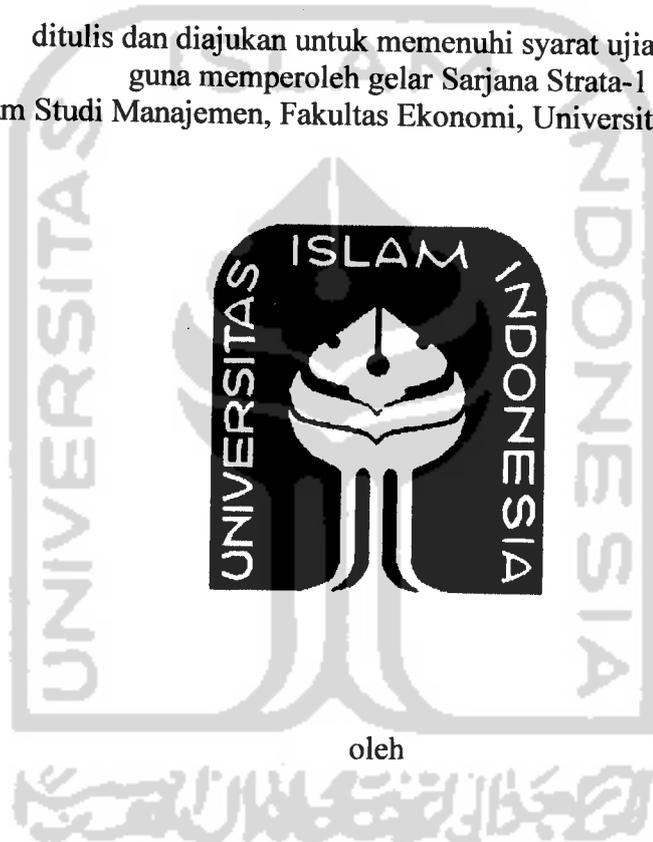


**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan
pada Mini Market MINA Swalayan, Yogyakarta**

SKRIPSI

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



Nama : Ade Harjoni
Nomor Mahasiswa : 00311318
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2006

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/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku. “

Yogyakarta, 18 Agustus 2006

Penulis

Ade Harjoni

Telah dipertahankan/diuji dan disahkan
Untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Nama : Ade Harjoni

Nomor Mahasiswa : 00311318

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, September 2006

Disahkan oleh

Pembimbing Skripsi : Dra, Trias Setiawati, M.Si (.....)

Penguji : Drs, Subowo, MM (.....)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Asmai Ishak, M.Bus



MOTTO

Rekreasi Terbesar adalah Bekerja

Keberanian Terbesar adalah Sabar

Modal Terbesar adalah Percaya Diri

Kesalahan Terbesar adalah Putus Asa

Kebahagiaan Terbesar adalah Kepercayaan

Keuntungan Terbesar adalah Anak Saleh

Pemberian Terbaik adalah Partisipasi

Rahasia Terpenting adalah Kematian

Guru Terbaik adalah Pengalaman

Dosa Terbesar adalah Takut

(Falsafah Hidup Sayyidina Ali r.a)



PERSEMBAHAN

Dengan selesainya skripsi ini, ucapan syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya saya persembahkan kepada :

➤ Allah SWT yang telah memberikan limpahan rohmat dan karunia-NYA baik umur yang panjang, kesehatan, dan semuanya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas skripsi ini khususnya dan pendidikan kuliah Sarjana Strata – 1 (S1) umumnya.

➤ Papa dan Mama tercinta atas semua curahan kasih sayang, doa, dan bantuan materil kepada saya sehingga saya dapat menjalankan masa pendidikan ini, dan yang terpenting adalah dorongan dari mereka yang membuat saya selalu semangat. Sekali lagi saya ucapkan *Terima Kasih*.

Tiada kata yang dapat diucapkan selain ucapan Terima Kasih yang sebesar-besarnya kepada Papa dan Mama tercinta. Semoga Allah selalu memberikan umur yang panjang. (*Amin*)

➤ Istri dan anak ku yang selalu membantu dan memberikan semangat yang begitu dalam kepada aku. Semua yang aku peroleh ini akan aku persembahkan kepada kalian.

Kalian Hidupku dan kalian Cintaku. Dengan itu semua akan aku berikan Hidupku dan Cintaku pada kalian.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb.,

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan puji syukur kehadiran ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-NYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada MINA Swalayan “, Yogyakarta.

Skripsi merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa dalam pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini sampai skripsi ini diujikan tidak lepas dari bimbingan, dorongan, dan bantuan baik materil maupun spiritual dari berbagai pihak. Oleh karena itu perkenankan aku menghaturkan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Drs. Asmai Ishak M.Bus, Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
2. Ibu Dra. Trias Setiawati M.Si, Dosen Pembimbing Skripsi
3. Bapak Fathurrozaq S.S, General Manager MINA Swalayan
4. Seluruh Staf dan Karyawan MINA Swalayan atas segala kerjasama dan juga keramah-tamahannya
5. Kedua orangtua saya yang banyak memberikan nasehat baik lahiriah maupun batiniah
6. Kakak dan Adik-adik yang saya sayangi (Uni EKA, Pida, Rinek, Netta, Roza)
7. Istri dan Anak saya yang sangat saya cintai dan sayangi.
8. Teman-teman terbaik saya “*My Best Friends*“ (Indra, Ewa, Fatra)
9. Seluruh Kru Unit SL-25 KKN UII 2005 (Fahdy, Ginanjar, Eko, Jati, Supeno, Syafi'ie, Rina, Metha, Dwi, Eka, Reny) Hey....!!! Kalian dicariin Pak Dukuh tuch....!!! diminta kumpul-kumpul lagi. Reuni euy.....

10. Teman-teman kampus ku (Hasbi, Dimas, Mr. Black, Agus, Dwi, Angga, Fahmi, Hendra, Tenty, Dian, Diah, dan semuanya yang tidak disebutkan namanya)
11. Teman-teman kost ku (Heri, Gito, Yusra, Anto, Gigit, Teguh, Sony, dan semuanya yang tidak disebut namanya)

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih kurang sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi sempurnanya skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembacanya dan dapat diterima oleh semua pihak.

Akhir kata hanya kepada Allah SWT penulis memohon dan berdoa semoga amal baik dari kita semua, mendapatkan balasan yang lebih baik dari Allah SWT. Amien ya Robbal 'alamin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 18 Agustus 2006

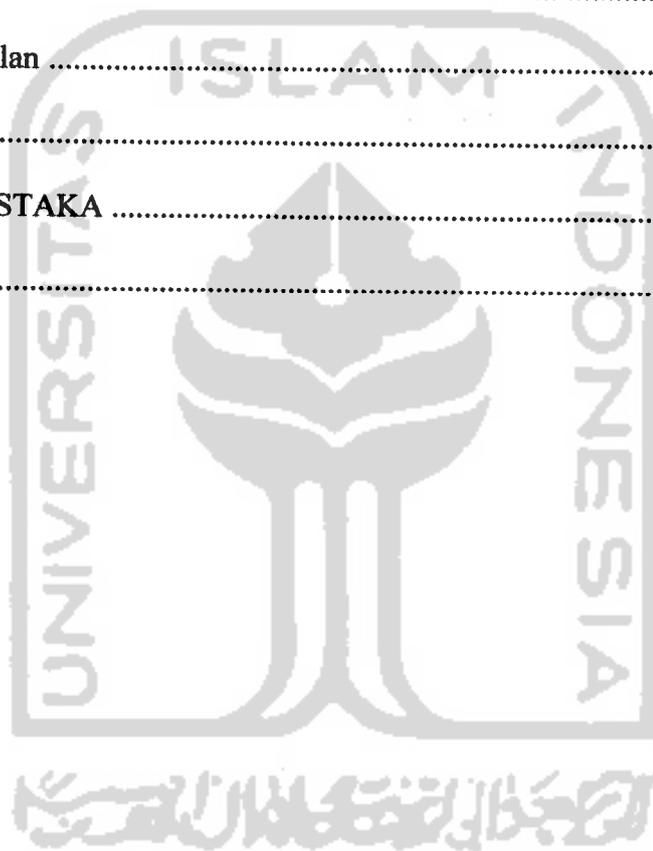
Penulis

BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Landasan Teori	11
2.2.1. Manajemen Sumber daya Manusia	11
2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.1.2. Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2.2. Hubungan Manajemen SDM dengan Kepemimpinan	13
2.2.3. Kepemimpinan	14
2.2.3.1. Pengertian Kepemimpinan	14
2.2.3.2. Fungsi Kepemimpinan	16
2.2.3.3. Ciri Kepemimpinan	17
2.2.3.4. Gaya-gaya Kepemimpinan	19
2.2.3.5. Teori Kepemimpinan	21
2.2.4. Prestasi Kerja	23
2.2.4.1. Pengertian Prestasi Kerja	23
2.2.4.2. Penilaian Prestasi Kerja	24
2.2.4.3. Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja	24
2.2.4.4. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	25
2.2.4.5. Tantangan Penilaian Prestasi Kerja	27
2.2.4.6. Metode Penilaian Prestasi Kerja	28
2.2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja	33
2.3. Kerangka Pemikiran	33
2.4. Hipotesis	34

BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1. Lokasi Penelitian	35
3.2. Gambaran Perusahaan	35
1. Sejarah Perusahaan	35
2. Visi dan Misi	37
3. Struktur Organisasi	38
4. Jumlah Karyawan	43
5. Jam Kerja Karyawan	44
6. Sistem Gaji Karyawan	44
3.3. Variabel Penelitian	45
3.4. Definisi Operasional Variabel	45
3.4.1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	45
1. Gaya Kepemimpinan Otokratis	46
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis	46
3. Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	47
4. Gaya Kepemimpinan Situasional	47
3.4.2. Variabel Prestasi Kerja (Y)	48
3.5. Instrumen atau Alat Pengumpulan Data	48
1. Uji Validitas	49
2. Uji Reliabilitas	51
3.6. Data dan Teknik Pengumpulan Data	52
1. Data Primer	52
2. Data Sekunder	53

3. Data Internal	53
4. Data Eksternal	53
3.7. Populasi dan Sampel	53
3.7.1. Populasi	53
3.7.2. Sampel	54
3.8. Teknik Analisis	54
3.8.1. Analisa Deskriptif	54
3.8.2. Analisa Verifikatif	54
1. Regresi Linier Berganda	54
2. Pengujian Hipotesis Secara Serentak (Uji F)	55
3. Pengujian Hipotesis dengan Uji Parsial (Uji t)	56
4. Uji Hipotesis Korelasi Berganda	57
5. Uji Hipotesis Korelasi Parsial	58
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN	59
4.1. Gambaran Umum	59
4.2. Analisa Deskriptif	60
1. Analisa Karakteristik Responden	60
2. Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan	62
3. Analisa Jawaban Terhadap Prestasi Kerja	65
4. Analisa Rata-rata Jawaban terhadap Gaya Kepemimpinan (X)	66
5. Analisa Rata-rata Jawaban terhadap Prestasi Kerja (Y)	67
4.3. Analisa Verifikatif	68
1. Regresi Linier Berganda	68

2. Pengujian Hipotesis Secara Serentak (Uji F)	71
3. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)	73
4. Pengujian Hipotesis dengan Korelasi Berganda	80
5. Pengujian Hipotesis dengan Korelasi Parsial	81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1. Kesimpulan	84
5.2. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	88



DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Uji Validitas Butir Pertanyaan	50
Tabel 2.	Uji Reliabilitas Variabel (X1,X2,X3,X4, dan Y)	52
Tabel 3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	61
Tabel 5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	61
Tabel 6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja	62
Tabel 7.	Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)	63
Tabel 8.	Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2) ..	63
Tabel 9.	Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X3)	64
Tabel 10.	Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan Situasional (X4) ..	64
Tabel 11.	Analisa Jawaban Terhadap Prestasi Kerja (Y)	65
Tabel 12.	Analisa Rata-rata Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan	66
Tabel 13.	Analisa Rata-rata Jawaban Terhadap Prestasi Kerja	67
Tabel 14.	Koefisien Regresi Linier Berganda	68
Tabel 15.	Uji Secara Serentak (Uji F)	71
Tabel 16.	Uji Secara Parsial (Uji t)	74
Tabel 17.	Koefisien Korelasi Berganda	80
Tabel 18.	Koefisien Korelasi Parsial	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi sekarang ini tingkat persaingan perusahaan sangat ketat sekali. Untuk tidak tersisihkan dan terlempar dari dunia bisnis merupakan suatu tantangan yang sangat berat bagi perusahaan untuk mengatasinya. Supaya perusahaan dapat tetap bertahan, maka dalam sebuah perusahaan haruslah ada suatu keputusan yang tegas dan kuat antara pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meningkatkan kinerja perusahaan.

