S
45	2.50	3.25	4.00	4.00	4.32	TS	TP	S	S	SS
46	2.50	3.75	4.25	3.25	3.71	TS	S	SS	TP	S
47	2.00	2.00	4.00	2.75	3.63	TS	TS	S	TP	S
48	2.75	4.00	4.50	3.50	4.46	TP	S	SS	S	SS
49	2.00	3.00	4.25	3.00	3.58	TS	TP	SS	TP	S
50	2.50	2.50	1.50	3.00	2.21	TS	TS	STS	TP	TS

No	Rata-rata					Kategori				
	X1	X2	X3	X4	Y	X1	X2	X3	X4	Y
51	1.50	3.00	4.25	2.75	2.88	STS	TP	SS	TP	TP
52	2.75	2.75	3.75	2.00	3.63	TP	TP	S	TS	S
53	2.50	3.50	3.75	3.25	3.75	TS	S	S	TP	S
54	3.00	3.25	4.25	3.25	4.00	TP	TP	SS	TP	S
55	1.25	2.50	2.00	3.25	2.75	STS	TS	TS	TP	TP
56	3.00	2.75	4.00	4.00	4.08	TP	TP	S	S	S
57	1.50	3.50	4.00	3.25	4.21	STS	S	S	TP	SS
58	1.75	3.75	5.00	4.25	4.75	STS	S	SS	SS	SS
59	3.00	3.25	5.00	2.75	4.08	TP	TP	SS	TP	S
60	2.75	3.25	3.00	3.25	4.08	TP	TP	TP	TP	S
61	3.50	3.50	3.25	3.25	4.08	S	S	TP	TP	S
62	3.00	3.50	4.25	3.75	4.00	TP	S	SS	S	S
63	3.00	2.75	3.00	2.75	3.75	TP	TP	TP	TP	S
64	2.25	2.75	4.00	2.50	3.92	TS	TP	S	TS	S
65	2.50	2.25	4.75	2.50	3.75	TS	TS	SS	TS	S
66	2.75	2.75	3.75	2.50	3.63	TP	TP	S	TS	S

HASIL UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	7.1538	3.0385	.3717	.6555
X1.2	6.9692	2.4678	.5035	.5713
X1.3	7.8769	2.3909	.5697	.5236
X1.4	7.7231	2.7659	.3810	.6547

Reliability Coefficients

N of Cases =	66.0	N of Items =	4
Correlation between forms =	.3229	Equal-length Spearman-Brown =	.5882
Guttman Split-half =	.4872	Unequal-length Spearman-Brown =	.5882
2 Items in part 1		2 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.6684	Alpha for part 2 =	.7075

HASIL UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN YANG MENDUKUNG

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	9.4154	2.6841	.3584	.4906
X2.2	9.2462	2.3447	.5117	.3611
X2.3	8.2000	2.5688	.3169	.5267
X2.4	8.6769	2.8784	.3364	.5848

Reliability Coefficients

N of Cases =	66.0	N of Items =	4
Correlation between forms =	.5536	Equal-length Spearman-Brown =	.7127
Guttman Split-half =	.7121	Unequal-length Spearman-Brown =	.7127
2 Items in part 1		2 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.4185	Alpha for part 2 =	-.0054

HASIL UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	11.6462	3.3885	.4245	.6387
X3.2	11.5231	3.6909	.4509	.6123
X3.3	11.7385	4.1962	.4161	.6378
X3.4	11.7077	3.3038	.5571	.5378

Reliability Coefficients

N of Cases =	66.0	N of Items =	4
Correlation between forms =	.5851	Equal-length Spearman-Brown =	.7383
Guttman Split-half =	.7354	Unequal-length Spearman-Brown =	.7383
2 Items in part 1		2 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.3989	Alpha for part 2 =	.4870

HASIL UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN ORIENTASI PRESTASI

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4.1	10.7231	3.2034	.3482	.7508
X4.2	10.4923	2.5038	.6804	.4536
X4.3	9.9077	2.8351	.5068	.5751
X4.4	10.1385	2.9962	.4432	.6164