Mina Swalayan merupakan salah satu dari sekian banyak mini market yang ada di Yogyakarta. Mina Swalayan merupakan salah satu perusahaan mini market yang cukup banyak mempekerjakan karyawan. Kita mengetahui bahwa perusahaan mini market merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang penjualan barang-barang (produk). Selain terfokus pada penjualan barang-barang, perusahaan mini market juga harus memfokuskan pada pelayanan terhadap pelanggan (konsumen) agar minat pelanggan dapat bertambah. Untuk meningkatkan pelayanan tersebut perusahaan harus mengandalkan kemampuan karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Disini peranan seorang atasan (pimpinan) sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada Mina Swalayan dimana karyawannya yang berjumlah 48 orang. Sebagian dari karyawan belum merasa bekerja secara baik. Karena masih terdapat

kurangnya kesempatan yang diberikan oleh atasan (manajer) pada bawahan (karyawan) untuk berkreatifitas. Kecenderungan pemimpin (manajer) memberikan kesempatan hanya terbatas pada staf (pegawai). Karyawan pun merasakan kurangnya kemampuan pemimpin untuk mempraktekkan apa yang telah diputuskan atau diperintahkan kepada karyawan dan hanya terfokus pada teori. Selain itu karyawan merasakan kurangnya komunikasi antara pemimpin (manajer) dengan bawahan (karyawan) sehingga kurangnya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan ide atau saran demi perbaikan dan ataupun kemajuan perusahaan. Yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, haruslah didasari dengan adanya peningkatan prestasi kerja dari orang-orang (karyawan) yang berada dalam perusahaan. Tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan dapat diukur dengan cara melihat sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (Kuskartini, 1991 : 22) Prestasi kerja merupakan kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan, bermutu dan tepat mengenai sasaran.

Didalam sebuah organisasi (perusahaan) faktor organisasi terdiri dari dua bagian, yaitu : kepemimpinan (*leadership*), dimana peran pemimpin sangat berpengaruh penting dalam suatu organisasi perusahaan; dan karyawan (*employee*), dimana peran karyawan dalam suatu organisasi perusahaan juga penting. Menyadari akan pentingnya dua bagian tersebut dalam organisasi perusahaan, maka kedua bagian tersebut dituntut untuk saling bekerja sama dan membentuk suatu *sinergi* yang positif untuk mencapai tujuan organisasi. Kita mengetahui bahwa dalam sebuah

organisasi seorang pemimpin sudah jelas akan timbul dengan sendirinya karena untuk mengendalikan organisasi tersebut seorang pemimpin akan dibutuhkan untuk mempengaruhi orang-orang lain sebagai anggota dari organisasi tersebut untuk mencapai tujuan dari organisasi. Betapa sulit memenuhi tujuan organisasi andaikata tidak ada orang yang ditentukan dengan otoritas dan tanggung jawab guna merencanakan, mengatur, mengorganisasi, memimpin dan mengawasi kegiatan-kegiatan dari anggota organisasi. Oleh karena itu peran seorang pemimpin sangatlah diutamakan untuk mengelola orang-orang yang berada didalamnya agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Stoner (Umar, 1998 : 31), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Jadi seorang pemimpin perusahaan harus dapat mempengaruhi bawahan (karyawan) untuk dapat bekerja dengan baik dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin harus memiliki visi kemana arah organisasi nantinya di masa depan dan harus memiliki kemampuan untuk menggiring orang lain (bawahan) menuju visi tersebut. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan (Handoko, 1993 : 294). Dalam arti lain kepemimpinan merupakan suatu inisiatif untuk bertindak untuk menghasilkan suatu pola konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama, lebih jauh lagi kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai

tujuan organisasi (Thoha, 1988 : 1). Meskipun kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang meliputi transaksi terus-menerus antara pemimpin dan pengikut, namun dalam memimpin organisasi (perusahaan) seorang pemimpin haruslah dapat memimpin anggotanya secara efektif. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timpe (Umar, 1998 : 31), lima landasan kepemimpinan yang kokoh adalah : Cara berkomunikasi; Pemberian motivasi; Kemampuan memimpin; Pengambilan keputusan; dan Kekuasaan yang positif.

Sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki peranan penting dibandingkan faktor produksi lain, disebut penting karena sumber daya manusia merupakan unsur yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Seperti pendapat Indrawijaya (1983 : 23) : Hanya manusia merupakan satu-satunya sumber perusahaan yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimana baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semua tidak akan punya arti tanpa manusia yang mengatur, mengoperasikan dan memeliharanya. Selain itu peran sumber daya manusia juga merupakan faktor produksi yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam upaya mencapai tujuan utamanya. Untuk itu keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh pemberdayaan sumber daya manusia, sehingga didalam organisasi keberhasilan mengelola sumber daya manusia memiliki peran yang cukup besar agar organisasi tetap efektif dan produktif dalam mencapai tujuan.

Menyadari bahwa sumber daya manusia lebih berharga dan menentukan nilai tambah sumber daya lainnya, maka bagi suatu perusahaan adalah suatu keharusan

untuk memberikan perhatian yang lebih, mengadakan pembinaan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini perlu dilakukan mengingat bahwa selain perusahaan, karyawan pun memiliki tujuan dan sasaran sendiri-sendiri. Perusahaan membutuhkan orang-orang (karyawan) yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan yang ada sehingga perusahaan dapat berjalan dengan semestinya dan tujuan perusahaan dapat tercapai, dan karyawan yang bekerja pada perusahaan membutuhkan perusahaan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dari pekerjaan itu.

Selain itu manajemen perusahaan yang baik harus menghindari sedini mungkin kesalah pahaman dan pertentangan antara pemimpin selaku pengelola perusahaan dan karyawan selaku pekerja, serta membina hubungan manusiawi yang baik diantara keduanya. Hubungan manusiawi merupakan telaah perilaku manusia dan antar hubungannya dalam organisasi dengan tujuan menggabungkan kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pribadi dengan kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran organisasi secara menyeluruh (Kossen, 1993 : 6). Jadi dalam sebuah perusahaan seorang pemimpin perusahaan (manajer) dan seorang karyawan secara keseluruhan harus dapat menggabungkan kebutuhan dan kepentingan serta sasaran pribadi dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Pentingnya peran sumber daya manusia (karyawan) dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam upaya mencapai tujuan utamanya, maka perusahaan harus senantiasa berusaha meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena dengan prestasi kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Prestasi kerja itu sendiri

dipengaruhi antara lain oleh faktor motivasi, disiplin, keterampilan, pengalaman kerja dan lain sebagainya. Untuk itu peran seorang pemimpin (manajer) perusahaan harus dapat memperhatikan dan memelihara dengan baik faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan tersebut. Prestasi kerja karyawan yang positif dan tinggi akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Sumber daya manusia perusahaan merupakan hal yang sangat menentukan peningkatan keuntungan tersebut. Untuk mencapainya perusahaan harus mampu memanfaatkan secara maksimal sumber daya manusianya, karena motivasi kerja karyawan demikian kompleksnya maka pimpinan harus mengetahui kebutuhan dan keinginan karyawannya. Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

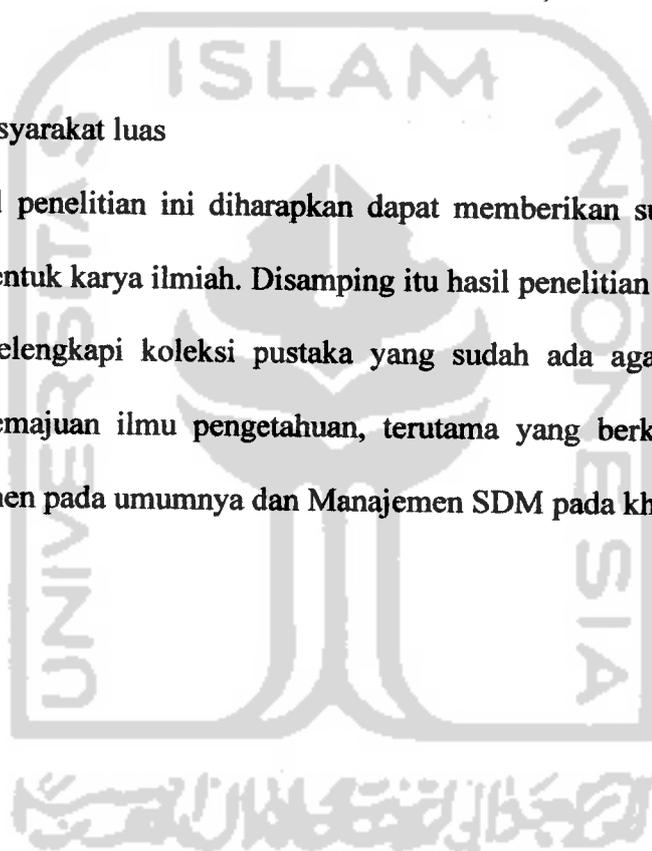
Setelah memahami kebutuhan bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat menentukan cara yang tepat untuk dipakai dalam memotivasi bawahannya agar terciptanya prestasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga akhirnya harus disadari bahwa peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang kepemimpinan mengenai **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA MINI MARKET MINA SWALAYAN YOGYAKARTA"**.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini bermanfaat sebagai sarana belajar untuk menerapkan ilmu yang telah dipelajari dan menambah wawasan yang mengedapankan pola pikir ilmiah didalam mensikapi fenomena yang terjadi dimasyarakat terutama tentang Manajemen SDM, dan berfikir kritis, rasional, sistematis, dan analisis.

3. Bagi masyarakat luas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berharga dalam bentuk karya ilmiah. Disamping itu hasil penelitian ini juga diharapkan dapat melengkapi koleksi pustaka yang sudah ada agar dapat digunakan untuk kemajuan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan Ilmu Manajemen pada umumnya dan Manajemen SDM pada khususnya.



kerja. Persamaan yang lain dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu penggunaan alat analisis regresi linier berganda dan sebagai penguji hipotesisnya menggunakan pengujian secara serentak uji F dan pengujian secara parsial uji t, lalu diperkuat dengan pengujian hipotesis dengan korelasi berganda dan korelasi parsial.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada bidang sumber daya manusia. Beberapa ahli berpendapat mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia diantaranya (Alwi, 2001 : 6) : Manajemen Sumber Daya Manusia secara sederhana yaitu bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi (Amstrong, 1994 dalam Alwi), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia kedalam strategi bisnis (Kenooy, 1990 dalam Alwi), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan budaya yang terintegrasi, structural, dan teknik-teknik personel (Storey, 1995 dalam Alwi). Dari ketiga pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan

lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam pengertian yang lain Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai berikut : Menurut Flippo (**Handoko, 1989 : 3**), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Dan menurut French Manajemen Personalia meliputi penarikan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan SDM oleh organisasi. Menurut **Nawawi (2001 : 42)**, manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan bekerja (*Employer – Employee*), terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut. Dari pengertian-pengertian yang telah dikemukakan diatas dapat diketengahkan beberapa kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam upaya mewujudkan eksistensi organisasi berupa tercapainya tujuan organisasi; kompetitif atau tidak eksistensi suatu organisasi (perusahaan) ditentukan oleh manusia, yang sangat panjang artinya dalam menghadapi perubahan lingkungan iklim bisnis sekarang dan dimasa mendatang.

2.2.1.2. Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan unsur dasar tiap organisasi, keberhasilan pengelolaan organisasi ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia. (Umar, 2001 : 3) tugas manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi tiga fungsi :

1. Fungsi manajerial, yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional, yaitu meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi kedudukan manajemen sumber manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.2.2. Hubungan Manajemen SDM dengan Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi (perusahaan) diperlukan suatu sistem (manajemen) untuk pengelolaan organisasi. Disini peran sebuah manajemen perusahaan adalah untuk melaksanakan jalannya pengelolaan perusahaan. Salah satu manajemen disini yaitu manajemen SDM yang perannya untuk mengelola masalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki peranan penting dibandingkan faktor produksi lain, disebut penting karena sumber daya manusia merupakan unsur yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Seperti pendapat Indrawijaya (1983 : 23) : Hanya manusia merupakan satu-satunya sumber perusahaan yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimana baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semua tidak akan punya arti tanpa manusia yang mengatur, mengoperasikan dan memeliharanya. Selain itu

peran sumber daya manusia juga merupakan faktor produksi yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam upaya mencapai tujuan utamanya. Untuk itu keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh pemberdayaan sumber daya manusia, sehingga didalam organisasi keberhasilan mengelola sumber daya manusia memiliki peran yang cukup besar agar organisasi tetap efektif dan produktif dalam mencapai tujuan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia diperlukan peran seorang pemimpin (manajer) untuk mengatur bawahannya (karyawan). Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang meliputi transaksi terus-menerus antara pemimpin dan pengikut, namun dalam memimpin organisasi (perusahaan) seorang pemimpin haruslah dapat memimpin anggotanya secara efektif. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timpe (Umar, 1998 : 31), lima landasan kepemimpinan yang kokoh adalah : Cara berkomunikasi; Pemberian motivasi; Kemampuan memimpin; Pengambilan keputusan; dan Kekuasaan yang positif.

2.2.3. Kepemimpinan

2.2.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Stoner (Umar, 1998 : 31) merupakan proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. (Handoko, 1993 : 294) Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. (Thoha,

1988 : 1) Kepemimpinan merupakan suatu inisiatif untuk bertindak untuk menghasilkan suatu pola konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama, lebih jauh lagi kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi kepemimpinan yang sudah ada pada hakekatnya memberi makna bahwa : Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan; Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu; Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi; Kepemimpinan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuat keputusan suatu inisiatif untuk bertindak dan menghasilkan sesuatu pola yang konsisten dalam melangkah mencapai tujuan.

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Dalam arti lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut (**Yulk, 2005 : 3**) : kepemimpinan adalah perilaku individu ... yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama; kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada diatas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin; kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran; kepemimpinan adalah proses

memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan; kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya; dan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.2.3.2. Fungsi Kepemimpinan

Dari begitu banyak fungsi kepemimpinan, ada dua fungsi yang paling penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berkenaan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, sedangkan fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Perincian fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut (Suardana, 2005 : 2) :

1. Fungsi Tugas, yaitu menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberi pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, meng-evaluasi dan mendiagnosis;
2. Fungsi Pemeliharaan; yaitu mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, meng-ekspresikan perasaan, mengambil konsensus, menciptakan keharmonisan dan mengurangi ketegangan / tensi.