Reliability Coefficients

N of Cases =	66.0	N of Items =	4
Correlation between forms =	.6679	Equal-length Spearman-Brown =	.8009
Guttman Split-half =	.8002	Unequal-length Spearman-Brown =	.8009
2 Items in part 1		2 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.3201	Alpha for part 2 =	.3876

HASIL UJI VALIDITAS SEMANGAT KERJA

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1	42.8000	29.5688	.6801	.8192
Y1.2	42.6462	28.7947	.6057	.8237
Y1.3	42.9231	29.1971	.5287	.8310
Y2.1	42.6154	31.4591	.4591	.8351
Y2.2	42.3077	30.5288	.5964	.8258
Y2.3	42.9231	33.2284	.3588	.8481
Y3.1	42.5231	30.3784	.5632	.8276
Y3.2	42.6923	29.9976	.6371	.8225
Y3.3	42.8308	29.7053	.6142	.8235
Y4.1	42.8769	31.9221	.3295	.8457
Y4.2	42.8923	31.2226	.4648	.8347
Y4.3	42.7385	32.3837	.3980	.8389

Reliability Coefficients

N of Cases =	66.0	N of Items =	12
Correlation between forms =	.6873	Equal-length Spearman-Brown =	.8147
Guttman Split-half =	.8132	Unequal-length Spearman-Brown =	.8147
6 Items in part 1		6 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.7513	Alpha for part 2 =	.7296

Frequency Table

Gaya kepemimpinan Direktif (X1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	14	21.2	21.2	21.2
	KS	27	40.9	40.9	62.1
	CS	20	30.3	30.3	92.4
	S	5	7.6	7.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Gaya kepemimpinan yang mendukung (X2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.0	3.0	3.0
	KS	11	16.7	16.7	19.7
	CS	34	51.5	51.5	71.2
	S	19	28.8	28.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Gaya kepemimpinan partisipatif (X3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	5	7.6	7.6	9.1
	CS	5	7.6	7.6	16.7
	S	24	36.4	36.4	53.0
	SS	31	47.0	47.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	10	15.2	15.2	16.7
	CS	30	45.5	45.5	62.1
	S	23	34.8	34.8	97.0
	SS	2	3.0	3.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Semangat kerja (Y)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	1	1.5	1.5	1.5
CS	6	9.1	9.1	10.6
S	45	68.2	68.2	78.8
SS	14	21.2	21.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4), Gaya kepemimpinan Direktif (X1), Gaya kepemimpinan partisipatif (X3), Gaya kepemimpinan yang mendukung (X2)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Semangat kerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 ^a	.622	.597	.29862

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4), Gaya kepemimpinan Direktif (X1), Gaya kepemimpinan partisipatif (X3), Gaya kepemimpinan yang mendukung (X2)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.954	4	2.238	25.103	.000 ^a
	Residual	5.439	61	.089		
	Total	14.393	65			

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4), Gaya kepemimpinan Direktif (X1), Gaya kepemimpinan partisipatif (X3), Gaya kepemimpinan yang mendukung (X2)

b. Dependent Variable: Semangat kerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Partial
1	(Constant)	1.023	.297		3.439	.001	
	Gaya kepemimpinan Direktif (X1)	.135	.067	.164	2.004	.050	.249
	Gaya kepemimpinan yang mendukung (X2)	.228	.081	.249	2.808	.007	.338
	Gaya kepemimpinan partisipatif (X3)	.314	.057	.479	5.494	.000	.575
	Gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4)	.191	.064	.247	2.985	.004	.357

a. Dependent Variable: Semangat kerja (Y)