Kesemua perilaku fungsional di atas perlu dilakukan oleh pemimpin agar pencapaian tujuan dan kepuasan anggota kelompok serta para pengikutnya dapat dicapai secara efektif (tepat guna). Perilaku non fungsional di lain pihak adalah

perilaku-perilaku yang sedapat mungkin harus dihindari karena dapat menghambat pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Perilaku-perilaku non fungsional yang dimaksud di antaranya sebagai berikut : sifat agresi / menyerang, memanfaatkan kelompok untuk kepentingan pribadi, bersaing tak sehat, mencari muka, mencari pengakuan, mengalihkan pokok permasalahan yang sebenarnya dan menghalang-halangi kemajuan.

Psikologi kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi yang efektif, agar para pengikut (bawahan) mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpin yang bersangkutan. Dalam hal ini seorang pemimpin haruslah mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut (bawahan) sedemikian rupa agar dapat memberikan sumbangan positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya.

Uraian yang lebih baik mengenai pengertian pemimpin efektif dalam hubungannya dengan para bawahan adalah jika pemimpin mampu meyakinkan para pengikut bahwa kepentingan pribadi para pengikut menjadi bagian dari visi pemimpin itu sendiri, serta mampu meyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikan dalam kegiatan yang akan dilakukan nantinya.

2.2.3.3. Ciri Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri yang sama. Akan tetapi jenis situasi kerja yang berbeda-beda sering menghendaki jenis pemimpin yang berbeda-beda. Ciri-ciri yang umum menurut Roger D. Collons seperti yang dikutip

5. Jujur
6. Memiliki kecakapan teknis
7. Mudah dan cepat mengambil keputusan
8. Memiliki keterampilan (kecakapan) mengajar
9. Mempunyai keyakinan

2.2.3.4. Gaya-gaya Kepemimpinan

Menurut Flippo (Heidjrahman dan Husnan, 1991 : 224) gaya kepemimpinan yaitu sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Ralph White dan Ronald Lippitt (Winardi, 2000 : 79) membagi gaya kepemimpinan pada 4 macam yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Gaya kepemimpinan otokratis cenderung bersifat otoriter, semua aktifitas pekerjaan terpusat ditangannya, peran bawahan hanya sebagai pelaksana segala bentuk perintah dan kehendak pimpinan, kurang komunikasi dengan bawahan, semua kesalahan cenderung diberi sanksi. Model ini paling banyak dikenal orang karena kehadirannya telah ada sejak dulu.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini menekankan akan pentingnya peran manusia dengan menekankan sistem partisipasi dari para bawahan, pemimpin bersifat obyektif dalam kritik dan saran, sering berkomunikasi dengan bawahan. Dalam gaya kepemimpinan ini, aspek hubungan manusia diutamakan, saling menghormati

pentingnya hasil tugas; membujuk pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi; dan mengaktifkan kebutuhan pengikut yang lebih tinggi.

2.2.3.5. Teori Kepemimpinan

Banyak orang telah melakukan penelitian dan studi tentang kepemimpinan dan hasilnya berupa macam-macam teori tentang kepemimpinan. Teori-teori demikian mencakup perbedaan dalam pendapat, metodologi, keterangan-keterangan, dan kesimpulan-kesimpulan. Setiap teori mempunyai pengikut masing-masing yang beranggapan bahwa teori mereka adalah benar dan tepat. G.R. Terry mengemukakan delapan teori kepemimpinan (Winardi, 2000, hal : 62-69), disini penulis hanya mengambil empat saja karena terlalu banyak gaya kepemimpinan yang dikemukakan, sedangkan dalam penelitian ini hanya gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional saja yang dipakai yaitu :

1. Teori Otokratis (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer, dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, melakukan pengawasan dengan ketat. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi, disiplin adalah faktor yang terpenting.

2. Teori Suportif (*The Supportive Theory*)

Disini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan baik melalui tindakan untuk membantu usaha-usaha mereka.

Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan karma yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mempertimbangkan skill serta keinginannya sendiri.

Saran-saran mengenai pelaksanaan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa yang dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja, dan ide-ide baru apa yang harus dicoba, perlu dikembangkan. Adakalanya “teori suportif” dinyatakan orang sebagai teori partisipatif (*Participative Theory*). Ada juga yang menamakannya “*Democratic Theory of Leadership*”.

3. Teori “Kendali-bebas” (*The Laissez-Faire Theory*)

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti.

Pendekatan ini merupakan langsung dari teori otokratis. Kelompok-kelompok “laissez-faire” cenderung membentuk pemimpin-pemimpin informal.

4. Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Pendekatan ini menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus cukup banyak terdapat fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat “multidimensi”. Pada teori ini, kepemimpinan dianggap terdiri dari tiga macam elemen, yakni : pemimpin-pengikut-situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki paling banyak variabel.

2.2.4. Prestasi Kerja

2.2.4.1. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut As'ad (1998 : 47) Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai individu menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Hasil yang telah disepakati individu ini merupakan salah satu wujud perilaku didalam organisasi yang dicapai melalui kemampuan dan perbuatannya dalam situasi tertentu. Sehingga prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Menurut Handoko (1995 : 135) Prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi sebagai mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Tohari (2002 : 20) Prestasi kerja yaitu tingkat penyelesaian atau hasil nyata yang telah dicapai seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa defenisi prestasi kerja diatas dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditentukan oleh seseorang didalam melaksanakan tugas pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi dengan baik dalam pekerjaannya, manakala mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar pekerjaan yang telah

ditetapkan bahkan dapat melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dapat dikatakan pula prestasi kerja merupakan perwujudan atau penampilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.2.4.2. Penilaian Prestasi Kerja

Menilai pelaksanaan pekerjaan atau menilai prestasi kerja merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menentukan atau mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara menyeluruh. Penilaian pegawai adalah sebuah penilaian sistematis seorang pegawai (karyawan) oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham dan mengerti akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau jabatan. **Manulang (1991 : 81)** merumuskan bahwa penilaian pegawai adalah suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu / penilaian yang didasarkan pada aturan yang ditetapkan perusahaan.

2.2.4.3. Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan di tiap perusahaan mempunyai faktor penilaian yang berbeda. Penilaian prestasi kerja dapat dilihat dari beberapa faktor (**Heidjrachman dan Husnan, 1995 : 125**) yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

2. Kuantitas kerja

Merupakan jumlah output produk-produk yang dihasilkan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal dalam bilangan tanpa diskriminasi.

10. Tantangan eksternal

Prestasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja departemen personalia dapat menawarkan bantuan.

11. Umpan balik pada SDM

Prestasi kerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengidentifikasi bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan

2.2.4.5. Tantangan Penilaian Prestasi Kerja

Rancangan system penilaian prestasi kerja sering menyebabkan tantangan-tantangan para professional SDM. Tantangan-tantangan penting meliputi kendala legal, bias penilaian, dan penerimaan hasil penilaian (Mangkuprawira, 2003 : 226).

1. Kendala Legal

Penilaian prestasi kerja harus bebas dari diskriminasi yang tidak sah atau tidak legal. Apapun bentuk penilaian prestasi kerja yang digunakan departemen SDM harus terpercaya dan abash. Jika tidak, keputusan penempatan mungkin ditentang karena hal itu melanggar hukum tentang pekerjaan yang sama dan mungkin hukum lainnya. Setiap keputusan hendaknya obyektif dan dilindungi hukum.

2. Bias Penilaian

Masalah dengan ukuran subyektif adalah peluang munculnya bias. Maka bias sering terjadi ketika penilaian tetap tidak lepas dari unsur emosional ketika

mereka menilai prestasi kerja karyawan. Bentuk bias penilai meliputi hal-hal berikut :

1) *Hallo Effect*

Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja.

2) Kesalahan Kecenderungan Sentral

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan dalam hal efektif atau tidak efektif. Dengan demikian, mereka mendistorsi penilaian untuk membuat setiap karyawan dalam kondisi rata-rata.

3) Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai prestasi kerja para karyawan. Bias ketegasan hati merupakan hasil dari para penilai yang begitu keras dalam evaluasinya.

4) Bias Lintas Budaya

Tiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya.

5) Prasangka Personal

Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok atau kelas orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima.

2.2.4.6. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja terdapat model atau metode penilaian. Menurut **Handoko (1997 : 142)** metode penilaian prestasi kerja dibedakan menjadi dua macam :

1. Metode berorientasi masa lalu

Metode ini mengalami kelemahan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi karena hanya sampai derajat tertentu yang dapat diukur. Kelebihannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah tetapi dengan mengevaluasi kerja masa lalu, karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka yang bias mengarahkan kepada perbaikan prestasi kerja. Teknik yang digunakan dalam metode ini antara lain :

1. *Rating Scale*

Metode ini evaluasi subyektif dilakukan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administratifnya, penilaian hanya membutuhkan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan dalam jumlah karyawan yang besar. Kelemahannya adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.

2. *Checklist*

Penilai biasanya adalah atasan langsung tetapi tanpa diketahui oleh karyawan yang dinilai. Dalam metode ini penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik

karyawan. Penilai departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada *checklist*. Kelebihannya adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Sedangkan kelemahannya adalah meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias penilai (*Halo Effect*), interpretasi salah terhadap item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat, juga tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

3. Metode peristiwa kritis

Metode ini didasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja, yang disebut dengan peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik pada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

4. Metode peninjauan lapangan

Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penilai dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan untuk dievaluasi. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *review* perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.

5. Metode tes dan observasi prestasi kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bias didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Agar berguna tes harus variabel dan valid.

6. Metode evaluasi kelompok

Dalam metode ini ada beberapa teknik penilaian yaitu :

(1) Metode *Rangking*

Metode ini penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih kemudian menempatkan dalam urutan dari mana yang terbaik sampai yang terburuk.

(2) *Grading* atau *Forceed Distribution*

Dalam metode ini penilaian memisahkan para karyawan kedalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya untuk suatu propinsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

(3) *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode *grading* dimana penilai memberikan sejumlah nilai total untuk mengalokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai yang lebih besar dari pada karyawan yang berprestasi jelek. Keunggulan metode ini adalah penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif para karyawan, meskipun kelemahan *hallo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

2. Metode berorientasi masa depan

Penilaian berorientasi masa depan memperkirakan prestasi kerja dari waktu ke waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Teknik yang digunakan yaitu (Handoko, 1997 :144) :

1. Penilaian diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi

2. Penilaian psikologis

Penilaian ini terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologis, diskusi dengan atasan langsung dan *review* evaluasi lainnya. Penilaian biasanya dilakukan oleh para psikologis, terutama digunakan untuk menilai potensi dimasa mndatang.

3. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Inti dari pendekatan ini adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

4. Teknik pusat penilaian (*Assessment Centers*)

Untuk membantu identifikasi manajemen diwaktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat penilaian. *Assessment Centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan

dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bias meliputi wawancara mendalam, tes psikologis, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

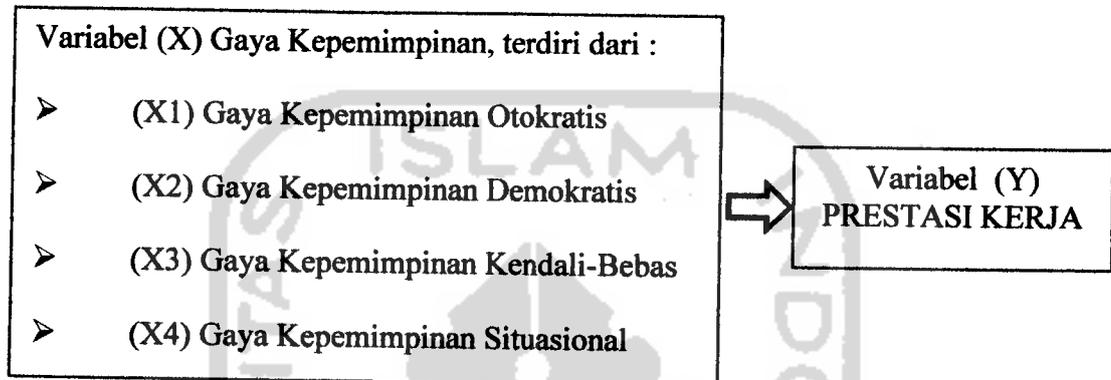
2.2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja

Salah satu cara mengetahui suatu kepemimpinan yang berhasil adalah dengan mengetahui seberapa besar tingkat prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi yang dipimpinya. (Handoko, 1993 : 294) Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Prestasi kerja yaitu tingkat penyelesaian atau hasil nyata yang telah dicapai seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Tohari, 2002 : 20). Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menciptakan suatu sistem kerja yang baik dan kondusif guna mencapai tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin (manajer) perusahaan harus dapat memperhatikan dan memelihara dengan baik faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Dengan prestasi kerja karyawan yang positif dan tinggi akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Gaya kepemimpinan tertentu tentu akan menentukan tingkat prestasi kerja karyawan. Karena disini peran seorang pemimpin dalam mengambil keputusan akan sangat mempengaruhi terhadap prestasi kerja karyawannya.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir penelitian dinyatakan dalam bentuk skema sederhana yang utuh menurut pokok-pokok penelitian dan hubungannya. Kerangka pikir penelitian dalam

bentuk skema ini diharapkan dapat menggambarkan isi penelitian dan identifikasinya, sehingga sumber data dan pengolahan terarah. Kerangka pikir penelitian yang akan penulis kemukakan adalah :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah yang melandasi rumusan permasalahan dalam penelitian ini, maka penulis mengambil hipotesa sebagai berikut :

1. Ada pengaruh dari gaya kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan Mina Swalayan.
2. Gaya kepemimpinan demokratis yang paling dominan berpengaruh dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan Mina Swalayan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian yang diadakan penulis dilakukan pada mini market Mina Swalayan dengan pusatnya Mina Grosir yang berlokasi jalan Yudistira no.1, dekat Pasar Gentan, Sinduharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta. Cabang Mina Swalayan 1 yang berlokasi jalan Kaliurang Km.10,5 dan cabang Mina Swalayan 2 yang berlokasi jalan Besi – Janggang, depan lapangan PPPG Kesenian, Klidon, Sukoharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta.