TABEL DISTRIBUSI - t

DF	α					DF	α				
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1		0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
1	63.6559	25.4519	12.7062	6.3137	3.0777	66	2.6524	2.2937	1.9966	1.6683	1.2945
2	9.9250	6.2054	4.3027	2.9200	1.8856	67	2.6512	2.2929	1.9960	1.6679	1.2943
3	5.8408	4.1765	3.1824	2.3534	1.6377	68	2.6501	2.2921	1.9955	1.6676	1.2941
4	4.6041	3.4954	2.7765	2.1318	1.5332	69	2.6490	2.2914	1.9949	1.6672	1.2939
5	4.0321	3.1634	2.5706	2.0150	1.4759	70	2.6479	2.2906	1.9944	1.6669	1.2938
6	3.7074	2.9687	2.4469	1.9432	1.4398	71	2.6469	2.2899	1.9939	1.6666	1.2936
7	3.4995	2.8412	2.3646	1.8946	1.4149	72	2.6458	2.2892	1.9935	1.6663	1.2934
8	3.3554	2.7515	2.3060	1.8595	1.3968	73	2.6449	2.2886	1.9930	1.6660	1.2933
9	3.2498	2.6850	2.2622	1.8331	1.3722	74	2.6439	2.2879	1.9925	1.6657	1.2931
10	3.1693	2.6338	2.2281	1.8125	1.3634	75	2.6430	2.2873	1.9921	1.6654	1.2929
11	3.1058	2.5931	2.2010	1.7959	1.3562	76	2.6421	2.2867	1.9917	1.6652	1.2928
12	3.0545	2.5600	2.1788	1.7823	1.3502	77	2.6412	2.2861	1.9913	1.6649	1.2926
13	3.0123	2.5326	2.1604	1.7709	1.3450	78	2.6403	2.2855	1.9908	1.6646	1.2925
14	2.9768	2.5096	2.1448	1.7613	1.3406	79	2.6395	2.2849	1.9905	1.6644	1.2924
15	2.9467	2.4899	2.1315	1.7531	1.3368	80	2.6387	2.2844	1.9901	1.6641	1.2922
16	2.9208	2.4729	2.1199	1.7459	1.3334	81	2.6379	2.2838	1.9897	1.6639	1.2921
17	2.8982	2.4581	2.1098	1.7396	1.3304	82	2.6371	2.2833	1.9893	1.6636	1.2920
18	2.8784	2.4450	2.1009	1.7341	1.3277	83	2.6364	2.2828	1.9890	1.6634	1.2918
19	2.8609	2.4334	2.0930	1.7291	1.3253	84	2.6356	2.2823	1.9886	1.6632	1.2917
20	2.8453	2.4231	2.0860	1.7247	1.3232	85	2.6349	2.2818	1.9883	1.6630	1.2916
21	2.8314	2.4138	2.0796	1.7207	1.3212	86	2.6342	2.2813	1.9879	1.6628	1.2915
22	2.8188	2.4055	2.0739	1.7171	1.3195	87	2.6335	2.2809	1.9876	1.6626	1.2914
23	2.8073	2.3979	2.0687	1.7139	1.3178	88	2.6329	2.2804	1.9873	1.6624	1.2912
24	2.7970	2.3910	2.0639	1.7109	1.3163	89	2.6322	2.2800	1.9870	1.6622	1.2911
25	2.7874	2.3846	2.0595	1.7081	1.3150	90	2.6316	2.2795	1.9867	1.6620	1.2910
26	2.7787	2.3788	2.0555	1.7056	1.3137	91	2.6309	2.2791	1.9864	1.6618	1.2909
27	2.7707	2.3734	2.0518	1.7033	1.3125	92	2.6303	2.2787	1.9861	1.6616	1.2908
28	2.7633	2.3685	2.0484	1.7011	1.3114	93	2.6297	2.2783	1.9858	1.6614	1.2907
29	2.7564	2.3638	2.0452	1.6991	1.3104	94	2.6291	2.2779	1.9855	1.6612	1.2906
30	2.7500	2.3596	2.0423	1.6973	1.3095	95	2.6286	2.2775	1.9852	1.6611	1.2905
31	2.7440	2.3556	2.0395	1.6955	1.3086	96	2.6280	2.2771	1.9850	1.6609	1.2904
32	2.7385	2.3518	2.0369	1.6939	1.3077	97	2.6275	2.2767	1.9847	1.6607	1.2903
33	2.7333	2.3483	2.0345	1.6924	1.3070	98	2.6269	2.2764	1.9845	1.6606	1.2902
34	2.7284	2.3451	2.0322	1.6909	1.3062	99	2.6264	2.2760	1.9842	1.6604	1.2901
35	2.7238	2.3420	2.0301	1.6896	1.3055	100	2.6259	2.2757	1.9840	1.6602	1.2900
36	2.7195	2.3391	2.0281	1.6883	1.3049	101	2.6254	2.2753	1.9837	1.6601	1.2899
37	2.7154	2.3363	2.0262	1.6871	1.3042	102	2.6249	2.2750	1.9835	1.6599	1.2898
38	2.7116	2.3337	2.0244	1.6860	1.3036	103	2.6244	2.2746	1.9833	1.6598	1.2897
39	2.7079	2.3313	2.0227	1.6849	1.3031	104	2.6239	2.2743	1.9830	1.6596	1.2896
40	2.7045	2.3289	2.0211	1.6839	1.3025	105	2.6235	2.2740	1.9828	1.6595	1.2895
41	2.7012	2.3267	2.0195	1.6829	1.3020	106	2.6230	2.2737	1.9826	1.6594	1.2894
42	2.6981	2.3246	2.0181	1.6820	1.3016	107	2.6226	2.2734	1.9824	1.6593	1.2893
43	2.6951	2.3226	2.0167	1.6811	1.3011	108	2.6221	2.2731	1.9822	1.6592	1.2892
44	2.6923	2.3207	2.0154	1.6802	1.3007	109	2.6217	2.2728	1.9820	1.6591	1.2891
45	2.6896	2.3189	2.0141	1.6794	1.3002	110	2.6213	2.2725	1.9818	1.6590	1.2890
46	2.6870	2.3172	2.0129	1.6787	1.3000	111	2.6209	2.2722	1.9816	1.6589	1.2889
47	2.6846	2.3155	2.0117	1.6779	1.2998	112	2.6204	2.2719	1.9814	1.6588	1.2888
48	2.6822	2.3139	2.0106	1.6772	1.2994	113	2.6200	2.2717	1.9812	1.6587	1.2887
49	2.6800	2.3124	2.0096	1.6766	1.2991	114	2.6196	2.2714	1.9810	1.6586	1.2886
50	2.6778	2.3109	2.0086	1.6759	1.2987	115	2.6193	2.2711	1.9808	1.6585	1.2885
51	2.6757	2.3095	2.0076	1.6753	1.2984	116	2.6189	2.2709	1.9806	1.6584	1.2884
52	2.6737	2.3082	2.0066	1.6747	1.2980	117	2.6185	2.2706	1.9804	1.6583	1.2883
53	2.6718	2.3069	2.0057	1.6741	1.2977	118	2.6181	2.2704	1.9803	1.6582	1.2882
54	2.6700	2.3056	2.0049	1.6736	1.2974	119	2.6178	2.2701	1.9801	1.6581	1.2881
55	2.6682	2.3044	2.0040	1.6730	1.2971	120	2.6174	2.2699	1.9800	1.6580	1.2880
56	2.6665	2.3033	2.0032	1.6725	1.2969	121	2.6171	2.2696	1.9799	1.6579	1.2879
57	2.6649	2.3022	2.0025	1.6720	1.2966	122	2.6167	2.2694	1.9798	1.6578	1.2878
58	2.6633	2.3011	2.0017	1.6716	1.2963	123	2.6164	2.2692	1.9797	1.6577	1.2877
59	2.6618	2.3000	2.0010	1.6711	1.2961	124	2.6161	2.2690	1.9796	1.6576	1.2876
60	2.6603	2.2990	2.0003	1.6706	1.2958	125	2.6157	2.2688	1.9795	1.6575	1.2875
61	2.6589	2.2981	1.9996	1.6702	1.2956	126	2.6154	2.2687	1.9794	1.6574	1.2874
62	2.6575	2.2971	1.9990	1.6698	1.2954	127	2.6151	2.2685	1.9793	1.6573	1.2873
63	2.6561	2.2962	1.9983	1.6694	1.2951	128	2.6148	2.2683	1.9792	1.6572	1.2872
64	2.6549	2.2954	1.9977	1.6690	1.2949	129	2.6145	2.2681	1.9791	1.6571	1.2871
65	2.6536	2.2945	1.9971	1.6686	1.2947	130	2.6142	2.2679	1.9790	1.6570	1.2870