3.2. Gambaran Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Pertama sekali Mina Swalayan adalah toko Bhakti yang didirikan sekitar tahun 1980-an, yang bergerak di penjualan pakan ternak serta sembako. Usaha ini dirintis oleh Bpk. H. Achmad Ichsan beserta istri. Kemudian pada tanggal 24 Oktober 1998, sesuai dengan *trend* pada waktu itu, maka dirubah menjadi minimarket dengan pola swalayan yang kemudian diberi nama Mina Swalayan. Penamaan tersebut terinspirasi oleh suatu tempat yang sering dikunjungi oleh jemaah yang melakukan ibadah haji yaitu Jamarat Mina. Keberkahan tempat tersebut yang dikunjungi jutaan jemaah setiap tahunnya diharapkan juga dialami oleh Mina Swalayan yang senantiasa akan dikunjungi orang untuk berbelanja.

Pada bulan Nopember 2001 dilakukan pembukaan cabang di jalan Besi – Janggang, Klidon, Sukoharjo, Ngaglik dengan nama Mina Swalayan 2 yang

kemudian diperluas pada bulan September 2003 sehingga menempati luas 130 m². Kemudian pada pertengahan 2003 Mina Swalayan 1 yang semula satu lantai diperluas menjadi dua lantai. Saat ini Mina Swalayan mempunyai 42 orang karyawan.

Dengan slogan “Mitra Belanja Keluarga” Mina Swalayan terus bergerak dinamis seiring dengan perkembangan dinamika masyarakat. Konsumen diperlakukan sebagai mitra sehingga sama-sama saling memberikan nilai lebih, serta segmentasi keluarga sebagai satu kesatuan dari elemen masyarakat dengan harapan semua kebutuhan keluarga-keluarga dari konsumen Mina Swalayan bisa terpenuhi dengan baik.

Seiring dengan perkembangan zaman Mina Swalayan terus berpacu dengan para pesaingnya dengan cara menggunakan sistem teknologi komputer dan media radio. Sistem teknologi komputer yang digunakan dapat menghasilkan keuntungan lebih banyak, proses penjualan dapat dilaksanakan dengan lebih cepat, mudah dan praktis. Sistem media radio yang dipakai dapat memberikan informasi kepada masyarakat luas dan dapat membuat Mina Swalayan menjadi lebih dikenal.

Mina Swalayan sebagai salah satu perusahaan perdagangan eceran dimana didalam penjualan produk-produk yang dimilikinya mempunyai prinsip-prinsip sebagai berikut :

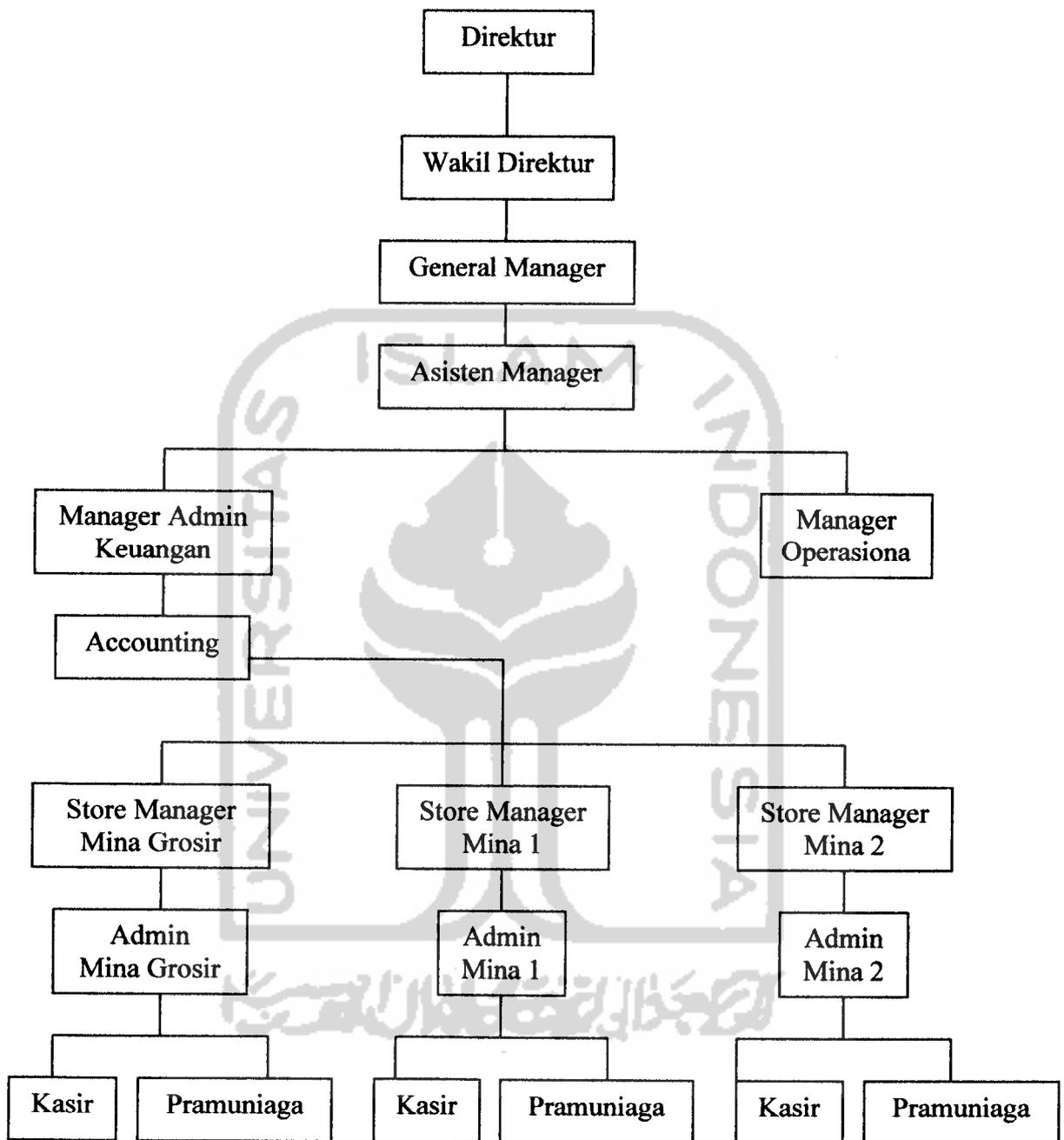
- Kelengkapan barang yang diutamakan
- Kualitas yang baik
- Harga yang lebih terjangkau

4. Mengembalikan citra Islam sebagai agama yang menghargai semangat peningkatan kesejahteraan ekonomi dalam kerangka syi'ar Islam

3. Struktur Organisasi

Sebuah organisasi baik besar maupun kecil sangat perlu dilakukan pembuatan struktur organisasi sebagai suatu wadah untuk membagi jabatan dan tugas-tugas serta tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan serta untuk membantu kelancaran proses jalannya organisasi agar menjadi lebih baik dan berkembang. Berikut ini akan dijelaskan mengenai struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab di Mina Swalayan.





Gambar 2
Struktur Organisasi Mina Swalayan

5. Manager Administrasi Keuangan

Secara umum bagian administrasi keuangan bertanggung jawab terhadap masalah keuangan perusahaan yang dioperasikan oleh bagian akuntansi dan pembayaran. Adapun tugas-tugas yang harus dikerjakan adalah bertanggung jawab pada surat penjualan; memeriksa keabsahan bukti-bukti keuangan yang diterima; menyusun laporan keuangan secara periodik; menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang tunai; mencatat transaksi keuangan yang berhubungan dengan arus keluar-masuk uang; menerima bukti-bukti keuangan dari luar dan mencatatnya; menyetor dan mengambil uang dari Bank; dan menyimpan dan mencatat berkas bukti keuangan laporan keuangan

6. Accounting

Melakukan penjualan atau posting, membuat perencanaan belanja, membantu administrasi yang berkaitan dengan aktifitas, dan bertanggung jawab terhadap bagian administrasi dan Direktur

7. Store Manager

Bertanggung jawab atas kelangsungan jalannya operasional toko sesuai dengan target dan kebijakan pemasaran, bertanggung jawab memimpin seluruh operasional toko, bertanggung jawab atas peningkatan penjualan, bertanggung jawab atas keselamatan kualitas, jumlah, kelengkapan barang dan kelangsungan barang toko, dan mengontrol pelayanan dan menjalin hubungan dengan pelanggan

pokok yang sama, namun berbeda dalam hal tunjangan perbulan. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- Karyawan tetap
 - Gaji pokok
 - Tunjangan tetap berupa : tunjangan fungsional, jabatan, masa kerja, dan tunjangan keluarga
- Karyawan tidak tetap
 - Gaji pokok
 - Tunjangan akomodasi dan lembur
 - Tunjangan lain-lain jika ada

3.3. Variabel Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel bebas (X) adalah gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang digunakan ada empat macam, yaitu Gaya kepemimpinan Otokratis (X_1); Gaya kepemimpinan Demokratis (X_2); Gaya kepemimpinan Kendali-Bebas (*Laissez-Faire*) (X_3); dan Gaya kepemimpinan Situasional (X_4). Dan variabel terikat (Y) adalah Prestasi kerja.

3.4. Definisi Operasional Variabel

3.4.1. Variabel gaya kepemimpinan (X)

Variable gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dibagi kedalam empat gaya kepemimpinan yang terdiri dari :

1. Gaya kepemimpinan otokratis (X_1)

Yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung bersifat otoriter, semua aktifitas pekerjaan terpusat ditangannya, peran bawahan hanya sebagai pelaksana segala bentuk perintah. Indikator-indikatornya yaitu :

- Pemimpin selalu memikul tanggung jawab penuh
- Segala keputusan ada ditangan pemimpin
- Pemimpin tidak menerima usulan bawahan
- Pemimpin mendikte langkah dan teknik kegiatan bawahan
- Pemimpin memaksa bawahan agar patuh pada semua perintah
- Pemimpin selalu memberikan sanksi dalam setiap kesalahan pekerjaan
- Setiap sanksi yang diberikan sesuai kehendak pribadi

2. Gaya kepemimpinan demokratis (X_2)

Yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya peran bawahan dengan menekankan sistem partisipasi dari para bawahan. Indikator-indikatornya yaitu :

- Pemimpin menerima usulan dari karyawan
- Pemimpin menerima pikiran dari karyawan
- Pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam rencana kegiatan
- Pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan
- Pemimpin bersifat obyektif dalam memuji
- Pemimpin bersifat obyektif dalam memberi sanksi
- Pemimpin memberikan kesempatan pada karyawan untuk kreatif

3. Gaya kepemimpinan kendali bebas (X_3)

Yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan pada bawahan dalam pengambilan keputusan dan partisipasi. Indikator-indikatornya yaitu :

- Pemimpin memberi kebebasan penuh pada bawahan dalam pengambilan keputusan
- Pemimpin memberi kebebasan penuh dalam partisipasi bekerja
- Pimpinan tidak berpartisipasi dalam penentuan tugas-tugas karyawan
- Pimpinan tidak berpartisipasi dalam penentuan tanggung jawab karyawan
- Pemimpin tidak ada koordinasi kerja dengan karyawan
- Pemimpin berkomentar dalam kegiatan karyawan tanpa maksud ikut serta dalam kegiatan
- Pemimpin mengawasi karyawan tidak secara langsung

4. Gaya kepemimpinan situasional (X_4)

Yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki fleksibilitas dalam dan menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Indikator-indikatornya yaitu :

- Pemimpin tidak kaku dalam memimpin
- Pemimpin menyikapi suatu permasalahan dengan cepat
- Pemimpin bisa mengatasi dalam setiap situasi
- Pemimpin cepat dalam mengambil keputusan
- Pemimpin mempunyai kepercayaan diri dalam bekerja
- Pemimpin mempunyai disiplin bekerja
- Pemimpin mengutamakan pekerjaan

3.4.2. Variabel prestasi kerja (Y)

Yaitu keadaan emosional atau perasaan seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap apa yang telah ia kerjakan atau lakukan dalam memandang pekerjaan mereka. Indikator prestasi kerja yaitu :

- Penyelesaian pekerjaan sesuai target
- Kemampuan dalam pekerjaan
- Absensi karyawan
- Displin karyawan
- Keterampilan kerja karyawan
- Keseriusan karyawan
- Semangat kerja karyawan
- Kualitas kerja karyawan
- Kreatifitas karyawan
- Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

3.5. Instrumen atau Alat Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan kuisisioner sebagai instrumen alat pengumpulan data. Kuisisioner merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden. Kuisisioner yang digunakan adalah tipe tertutup, dimana responden tinggal memilih alternative jawaban yang tersedia dan diberi keleluasaan untuk menjawabnya. Data yang diperoleh langsung dari responden melalui kuisisioner diberi penilaian dengan cara skor. Adapun skor menggunakan *Skala Likert* (5 poin) yang bertujuan untuk memudahkan penulis. Menurut Kinnear (Umar, 1998 : 132), skala likert ini

berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skor akan diberikan pada setiap jawaban yang diperoleh.

Kemudian dilakukan uji coba terhadap instrumen penelitian dimana dalam tahap ini akan dilakukan dua buah pengujian terhadap kuisisioner yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian validitas dan reliabilitas akan dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program *SPSS v14.0 for Windows*.

1. Uji Validitas

Didefinisikan sebagai sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur, yaitu benar-benar mengukur apa yang akan diukur (Singarimbun, 1989 : 124). Validitas yang digunakan adalah validitas jenis konstruk, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing item pertanyaan dalam kuisisioner dengan total skornya. Teknik ini dikenal dengan nama teknik korelasi *product moment*. (Umar, 1998 : 194) Analisis korelasi berguna untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain, dengan rumus korelasi *product moment pearson* yaitu :

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

Hasil dari kuisisioner yang disebarkan pada seluruh karyawan, dari jawaban masing-masing pertanyaan variabel diuji kevalidan pertanyaannya dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1
Uji Validitas Butir Pertanyaan

Variabel	Pertanyaan Butir ke	Pearson Correlations	Sig. (1-tailed)	Ket
Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)	(p1.X1)	,479**	,008	Valid
	(p2.X1)	,677**	,000	Valid
	(p3.X1)	,758**	,000	Valid
	(p4.X1)	,591**	,001	Valid
	(p5.X1)	,485**	,007	Valid
	(p6.X1)	,573**	,001	Valid
	(p7.X1)	,695**	,000	Valid
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)	(p1.X2)	,794**	,000	Valid
	(p2.X2)	,508**	,005	Valid
	(p3.X2)	,745**	,000	Valid
	(p4.X2)	,642**	,000	Valid
	(p5.X2)	,786**	,000	Valid
	(p6.X2)	,485**	,007	Valid
	(p7.X2)	,485**	,007	Valid
Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> (X3)	(p1.X3)	,625**	,000	Valid
	(p2.X3)	,735**	,000	Valid
	(p3.X3)	,539**	,003	Valid
	(p4.X3)	,632**	,000	Valid
	(p5.X3)	,545**	,002	Valid
	(p6.X3)	,804**	,000	Valid
	(p7.X3)	,586**	,001	Valid
Gaya Kepemimpinan Situasional (X4)	(p1.X4)	,543**	,003	Valid
	(p2.X4)	,543**	,003	Valid
	(p3.X4)	,734**	,000	Valid
	(p4.X4)	,779**	,000	Valid
	(p5.X4)	,609**	,001	Valid
	(p6.X4)	,588**	,001	Valid
	(p7.X4)	,545**	,002	Valid
Prestasi Kerja (Y)	(p1.Y)	,540**	,003	Valid
	(p2.Y)	,884**	,000	Valid
	(p3.Y)	,786**	,000	Valid
	(p4.Y)	,476**	,008	Valid
	(p5.Y)	,497**	,006	Valid
	(p6.Y)	,629**	,000	Valid
	(p7.Y)	,801**	,000	Valid
	(p8.Y)	,809**	,000	Valid
	(p9.Y)	,572**	,001	Valid
	(p10.Y)	,645**	,000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran C hal : 102 - 106)

Dari data yang dihasilkan dan kemudian diolah dengan SPSS. Signifikansi korelasi tiap butir pertanyaan dapat dilihat dari tanda ** yang diberikan oleh SPSS yang menunjukkan adanya korelasi pada level 0,01 atau taraf signifikansi 1% dan semua angka yang dihasilkan (*Sig. 1-tailed*) dibawah 0,01 yang berarti korelasinya sangat signifikan, sehingga seluruh pertanyaan dapat dikatakan valid sehingga layak untuk digunakan.

2. Uji Reliabilitas

Didefinisikan sebagai (Singarimbun, 1989 : 140) indeks yang menunjukkan sampai sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dalam uji reliabilitas akan digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana pengujian dilakukan hanya pada item-item pertanyaan yang sudah valid (semua pertanyaan). Pada uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* ini terdapat pedoman dalam penggunaan koefisien *Alpha* yaitu : Jika nilai koefisien *Alpha* sama dengan 0,6 sampai 0,8 maka dianggap reliabel atau reliabilitasnya dapat diterima; Jika nilai koefisien *Alpha* lebih dari 0,8 maka dianggap reliabel andal atau mempunyai reliabilitas yang andal. Adapun rumus koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* (Nurgiyantoro, 2000 : 310) adalah :

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

r : Koefisien reliabilitas yang dicari

k : Jumlah butir pertanyaan (soal)

σ_i^2 : Varians butir-butir pertanyaan

σ^2 : Varians skor tes

Hasil dari kuisioner yang disebarakan pada seluruh karyawan, dari jawaban masing-masing pertanyaan variabel diuji reliabilitas pertanyaannya dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 2
Uji Reliabilitas Variabel (X1, X2, X3, X4, dan Y)

No	Variabel	Alpha	N of Items	Ket
1	Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)	0,699	7	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)	0,740	7	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X3)	0,740	7	Reliabel
4	Gaya Kepemimpinan Situasional (X4)	0,728	7	Reliabel
5	Prestasi Kerja (Y)	0,863	10	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran C hal : 107 - 109)

Dari data yang dihasilkan dan kemudian diolah dengan SPSS. Semua pertanyaan memperoleh koefisien *Alpha* lebih besar dari 0,60 artinya semua pertanyaan dikatakan reliabel atau reliabilitasnya dapat diterima.

3.6. Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam sebuah penelitian harus menggunakan data, oleh sebab itu data merupakan bagian yang penting. Sebelum dipakai dalam proses analisis pada penelitian, data harus dikelompokan terlebih dahulu. Pada penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan mengelompokan data terlebih dahulu sesuai dengan karakteristiknya :

1. Data primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan. Pada penelitian ini data primer diperoleh penulis secara langsung dari sumbernya dalam hal ini yaitu *General Manager* (GM) selaku pemimpin dan staf beserta karyawan selaku bawahan dari MINA Swalayan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- Teknik Angket / Kuisisioner

Yaitu daftar pertanyaan tertulis yang terdiri dari beberapa pertanyaan disebarakan kepada karyawan MINA Swalayan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain seperti dalam bentuk table-tabel atau diagram-diagram. Data sekunder yang diperoleh penulis dari perpustakaan dengan membaca buku-buku, literature, jurnal, majalah, dan lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Sifat dari data ini adalah sebagai pendukung data primer.

3. Data Internal

Data internal merupakan data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan. Dalam penelitian ini perusahaannya yaitu MINA swalayan.

4. Data Eksternal

Data eksternal merupakan data yang didapat dari pihak lain.

3.7. Populasi dan Sampel

3.7.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh obyek yang diteliti. Penelitian ini akan dilakukan pada Mina swalayan dimana populasinya adalah seluruh karyawan yang bekerja di Mina Swalayan baik yang bekerja di Mina Grossir, Mina Swalayan 1, maupun di Mina Swalayan 2.

3.7.2. Sampel

Mengingat jumlah karyawan pada perusahaan yang akan diteliti tidak begitu banyak. Maka penelitian yang akan dilakukan penulis disini menggunakan metode Sample Sensus. Sample Sensus adalah pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel (Subiyanto, 2000 : 89). Dalam penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, sampel yang akan diambil adalah semua atau seluruh dari karyawan dan staf pada perusahaan MINA swalayan yang berjumlah 42 orang.

3.8. Teknik Analisis

3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisa dengan merinci dan menjelaskan secara panjang lebar keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat dan angka sebagai pendukung analisa verifikatif. Analisis yang digunakan yaitu karakteristik responden, analisa jawaban terhadap gaya kepemimpinan dan prestasi kerja, analisa rata-rata jawaban terhadap gaya kepemimpinan dan prestasi kerja.

3.8.2. Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif merupakan analisis data yang memeriksa, menguji suatu proses atau kegiatan untuk menetapkan kebenaran dan kecermatan suatu fakta, data, informasi, pertanyaan, hipotesis, atau tesis. Analisis yang digunakan adalah :

1. Regresi Linier Berganda

Pemilihan alat analisis ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk meneliti antara dua variabel yaitu variabel terikat (Y) dengan variabel bebas

Dalam Uji F ini digunakan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan kendali-bebas, dan gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja.

H_a : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan kendali-bebas, dan gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja.

Penentuan nilai F (F_{tabel}), dengan taraf signifikansi 5%. Pengambilan kesimpulan berdasarkan perbandingan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Kriteria yang dipakai :

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

Signifikansi ($\alpha \leq 0,05$)

3. Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja secara parsial digunakan Uji t dengan rumus (Musthofa, 1995 : 114) :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

Dimana : t : besarnya t hitung tiap variabel

: koefisien regresi

Sb : kesalahan baku koefisien

dengan nilai *alpha* adalah 5%

Dalam Uji t ini digunakan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, kendali-bebas, dan gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja.

H_{a1} : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap prestasi kerja

H_{a2} : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja

H_{a3} : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kendali-bebas terhadap prestasi kerja

H_{a4} : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja

Menentukan nilai t_{tabel} dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *degree of freedom* (df) = $n - 1$. Pengambilan kesimpulan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Kriteria yang dipakai yaitu :

H_0 diterima apabila : $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$

Signifikansi ($\alpha \leq 0,05$)

4. Uji Hipotesis Korelasi Berganda

Analisa korelasi berganda digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara semua variabel (X) secara bersamaan terhadap variabel (Y). Koefisien korelasi berganda dihitung dari koefisien determinasi yang secara umum dirumuskan sebagai berikut (Musthofa, 1995 : 117):

$$R^2 = \frac{b_1 \cdot \sum yx_1 + b_2 \cdot \sum yx_2 + b_3 \cdot \sum yx_3 + b_4 \cdot \sum yx_4}{\sum y^2}$$

- Jika nilai $R^2 = 1$ berarti total variasi variabel *Dependent* secara keseluruhan (100%) diterangkan oleh variabel *Independent*.

- Jika $R^2 = 0$ berarti tidak ada variasi variabel *Dependent* sama sekali yang diterangkan oleh variabel *Independent* (X_1, X_2, X_3 , maupun X_4).

5. Uji Hipotesis Korelasi Parsial

Analisa korelasi parsial digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara satu variabel X terhadap variabel Y jika variabel X yang lain dianggap konstan (dikontrol). Hal ini dimaksudkan agar hubungan antara variabel X dan variabel Y tersebut merupakan hubungan yang murni. Nilai-nilai untuk koefisien korelasi parsial dari masing-masing variabel X terhadap variabel Y untuk jenjang-jenjang tertentu dapat dicari melalui rumus berikut (Musthofa, 1995 : 120) :

$$r_{y1-2-3-4} = \frac{r_{y1} - (r_{y234})(r_{1234})}{\sqrt{(1 - r_{y234}^2)(1 - r_{1234}^2)}} \rightarrow \text{untuk } X_1 \text{ dimana } X_2, X_3, X_4 \text{ konstan}$$

$$r_{y2-1-3-4} = \frac{r_{y2} - (r_{y134})(r_{1234})}{\sqrt{(1 - r_{y134}^2)(1 - r_{1234}^2)}} \rightarrow \text{untuk } X_2 \text{ dimana } X_1, X_3, X_4 \text{ konstan}$$

$$r_{y3-1-2-4} = \frac{r_{y3} - (r_{y124})(r_{1234})}{\sqrt{(1 - r_{y124}^2)(1 - r_{1234}^2)}} \rightarrow \text{untuk } X_3 \text{ dimana } X_1, X_2, X_4 \text{ konstan}$$

$$r_{y4-1-2-3} = \frac{r_{y4} - (r_{y123})(r_{1234})}{\sqrt{(1 - r_{y123}^2)(1 - r_{1234}^2)}} \rightarrow \text{untuk } X_4 \text{ dimana } X_1, X_2, X_3 \text{ konstan}$$

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

Pada bab analisis dan pembahasan ini dilakukan analisa terhadap data yang terkumpul selama dilakukannya penelitian. Bab ini merupakan bagian yang terpenting dalam penelitian dibandingkan bab-bab yang terdahulu karena kesimpulan yang diperoleh dari analisa yang dilakukan terhadap data-data. Setelah diperoleh dan diketahui data-data yang diperlukan maka langkah-langkah selanjutnya adalah analisis data. Analisa data dalam penelitian ini menerapkan dua pendekatan analisis, yaitu analisa deskriptif dan analisa verifikatif.

Analisa deskriptif merupakan analisa berdasarkan data primer yang diperoleh dari penelitian ini dengan merinci dan menjelaskan secara panjang lebar keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat dan analisa ini dimasukkan sebagai pendukung analisa verifikatif. Analisa verifikatif merupakan analisa data yang berbentuk angka dengan menggunakan teknik statistik dengan alat bantu komputer dengan bantuan program *SPSS for Windows*. Analisa deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini akan dibagi kedalam analisa karakteristik responden, analisa jawaban terhadap gaya kepemimpinan (X), analisa jawaban terhadap prestasi kerja (Y), analisa rata-rata jawaban terhadap gaya kepemimpinan (X), dan analisa rata-rata jawaban terhadap prestasi kerja (Y), serta ditampilkan kedalam bentuk table-tabel dan penjelasan singkat dengan kata-kata dan sedikit angka. Analisa verifikatif dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menghitung skor-skor jawaban yang diperoleh dari responden

dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, uji hipotesis secara serentak (uji F), uji hipotesis secara parsial (uji t), uji hipotesis dengan korelasi berganda, dan uji hipotesis dengan korelasi parsial. Analisa akan ditampilkan dengan table-tabel dan perhitungan-perhitungan.