**TABEL KORELASI PEARSON PRODUCT MOMENT
PADA α 5 %**

N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed
3	0.99692	0.98769	53	0.27040	0.22824	103	0.19365	0.16298
4	0.95000	0.90000	54	0.26787	0.22607	104	0.19271	0.16218
5	0.87834	0.80538	55	0.26540	0.22397	105	0.19179	0.16140
6	0.81140	0.72930	56	0.26301	0.22193	106	0.19088	0.16063
7	0.75449	0.66944	57	0.26068	0.21994	107	0.18998	0.15987
8	0.70673	0.62149	58	0.25841	0.21800	108	0.18909	0.15912
9	0.66638	0.58221	59	0.25619	0.21611	109	0.18822	0.15838
10	0.63190	0.54936	60	0.25404	0.21427	110	0.18736	0.15765
11	0.60207	0.52140	61	0.25193	0.21248	111	0.18651	0.15693
12	0.57598	0.49726	62	0.24988	0.21073	112	0.18567	0.15622
13	0.55294	0.47616	63	0.24788	0.20902	113	0.18484	0.15552
14	0.53241	0.45750	64	0.24592	0.20736	114	0.18402	0.15483
15	0.51398	0.44086	65	0.24401	0.20573	115	0.18322	0.15415
16	0.49737	0.42597	66	0.24214	0.20414	116	0.18243	0.15348
17	0.48215	0.41236	67	0.24032	0.20259	117	0.18164	0.15281
18	0.46828	0.40003	68	0.23853	0.20107	118	0.18086	0.15216
19	0.45553	0.38873	69	0.23679	0.19959	119	0.18010	0.15151
20	0.44376	0.37834	70	0.23508	0.19814	120	0.17934	0.15087
21	0.43286	0.36874	71	0.23341	0.19671	121	0.17860	0.15024
22	0.42271	0.35983	72	0.23178	0.19532	122	0.17786	0.14962
23	0.41325	0.35153	73	0.23017	0.19396	123	0.17713	0.14900
24	0.40439	0.34378	74	0.22861	0.19263	124	0.17641	0.14840
25	0.39607	0.33652	75	0.22707	0.19132	125	0.17570	0.14780
26	0.38824	0.32970	76	0.22556	0.19004	126	0.17500	0.14720
27	0.38086	0.32328	77	0.22408	0.18879	127	0.17431	0.14662
28	0.37389	0.31722	78	0.22263	0.18756	128	0.17362	0.14604
29	0.36728	0.31149	79	0.22121	0.18635	129	0.17295	0.14547
30	0.36101	0.30606	80	0.21982	0.18517	130	0.17228	0.14490
31	0.35505	0.30090	81	0.21845	0.18401	131	0.17161	0.14434
32	0.34937	0.29599	82	0.21711	0.18287	132	0.17096	0.14379
33	0.34396	0.29132	83	0.21579	0.18175	133	0.17031	0.14324
34	0.33879	0.28686	84	0.21449	0.18065	134	0.16967	0.14270
35	0.33384	0.28259	85	0.21322	0.17957	135	0.16904	0.14217
36	0.32911	0.27852	86	0.21197	0.17851	-	-	-
37	0.32457	0.27461	87	0.21074	0.17747	390	0.09931	0.08341
38	0.32022	0.27086	88	0.20954	0.17644	391	0.09918	0.08330
39	0.31603	0.26727	89	0.20835	0.17544	392	0.09906	0.08319
40	0.31201	0.26381	90	0.20718	0.17445	393	0.09893	0.08309
41	0.30813	0.26048	91	0.20604	0.17348	394	0.09881	0.08298
42	0.30440	0.25728	92	0.20491	0.17252	395	0.09868	0.08288
43	0.30079	0.25419	93	0.20380	0.17158	396	0.09856	0.08277
44	0.29732	0.25121	94	0.20271	0.17065	397	0.09843	0.08267
45	0.29396	0.24833	95	0.20163	0.16974	398	0.09831	0.08256
46	0.29071	0.24555	96	0.20058	0.16885	399	0.09818	0.08246
47	0.28756	0.24286	97	0.19953	0.16797	400	0.09806	0.08236
48	0.28452	0.24026	98	0.19851	0.16710	401	0.09794	0.08225
49	0.28157	0.23773	99	0.19750	0.16624	402	0.09782	0.08215
50	0.27871	0.23529	100	0.19650	0.16540	403	0.09770	0.08205
51	0.27594	0.23292	101	0.19552	0.16457	404	0.09757	0.08195
52	0.27324	0.23062	102	0.19456	0.16375	405	0.09745	0.08184