4.2. Analisa Deskriptif

Analisa data deskriptif ini untuk menjelaskan secara terperinci dan secara panjang lebar atas jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden terhadap sejumlah pertanyaan yang diberikan dan keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat dan analisa ini dimasukkan sebagai pendukung analisa verifikatif. Analisa data deskriptif ini akan dijelaskan dalam bentuk tabel dan prosentase.

1. Analisa Karakteristik Responden

Analisa karakteristik responden ini dibedakan kedalam beberapa karakter yaitu :

- Jenis kelamin

Tabel 3
Karakteristik Responden Berdasarkan
Jenis Kelamin

No	Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	14	33,33 %
2	Perempuan	28	66,67 %
	Total	42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran B hal : 95)

Perusahaan MINA Swalayan ini lebih didominasi karyawan perempuan. Hal ini dapat dilihat dari tabel 3 diatas yang menunjukkan bahwa jumlah karyawan perempuan sebanyak 28 orang (66,67 %) lebih banyak dari jumlah karyawan laki-laki sebanyak 14 orang (33,33 %).

- Usia

Tabel 4
Karakteristik Responden Berdasarkan
Usia

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	20 – 23 Tahun	16	38,10 %
2	24 – 27 Tahun	17	40,48 %
3	28 – 31 Tahun	4	9,52 %
4	32 – 35 Tahun	5	11,90 %
	Total	42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran B hal : 95)

Dari tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa usia responden banyak yang berkisar antara 20 sampai 27 tahun. Dimana usia 24 – 27 tahun berjumlah 17 orang (40,48 %) paling banyak dibandingkan yang lain. Diikuti oleh responden yang berusia 20 – 23 tahun berjumlah 16 orang (38,10%), sementara responden yang berusia 32 – 35 tahun berjumlah 5 orang (11,90%), dan yang paling sedikit responden yang berusia 28 – 31 tahun berjumlah 4 orang (9,52 %).

- Pendidikan

Tabel 5
Karakteristik Responden Berdasarkan
Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMP	1	2,38 %
2	SMU / Sederajat	37	88,10 %
3	D3	3	7,14 %
4	S1	1	2,38 %
	Total	42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran B hal : 95)

Pada Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa rata-rata karyawan pada perusahaan MINA Swalayan berpendidikan SMU/Sederajat yaitu berjumlah

37 orang (88,10%). Karyawan yang berpendidikan D3 berjumlah 3 orang (7,14%), untuk karyawan yang berpendidikan S1 berjumlah 1 orang (2,38%), dan untuk karyawan yang berpendidikan SMP berjumlah 1 orang (2,38%).

- Masa bekerja

Tabel 6
Karakteristik Responden Berdasarkan
Masa Bekerja

No	Masa Bekerja	Jumlah	Prosentase
1	≤ 2 Tahun	24	57,14 %
2	3 – 4 Tahun	14	33,34 %
3	5 – 6 Tahun	3	7,14 %
4	≥ 8 Tahun	1	2,38 %
	Total	42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran B hal : 95)

Pada tabel 6 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata masa bekerja karyawan Mina Swalayan yaitu sampai 4 tahun. Dimana karyawan yang bekerja selama ≤ 2 tahun berjumlah 24 orang (57,14 %), dan diikuti karyawan yang bekerja selama 3 – 4 tahun berjumlah 14 orang (33,34 %), karyawan yang bekerja selama 5 – 6 tahun berjumlah 3 orang (7,14 %), dan karyawan yang bekerja selama ≥ 8 tahun berjumlah 1 orang (2,38 %).

2. Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan

Analisa jawaban terhadap gaya kepemimpinan ini menjelaskan mengenai rata-rata jawaban yang dipilih oleh responden dalam menjawab kuisisioner yang diberikan. Analisa ini ditampilkan dalam bentuk tabel dan disajikan per tiap variabel (X1,X2,X3,X4) dengan perhitungan jumlah responden dan persentase. Hasil yang diperoleh dapat dilihat sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)

Tabel 7
Analisa Jawaban Terhadap
Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)

Variabel	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Gaya Kepemimpinan Otokratis	Sangat Setuju	0	0 %
	Setuju	32	76,2 %
	Ragu-ragu	10	23,8 %
	Tidak Setuju	0	0 %
	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran C hal : 110 - 111)

Dari tabel 7 diatas dapat dilihat bahwa pada variabel gaya kepemimpinan otokratis responden lebih banyak memilih jawaban Setuju dengan jumlah 32 orang (76,2 %), dan responden selebihnya memilih jawaban Ragu-ragu berjumlah 10 orang (23,8 %).

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)

Tabel 8
Analisa Jawaban Terhadap
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)

Variabel	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Gaya Kepemimpinan Demokratis	Sangat Setuju	12	28,6 %
	Setuju	27	64,3 %
	Ragu-ragu	3	7,1 %
	Tidak Setuju	0	0 %
	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran C hal : 110 - 111)

Dari tabel 8 diatas dapat dilihat bahwa pada variabel gaya kepemimpinan demokratis responden lebih banyak memilih jawaban Setuju dengan jumlah 27 orang

(64,3 %), responden yang memilih jawaban Sangat Setuju 12 orang (28,6 %), dan responden selebihnya memilih jawaban Ragu-ragu berjumlah 3 orang (7,1 %).

3. Variabel Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* (X3)

Tabel 9
Analisa Jawaban Terhadap
Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* (X3)

Variabel	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	Sangat Setuju	8	19,0 %
	Setuju	28	66,7 %
	Ragu-ragu	6	14,3 %
	Tidak Setuju	0	0 %
	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran C hal : 110 - 111)

Dari tabel 9 diatas dapat dilihat bahwa pada variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* responden lebih banyak memilih jawaban Setuju dengan jumlah 28 orang (66,7 %), responden yang memilih jawaban Sangat Setuju 8 orang (19,0 %), dan responden selebihnya memilih jawaban Ragu-ragu berjumlah 6 orang (14,3 %).

4. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X4)

Tabel 10
Analisa Jawaban Terhadap
Gaya Kepemimpinan Situasional (X4)

Variabel	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Gaya Kepemimpinan Situasional	Sangat Setuju	12	28,6 %
	Setuju	30	71,4 %
	Ragu-ragu	0	0 %
	Tidak Setuju	0	0 %
	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran C hal : 110 - 111)

Dari tabel 10 diatas dapat dilihat bahwa pada variabel gaya kepemimpinan situasional responden lebih banyak memilih jawaban Setuju dengan jumlah 30 orang (71,4 %), dan responden selebihnya memilih jawaban Sangat Setuju berjumlah 12 orang (28,6 %).

3. Analisa Jawaban Terhadap Prestasi Kerja

Analisa jawaban terhadap prestasi kerja ini menjelaskan mengenai rata-rata jawaban yang dipilih oleh atasan dalam menjawab kuisisioner yang diberikan atas responden. Analisa ini ditampilkan dalam bentuk tabel dengan perhitungan jumlah responden dan persentase. Hasil yang diperoleh dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 11
Analisa Jawaban
Terhadap Prestasi Kerja (Y)

Variabel	Pilihan Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Prestasi Kerja	Sangat Tinggi	4	9,5 %
	Tinggi	37	88,1 %
	Cukup Tinggi	1	2,4 %
	Rendah	0	0 %
	Sangat Rendah	0	0 %
Jumlah		42	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran C hal : 110 - 111)

Dari tabel 11 diatas dapat dilihat bahwa pada variabel prestasi kerja terdapat jumlah responden yang prestasi kerjanya Sangat Tinggi berjumlah 4 orang (9,5 %), jumlah responden yang prestasi kerjanya Tinggi berjumlah 37 orang (88,1 %), jumlah responden yang prestasi kerjanya Cukup Tinggi berjumlah 1 orang (2,4 %), sementara responden yang prestasi kerjanya Rendah dan responden yang prestasi kerjanya Sangat Rendah tidak terdapat.

4. Analisa Rata-rata Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan (X)

Analisa rata-rata jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan ini menjelaskan mengenai rata-rata skor dari jawaban yang diperoleh secara keseluruhan dari responden dengan mengelompokkan skor jawaban kedalam kategori (sangat baik, baik, kurang baik, tidak baik, dan sangat tidak baik). Tujuannya adalah untuk mengetahui penilaian responden secara keseluruhan terhadap kepemimpinan atasan. Dalam analisa ini, rata-rata jawaban dibedakan kedalam gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional. Hasil dari analisa jawaban terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 12
Analisa Rata-rata Jawaban Terhadap
Gaya Kepemimpinan

Variabel	Rata – Rata Skor Jawaban	Kategori
Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)	3,79	Baik
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)	4,25	Baik
Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> (X3)	4,06	Baik
Gaya Kepemimpinan Situasional (X4)	4,26	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran B hal : 100)

Dari tabel 12 diatas dapat dilihat bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan otokratis rata-rata skor jawaban responden 3,786 termasuk dalam kategori Baik, → artinya bahwa gaya kepemimpinan otokratis dinilai responden (bawahan) baik dalam kepemimpinan atasan. Untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis rata-rata skor jawaban responden 4,249 termasuk dalam kategori Baik, → artinya bahwa gaya kepemimpinan demokratis dinilai responden (bawahan) baik dalam kepemimpinan atasan. Untuk variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* rata-rata skor jawaban

Dari tabel 13 diatas dapat dilihat bahwa untuk variabel prestasi kerja rata-rata skor jawaban 4,06 termasuk dalam kategori Tinggi, → artinya bahwa prestasi kerja bawahan dinilai Tinggi oleh atasan.

4.3. Analisa Verifikatif

Analisa verifikatif merupakan analisa data yang berbentuk angka-angka dan perhitungan dengan menggunakan teknik statistik dengan alat bantu komputer dan bantuan program *SPSS for Windows v14.0*. Analisa verifikatif terhadap jawaban yang diperoleh dari kuisioner yang disebarakan pada responden dilakukan pengolahan guna untuk mengetahui pengaruh antara variable gaya kepemimpinan (X) yang terdiri dari gaya kepemimpinan otokratis (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2), gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X3), dan gaya kepemimpinan situasional (X4) terhadap variable prestasi kerja (Y). Alat analisis yang digunakan yaitu Regresi Linier Berganda, Uji Secara Serentak (Uji F), Uji Parsial (Uji t), Korelasi Berganda, dan Korelasi Parsial. Hasilnya diperoleh sebagai berikut :

1. Regresi Linier Berganda

Tabel 14
Koefisien Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.621	6.700		.690	.495
K. Otokratis	.028	.092	.035	.309	.759
K. Demokratis	.743	.120	.672	6.185	.000
K. Laissez-Fair	.103	.090	.125	1.148	.258
K. Situasional	.342	.144	.265	2.368	.023

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran D hal : 113)

Pada tabel 14 diatas merupakan hasil dari pengolahan data dengan bantuan program SPSS, didapat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 4,621 + 0,028.X_1 + 0,743.X_2 + 0,103.X_3 + 0,342.X_4$$

Dimana : Y = Prestasi Kerja

4,621 = Konstanta

0,028 = Koefisien Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)

0,743 = Koefisien Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)

0,103 = Koefisien Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* (X3)

0,342 = Koefisien Gaya Kepemimpinan Situasional (X4)

Dari persamaan regresi linier berganda yang diperoleh diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- $a_0 = 4,621$

Angka koefisien konstanta diatas bertanda positif, yang berarti bahwa prestasi kerja akan tetap ada jika tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional atau dengan kata lain prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional.

- $b_1 = 0,028$

Angka koefisien gaya kepemimpinan otokratis (X₁) bertanda positif (+), maka ada hubungan yang linier positif antara gaya kepemimpinan otokratis dengan prestasi kerja. Artinya : jika gaya kepemimpinan otokratis (X₁) naik,

maka prestasi kerja (Y) juga naik. Demikian juga sebaliknya, jika gaya kepemimpinan otokratis (X_1) turun, maka prestasi kerja (Y) juga turun.

- $b_2 = 0,743$

Angka koefisien gaya kepemimpinan demokratis (X_2) bertanda positif (+), maka ada hubungan yang linier positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan prestasi kerja. Artinya : jika gaya kepemimpinan demokratis (X_2) naik, maka prestasi kerja (Y) juga naik. Demikian juga sebaliknya, jika gaya kepemimpinan demokratis (X_2) turun, maka prestasi kerja (Y) juga turun.

- $b_3 = 0,103$

Angka koefisien gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X_3) bertanda positif (+), maka ada hubungan yang linier positif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan prestasi kerja. Artinya : jika gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X_3) naik, maka prestasi kerja (Y) juga naik. Demikian juga sebaliknya, jika gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X_3) turun, maka prestasi kerja (Y) juga turun.

- $b_4 = 0,342$

Angka koefisien gaya kepemimpinan situasional (X_4) bertanda positif (+), maka ada hubungan yang linier positif antara gaya kepemimpinan situasional dengan prestasi kerja. Artinya : jika gaya kepemimpinan situasional (X_4) naik, maka prestasi kerja (Y) juga naik. Demikian juga sebaliknya, jika gaya kepemimpinan situasional (X_4) turun, maka prestasi kerja (Y) juga turun.