Sumber : Database Microsoft Excel

Tabel F α 5%

DF	1	2	3	4	5	DF	1	2	3	4	5
1	161.4462	199.4995	215.7067	224.5833	230.1604	66	3.9863	3.1359	2.7437	2.5108	2.3538
2	18.5128	19.0000	19.1642	19.2467	19.2963	67	3.9840	3.1338	2.7416	2.5087	2.3517
3	10.1280	9.5521	9.2766	9.1172	9.0134	68	3.9819	3.1317	2.7395	2.5066	2.3496
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	69	3.9798	3.1296	2.7375	2.5046	2.3475
5	6.6079	5.7861	5.4094	5.1922	5.0503	70	3.9778	3.1277	2.7355	2.5027	2.3456
6	5.9874	5.1432	4.7571	4.5337	4.3874	71	3.9758	3.1258	2.7336	2.5008	2.3437
7	5.5915	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	72	3.9739	3.1239	2.7318	2.4989	2.3418
8	5.3176	4.4590	4.0662	3.8379	3.6875	73	3.9720	3.1221	2.7300	2.4971	2.3400
9	5.1114	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	74	3.9702	3.1203	2.7283	2.4954	2.3383
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.4780	3.3258	75	3.9685	3.1186	2.7266	2.4937	2.3366
11	4.8443	3.9873	3.5874	3.3567	3.2039	76	3.9668	3.1170	2.7249	2.4921	2.3349
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	77	3.9651	3.1154	2.7233	2.4904	2.3333
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	78	3.9635	3.1138	2.7218	2.4889	2.3317
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	79	3.9619	3.1123	2.7203	2.4874	2.3302
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9013	80	3.9604	3.1108	2.7188	2.4859	2.3287
16	4.4940	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	81	3.9589	3.1093	2.7173	2.4844	2.3273
17	4.4513	3.5915	3.1968	2.9647	2.8100	82	3.9574	3.1079	2.7159	2.4830	2.3259
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	83	3.9560	3.1065	2.7146	2.4817	2.3245
19	4.3808	3.5219	3.1274	2.8951	2.7401	84	3.9546	3.1052	2.7132	2.4803	2.3231
20	4.3513	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	85	3.9532	3.1038	2.7119	2.4790	2.3218
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	86	3.9519	3.1026	2.7106	2.4777	2.3205
22	4.3009	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	87	3.9506	3.1013	2.7094	2.4765	2.3193
23	4.2793	3.4221	3.0280	2.7955	2.6400	88	3.9493	3.1001	2.7082	2.4753	2.3181
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	89	3.9481	3.0989	2.7070	2.4741	2.3169
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.6030	90	3.9469	3.0977	2.7058	2.4729	2.3157
26	4.2252	3.3690	2.9752	2.7426	2.5868	91	3.9457	3.0966	2.7047	2.4718	2.3146
27	4.2100	3.3541	2.9603	2.7278	2.5719	92	3.9445	3.0954	2.7036	2.4707	2.3134
28	4.1960	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	93	3.9434	3.0943	2.7025	2.4696	2.3123
29	4.1830	3.3277	2.9340	2.7014	2.5454	94	3.9423	3.0933	2.7014	2.4685	2.3113
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	95	3.9412	3.0922	2.7004	2.4675	2.3102