2. Pengujian Hipotesis Secara Serentak (Uji F)

Untuk menguji apakah variabel *Independent* (X) yang terdiri dari (X₁, X₂, X₃, X₄) secara serentak dapat mempengaruhi variabel *Dependent* (Y) secara positif dan signifikan, maka dilakukan pengujian secara serentak atau Uji F. Dari hasil pengolahan data dengan SPSS maka diperoleh F_{hitung} sebesar 12,169 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena angka signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional secara serentak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 15 berikut :

Tabel 15
Uji Secara Serentak (Uji F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	201.192	4	50.298	12.169	.000 ^a
	Residual	152.927	37	4.133		
	Total	354.119	41			

a. Predictors: (Constant), K. Situasional, K. Laissez-Faire, K. Demokratis, K. Otokratis
b. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran D hal : 113)

Dari hasil olah data yang diperoleh dengan SPSS dilakukan pengujian hipotesis dengan langkah-langkah :

- Hipotesis

H₀ : b₁=b₂=b₃=b₄=0 → tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis,

gaya kepemimpinan *laissez-faire*, gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0 \rightarrow$ ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja

- Dasar pengambilan keputusan

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

Signifikansi ($\alpha \leq 0,05$)

- Hasil olah data dengan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05), diperoleh hasil sebagai berikut :

- Nilai dk pembilang = 4

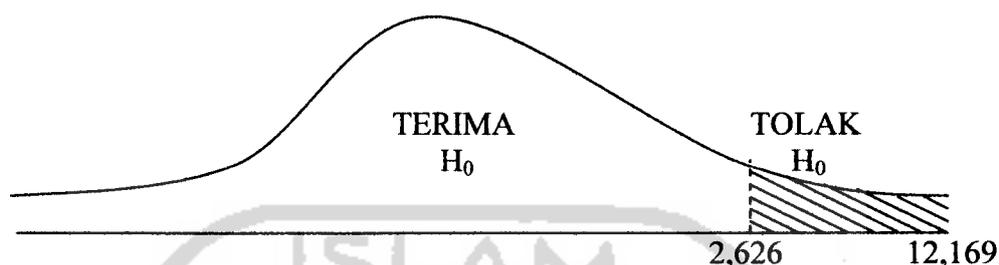
- Nilai dk penyebut = 37

Sehingga dengan nilai tersebut pada tabel distribusi F diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 2,626. Sedangkan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 12,169. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($12,169 > 2,626$) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$

- Kesimpulan

Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel} \rightarrow$ maka tolak H_0 dan terima H_a . Signifikansi $0,000 < 0,05 \rightarrow$ maka Signifikan. Sehingga gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional secara bersama-sama

berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sehingga bisa digambarkan kurva penolakan dan penerimaan H_0 sebagai berikut :



Gambar 3
Kurva daerah penerimaan dan penolakan H_0
Uji hipotesis koefisien regresi secara serentak

Dari kurva diatas dapat dilihat letak titik F_{hitung} berada pada daerah penolakan H_0 dan bernilai positif $\rightarrow H_a$ diterima artinya gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional secara serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

3. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Untuk menguji apakah variabel *Independent* yang terdiri dari (X_1, X_2, X_3, X_4) masing-masing atau secara individual dapat mempengaruhi variabel *Dependent* secara positif dan signifikan, maka dilakukan pengujian secara parsial atau Uji t. Hasil dari pengolahan data dengan SPSS dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 16
Uji Secara Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.621	6.700		.690	.495
	K. Otokratis	.028	.092	.035	.309	.759
	K. Demokratis	.743	.120	.672	6.185	.000
	K. Laissez-Faire	.103	.090	.125	1.148	.258
	K. Situasional	.342	.144	.265	2.368	.023

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran D hal : 113)

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang positif dan signifikan diantara masing-masing variabel *Independent* (X) terhadap variabel *Dependent* (Y) dilakukan pengujian sebagai berikut :

1. Pengujian variabel gaya kepemimpinan otokratis (X1)

▪ Hipotesis

$H_0 : b_1 = 0 \rightarrow$ Tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan otokratis terhadap prestasi kerja

$H_a : b_1 \neq 0 \rightarrow$ Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan otokratis terhadap prestasi kerja

▪ Dasar pengambilan keputusan

H_0 diterima apabila : $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$

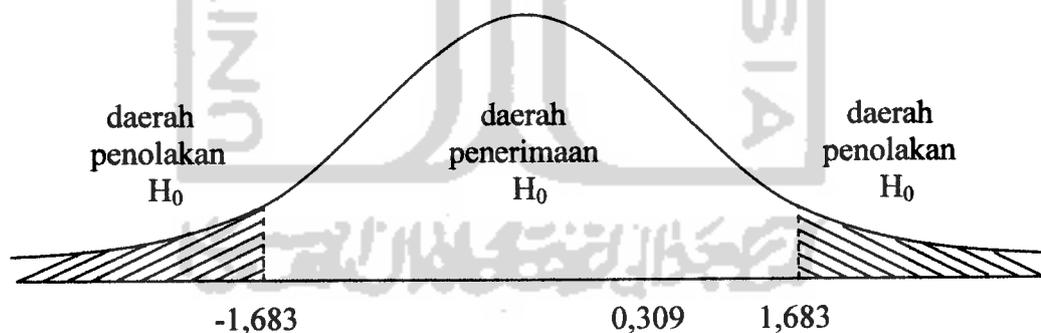
Signifikansi ($\alpha \leq 0,05$)

- Hasil olah data dengan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh hasil sebagai berikut :

Nilai t_{tabel} dengan $df = n-1 = 41$ pada table distribusi t diperoleh nilai $t_{\text{tabel}} = 1,683$. Sedangkan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{\text{hitung}} = 0,309$. Dengan demikian $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ ($0,309 < 1,683$) dengan signifikansi $0,759 > 0,05$.

- Kesimpulan

Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} \rightarrow$ maka terima H_0 dan tolak H_a dan signifikansi $0,759 > 0,05 \rightarrow$ tidak signifikan. Sehingga gaya kepemimpinan otokratis tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sehingga bisa digambarkan kurva penolakan dan penerimaan H_0 sebagai berikut :



Gambar 4
Kurva daerah penerimaan dan penolakan H_0
Uji hipotesis koefisien regresi secara parsial untuk b_1

Dari kurva diatas dapat dilihat letak koefisien regresi parsial b_1 berada pada daerah penerimaan H_0 . Sehingga terima H_0 dan tolak $H_a \rightarrow$ gaya kepemimpinan otokratis tidak punya pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

2. Pengujian variabel gaya kepemimpinan demokratis (X2)

- Hipotesis

$H_0 : b_2 = 0 \rightarrow$ Tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja

$H_a : b_2 \neq 0 \rightarrow$ Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja

- Dasar pengambilan keputusan

H_0 diterima apabila : $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$

Signifikansi ($\alpha \leq 0,05$)

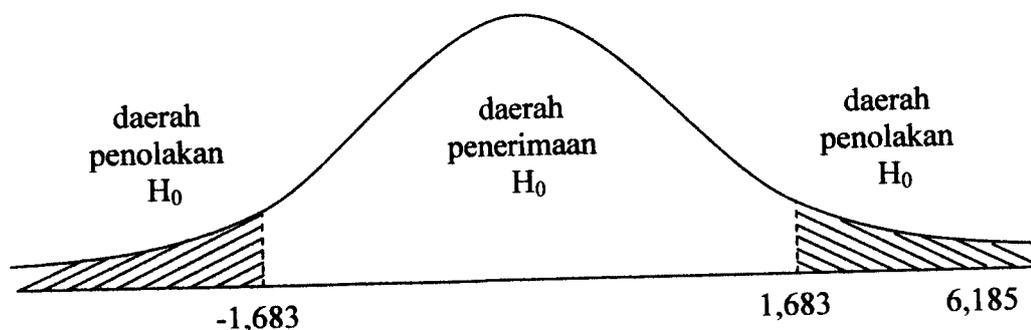
- Hasil olah data dengan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh hasil sebagai berikut :

Nilai t_{tabel} dengan $df = n-1 = 41$ pada table distribusi t diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,683$. Sedangkan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 6,185$.

Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,185 > 1,683$) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$.

- Kesimpulan

Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$ maka tolak H_0 dan terima H_a dan signifikansi $0,000 < 0,05 \rightarrow$ signifikan. Sehingga gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sehingga bisa digambarkan kurva penolakan dan penerimaan H_0 sebagai berikut :



Gambar 5
Kurva daerah penerimaan dan penolakan H_0
Uji hipotesis koefisien regresi secara parsial untuk b_2

Dari kurva diatas dapat dilihat letak koefisien regresi parsial b_2 berada pada daerah penolakan H_0 . Sehingga tolak H_0 dan terima $H_a \rightarrow$ gaya kepemimpinan demokratis punya pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

3. Pengujian variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X_3)

- Hipotesis

$H_0 : b_3 = 0 \rightarrow$ Tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap prestasi kerja

$H_a : b_3 \neq 0 \rightarrow$ Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap prestasi kerja

- Dasar pengambilan keputusan

H_0 diterima apabila : $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$

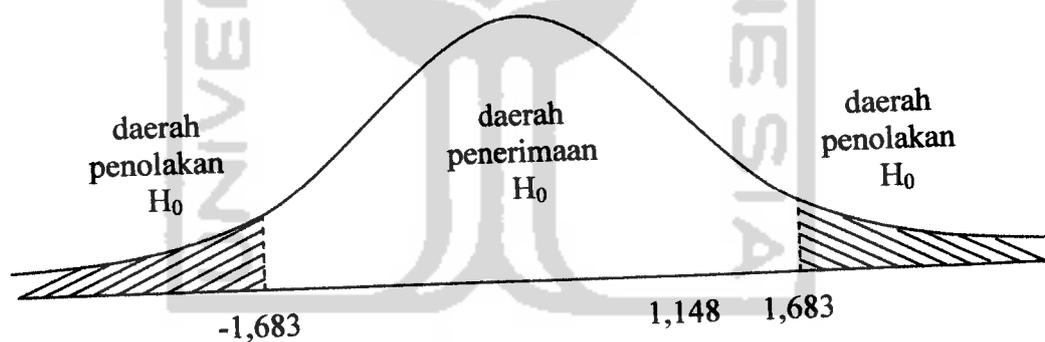
Signifikansi ($\alpha \leq 0,05$)

- Hasil olah data dengan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh hasil sebagai berikut :

Nilai t_{tabel} dengan $df = n-1 = 41$ pada table distribusi t diperoleh nilai $t_{\text{tabel}} = 1,683$. Sedangkan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{\text{hitung}} = 1,148$. Dengan demikian $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ ($1,148 < 1,683$) dengan signifikansi $0,258 > 0,05$.

▪ Kesimpulan

Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} \rightarrow$ maka terima H_0 dan tolak H_a dan signifikansi $0,258 > 0,05 \rightarrow$ tidak signifikan. Sehingga gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sehingga bisa digambarkan kurva penolakan dan penerimaan H_0 sebagai berikut :



Gambar 6
Kurva daerah penerimaan dan penolakan H_0
Uji hipotesis koefisien regresi secara parsial untuk b_3

Dari kurva diatas dapat dilihat letak koefisien regresi parsial b_3 berada pada daerah penerimaan H_0 . Sehingga terima H_0 dan tolak $H_a \rightarrow$ gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak punya pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

4. Pengujian variabel kepemimpinan situasional

- Hipotesis

$H_0 : b_4 = 0 \rightarrow$ Tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja

$H_a : b_4 \neq 0 \rightarrow$ Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja

- Dasar pengambilan keputusan

H_0 diterima apabila : $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$

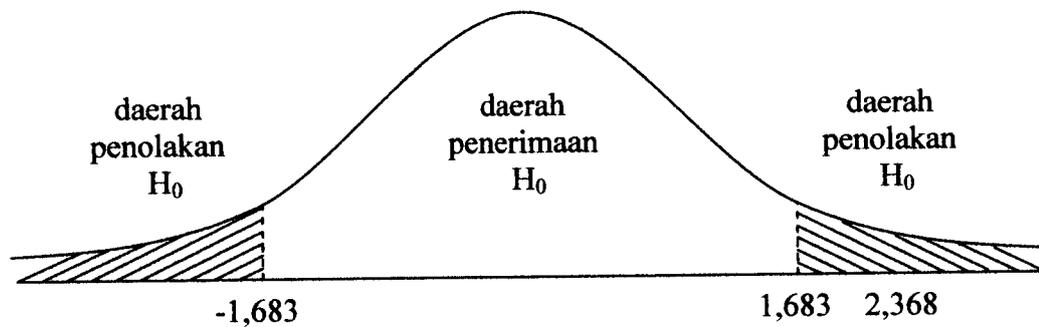
Signifikansi ($\alpha \leq 0,05$)

- Hasil olah data dengan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh hasil sebagai berikut :

Nilai t_{tabel} dengan $df = n-1 = 41$ pada table distribusi t diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,683$. Sedangkan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,368$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,368 > 1,683$) dengan signifikansi $0,023 < 0,05$.