31	4.1596	3.3048	2.9113	2.6787	2.5225	96	3.9402	3.0912	2.6994	2.4665	2.3092
32	4.1491	3.2945	2.9011	2.6684	2.5123	97	3.9391	3.0902	2.6984	2.4655	2.3082
33	4.1393	3.2849	2.8916	2.6589	2.5026	98	3.9381	3.0892	2.6974	2.4645	2.3072
34	4.1300	3.2759	2.8826	2.6499	2.4936	99	3.9371	3.0882	2.6965	2.4636	2.3063
35	4.1213	3.2674	2.8742	2.6415	2.4851	100	3.9362	3.0873	2.6955	2.4626	2.3053
36	4.1132	3.2594	2.8663	2.6335	2.4772	101	3.9352	3.0864	2.6946	2.4617	2.3044
37	4.1055	3.2519	2.8588	2.6261	2.4696	102	3.9342	3.0855	2.6937	2.4608	2.3035
38	4.0982	3.2448	2.8517	2.6190	2.4625	103	3.9333	3.0846	2.6928	2.4599	2.3026
39	4.0913	3.2381	2.8451	2.6123	2.4558	104	3.9324	3.0837	2.6920	2.4591	2.3017
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.6060	2.4495	105	3.9315	3.0828	2.6911	2.4582	2.3009
41	4.0785	3.2257	2.8327	2.6000	2.4434	106	3.9307	3.0820	2.6903	2.4574	2.3001
42	4.0727	3.2199	2.8271	2.5943	2.4377	107	3.9298	3.0812	2.6895	2.4566	2.2992
43	4.0670	3.2145	2.8216	2.5888	2.4322	108	3.9290	3.0804	2.6887	2.4558	2.2984
44	4.0617	3.2093	2.8165	2.5837	2.4270	109	3.9282	3.0796	2.6879	2.4550	2.2976
45	4.0566	3.2043	2.8115	2.5787	2.4221	110	3.9274	3.0788	2.6871	2.4542	2.2969
46	4.0517	3.1996	2.8068	2.5740	2.4174	111	3.9266	3.0781	2.6864	2.4535	2.2961
47	4.0471	3.1951	2.8024	2.5695	2.4128	112	3.9258	3.0773	2.6856	2.4527	2.2954
48	4.0426	3.1907	2.7981	2.5652	2.4085	113	3.9251	3.0766	2.6849	2.4520	2.2946
49	4.0384	3.1866	2.7940	2.5611	2.4044	114	3.9243	3.0759	2.6842	2.4513	2.2939
50	4.0343	3.1826	2.7900	2.5572	2.4004	115	3.9236	3.0751	2.6835	2.4506	2.2932
51	4.0304	3.1788	2.7862	2.5534	2.3966	116	3.9229	3.0744	2.6828	2.4499	2.2925
52	4.0266	3.1751	2.7826	2.5498	2.3930	117	3.9222	3.0738	2.6821	2.4492	2.2918
53	4.0230	3.1716	2.7791	2.5463	2.3894	118	3.9215	3.0731	2.6815	2.4485	2.2912
54	4.0195	3.1682	2.7758	2.5429	2.3861	119	3.9208	3.0724	2.6808	2.4479	2.2905
55	4.0162	3.1650	2.7725	2.5397	2.3828	120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899
56	4.0130	3.1619	2.7694	2.5366	2.3797	121	3.9195	3.0711	2.6795	2.4466	2.2892
57	4.0099	3.1588	2.7664	2.5336	2.3767	122	3.9188	3.0705	2.6789	2.4460	2.2886
58	4.0069	3.1559	2.7636	2.5307	2.3738	123	3.9182	3.0699	2.6783	2.4454	2.2880
59	4.0040	3.1531	2.7608	2.5279	2.3710	124	3.9175	3.0693	2.6777	2.4448	2.2874
60	4.0012	3.1504	2.7581	2.5252	2.3683	125	3.9169	3.0687	2.6771	2.4442	2.2868
61	3.9985	3.1478	2.7555	2.5226	2.3657	126	3.9163	3.0681	2.6765	2.4436	2.2862
62	3.9959	3.1453	2.7530	2.5201	2.3631	127	3.9157	3.0675	2.6760	2.4430	2.2856
63	3.9934	3.1428	2.7505	2.5177	2.3607	128	3.9151	3.0670	2.6754	2.4425	2.2850
64	3.9909	3.1404	2.7482	2.5153	2.3583	129	3.9146	3.0664	2.6748	2.4419	2.2845
65	3.9886	3.1381	2.7459	2.5130	2.3560	130	3.9140	3.0658	2.6743	2.4414	2.2839