- Kesimpulan

Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$ maka tolak H_0 dan terima H_a dan signifikansi $0,023 < 0,05 \rightarrow$ signifikan. Sehingga gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sehingga bisa digambarkan kurva penolakan dan penerimaan H_0 sebagai berikut :



Gambar 7
Kurva daerah penerimaan dan penolakan H_0
Uji hipotesis koefisien regresi secara parsial untuk b_4

Dari kurva diatas dapat dilihat letak koefisien regresi parsial b_4 berada pada daerah penolakan H_0 . Sehingga tolak H_0 dan terima $H_a \rightarrow$ gaya kepemimpinan situasional punya pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

4. Pengujian Hipotesis dengan Korelasi Berganda

Untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara semua variabel *Independent* secara bersamaan terhadap variabel *Dependent*, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan korelasi berganda. Hasil dari pengolahan data dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 17
Koefisien Korelasi Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 ^a	,568	,521	2,033

a. Predictors: (Constant), K.Situasional, K.Laissez-Faire, K.Demokratis, K.Otokratis

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran D hal : 114)

Dari table 17 diatas dengan bantuan program SPSS dapat dilihat bahwa dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien korelasi berganda $R = 0,754 \rightarrow$ berarti antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* mempunyai hubungan yang kuat dimana nilai R mendekati nilai 1. Dan koefisien determinasi berganda $R^2 = 0,568 \rightarrow$ berarti 56,8% variasi dari variabel prestasi kerja diterangkan atau dipengaruhi oleh variasi dari gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan situasional, sedangkan sisanya 43,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Pengujian Hipotesis dengan Korelasi Parsial

Untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara satu variabel X terhadap variabel Y jika variabel X yang lain dianggap konstan (dikontrol). Hal ini dimaksudkan agar hubungan antara variabel X dan variabel Y tersebut merupakan hubungan yang murni. Hasil pengolahan data dengan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 18
Koefisien Korelasi Parsial

Coefficients ^a					
Model		Sig.	Correlations		
			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.495			
	K.Otokratis	.759	-.027	.051	.033
	K.Demokratis	.000	.697	.713	.668
	K.Laissez-Faire	.258	.192	.185	.124
	K.Situasional	.023	.287	.363	.256

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Sumber : Data Primer yang diolah (Lampiran D hal : 114)

Dari tabel 18 diatas dapat dilihat bahwa dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien korelasi parsial (r) dan koefisien determinasi parsial (r^2) sebagai berikut :

- $r_1 = 0,051$

$$r_1^2 = 0,002 \rightarrow 0,2\%$$

Berarti hubungan variabel X1 dengan variabel Y, dimana X2, X3, dan X4 dianggap konstan mempunyai pengaruh 0,2%.

- $r_2 = 0,713$

$$r_2^2 = 0,508 \rightarrow 50,8\%$$

Berarti hubungan variabel X2 dengan variabel Y, dimana X1, X3, dan X4 dianggap konstan mempunyai pengaruh 50,8%

- $r_3 = 0,185$

$$r_3^2 = 0,034 \rightarrow 3,4\%$$

Berarti hubungan variabel X1 dengan variabel Y, dimana X2, X3, dan X4 dianggap konstan mempunyai pengaruh 3,4%

- $r_4 = 0,363$

$$r_4^2 = 0,131 \rightarrow 13,1\%$$

Berarti hubungan variabel X1 dengan variabel Y, dimana X2, X3, dan X4 dianggap konstan mempunyai pengaruh 13,1%

Dari hasil analisa korelasi parsial diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel (X) secara murni terhadap variabel (Y), yang paling dominan berpengaruh adalah variabel gaya kepemimpinan demokratis (X2) terhadap prestasi kerja (Y). ini dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi parsial gaya kepemimpinan demokratis

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian pada bab sebelumnya dan dari hasil analisa tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan pada mini market mina swalayan , maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan. Dari analisa regresi linier berganda dan analisa korelasi berganda dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan hubungan antara gaya kepemimpinan sebagai variabel *independent* dengan prestasi kerja sebagai variabel *dependent* mempunyai hubungan yang kuat dimana nilai $R = 0,754$ mendekati nilai 1. Dan dari koefisien determinasi berganda $R^2 = 0,568 \rightarrow$ berarti 56,8% variabel prestasi kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, sisanya 43,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini
2. Gaya kepemimpinan demokratis paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Dari analisa regresi linier berganda dan pengujian hipotesis secara parsial (Uji t) diperoleh hasil bahwa koefisien regresi gaya kepemimpinan demokratis $b_2 = 0,743$ paling tinggi dan dari analisa korelasi parsial diperoleh nilai koefisien determinasi parsial gaya kepemimpinan demokratis $(r_2^2) = 50,8\%$ paling tinggi diantara variabel lain. Ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X2) yang paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja (Y).

5.2 Saran

1. Pemimpin diharapkan untuk menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam kepemimpinannya karena dari penelitian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Dan didalam penerapan gaya kepemimpinan diharapkan pemimpin lebih adil dan merata terhadap semua karyawan baik karyawan administrasi (staf) maupun non-administrasi.
2. Perusahaan senantiasa harus menjaga prestasi kerja karyawan dan bila perlu ditingkatkan lagi agar perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik dan bisa berkembang lebih maju. Dan diharapkan agar perusahaan sering melakukan penilaian (evaluasi) terhadap prestasi kerja karyawan secara periodik.
3. Bagi peneliti yang ingin meneliti tentang gaya kepemimpinan untuk dapat meneliti gaya kepemimpinan yang lain yang lebih terbaru agar semua penilaian tentang gaya kepemimpinan dapat terjawab ditempat-tempat (perusahaan-perusahaan) tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta.
- As'ad Moh., (1998), *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Handoko, T.Hani, (1989), *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.
- _____, (1993), *Manajemen*, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.
- _____, (1995), *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- _____, (1997), *Manajemen Personalia dan SDM*, Liberty, Yogyakarta
- Heidjrachman R., dan Husnan, S., (1991), *Manajemen Personalia*, Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta.
- _____, (1995), *Manajemen Personalia*, Edisi ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Indrawijaya, A. Ibrahim, (1983), *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Kerlinger, Fred dan Erlazer J. Pedhazur, A. Taufik (penerjemah), (1987), *Korelasi dan Analisis Regresi Berganda*, Nurcahaya, Yogyakarta.
- Kossen Stan, Bakri Siregar (penerjemah), (1993), *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Kuskartini, (1991), *Pokok-pokok Penilaian dan Pembukuan Hasil Kerja*, BPA-UGM, Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Manullang, M., (1991), *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moedjiono Iman, (2002), *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, UII Press, Yogyakarta.

- Mulyono, Hadi (2003), *Pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan supermarket Pamela 6 Yogyakarta*, Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi UII (tidak dipublikasikan), Yogyakarta.
- Musthofa Z, (1995), *Pengantar Statistik Terapan untuk Ekonomi*, Edisi kedua, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Nawawi Hadari, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Edisi keempat, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nurgiyantoro B, Gunawan dan Marzuki, (2000), *Statistik Terapan untuk penelitian ilmu-ilmu sosial*, Cetakan pertama, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Singarimbun M. dan Effendi S., (1989), *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sofiansyah, Yan (2003), *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur*, Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi UII (tidak dipublikasikan), Yogyakarta.
- Subiyanto Ibnu, (2000), *Metodologi Penelitian Manajemen dan Akuntansi*, Edisi ketiga, Cetakan kedua, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Suardana, Ida Bagus Raka, (Internet), *Kepemimpinan (Leadership)*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/index.htm>
- Thoha, M., (1988), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Edisi kesatu, Cetakan kedua, Rajawali, Jakarta.
- Tohari, A., (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Univ. Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.
- Umar, Husein, (1998), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Edisi revisi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____, (2001), *Riset SDM dalam Organisasi*, Edisi revisi dan perluasan, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Winardi, (2000), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Edisi Baru, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yulk Gary, Budi Supriyanto (penerjemah), (2005), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, PT Indeks Kelompok GRAMEDIA, Jakarta.





Mitra
Belanja
Keluarga

SURAT KETERANGAN

Nomor : 23/MN/B/VIII/2006

Bismillahirrahmanirrahim

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fathurrozaq, S S
Jabatan : General Manager
Alamat : Jl. Yudistira No 01 Gentan, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Ade Harjoni
NIM : 00311318
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Adalah mahasiswa S1 Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah melakukan Penelitian di Mina Swalayan, dengan tema "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Mini Market Mina Swalayan Yogyakarta".

Demikian surat keterangan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 11 Agustus 2006

Mina Swalayan

Fathurrozaq, S.S
General Manager

KUISIONER

A. Petunjuk :

1. Beri tanda (√) untuk jawaban yang anda pilih
2. Pimpinan yang dimaksud adalah General Manager (GM)

B. Identitas Responden :

Nama :
Jenis Kelamin : (L / P) *
Usia : Tahun
Pendidikan Terakhir : (SD / SMP / SMU atau sederajat / D3 / S1 / S2) *
Lama Bekerja : Tahun
Posisi di Perusahaan : (Staf / Karyawan) *
(Catatan : tanda () * pilih dan coret yang tidak perlu)

C. Keterangan :

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
R = Ragu-ragu
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

D. Daftar Pertanyaan :**1. Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Otokratis**

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Pimpinan memikul tanggung jawab secara penuh					
2	Segala keputusan ada ditangan pimpinan					
3	Pimpinan tidak menerima usulan dari bawahan					
4	Pimpinan mendikte langkah-langkah dan teknik-teknik kegiatan					
5	Bawahan harus patuh pada semua perintah pimpinan					
6	Pimpinan memberikan sanksi dalam setiap kesalahan pekerjaan					
7	Setiap sanksi diberikan sesuai kehendak pribadi					

2. Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Demokratis

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Pimpinan menerima usulan dari bawahan					
2	Pimpinan menerima ide/pikiran dari bawahan					
3	Pimpinan mengikutsertakan bawahan dalam rencana kegiatan					
4	Pimpinan mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan					
5	Pimpinan bersifat obyektif dalam memuji					
6	Pimpinan bersifat obyektif dalam memberi sanksi					
7	Pemimpin memberikan kesempatan pada bawahan untuk kreatif dalam melaksanakan pekerjaan					

3. Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Kendali-Bebas

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Pimpinan memberikan kebebasan penuh pada bawahan dalam mengambil keputusan					
2	Pimpinan memberikan kebebasan penuh pada bawahan dalam berpartisipasi melaksanakan pekerjaan					
3	Pimpinan tidak partisipasi dalam menentukan tugas-tugas bawahan					

KUISIONER

E. Petunjuk :

1. Beri tanda (√) untuk jawaban yang dianggap paling tepat
2. Bawahan yang dimaksud adalah (Staf / Karyawan) *

F. Identitas Responden :

Nama : _____

Jenis Kelamin : (L / P) *

Usia : _____ Tahun

Pendidikan Terakhir : (SD / SMP / SMU atau sederajat / D3 / S1 / S2) *

Lama Bekerja : _____ Tahun

Posisi di Perusahaan : _____

(Catatan : tanda () * pilih dan coret yang tidak perlu)

G. Keterangan :

ST = Sangat Tinggi

T = Tinggi

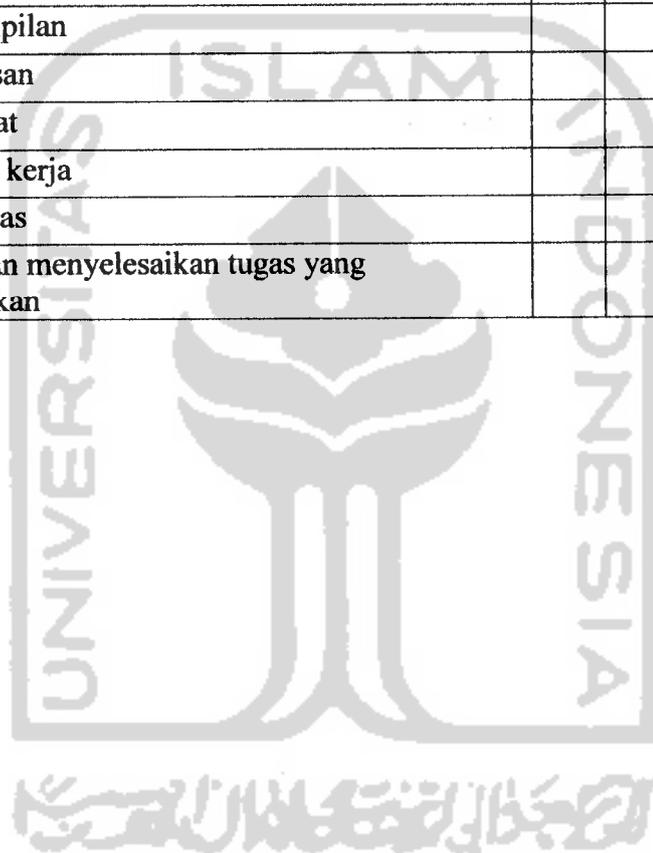
CT = Cukup Tinggi

R = Rendah

SR = Sangat Rendah

Pertanyaan Prestasi Kerja

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban				
		ST	T	CT	R	SR
1	Tingkat penyelesaian pekerjaan dari target yang ditetapkan					
2	Kemampuan					
3	Tingkat kehadiran					
4	Disiplin					
5	Keterampilan					
6	Keseriusan					
7	Semangat					
8	Kualitas kerja					
9	Kreatifitas					
10	Ketelitian menyelesaikan tugas yang dibebankan					





LAMPIRAN - B

Data Responden

Rekapitulasi Jawaban Data Fiktif

Rekapitulasi Jawaban Responden

Rata-rata Jawaban Responden dan Kategori Jawaban

Data Responden
(Kelamin, Usia, Pendidikan, Lama bekerja, dan Jabatan)

No	Kelamin	Usia (Thn)	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja	Posisi / Jabatan
1	Laki-laki	24	D3	1 Tahun	Staf
2	Laki-laki	24	D3	1 Tahun	Staf
3	Laki-laki	29	SMU	3 Tahun	Staf
4	Laki-laki	33	SMU	3 Tahun	Staf
5	Laki-laki	21	SMU	1 Tahun	Karyawan
6	Laki-laki	21	SMU	1 Tahun	Karyawan
7	Laki-laki	22	SMU	1 Tahun	Karyawan
8	Laki-laki	22	SMU	2 Tahun	Karyawan
9	Laki-laki	23	SMU	1 Tahun	Karyawan
10	Laki-laki	24	SMU	1 Tahun	Karyawan
11	Laki-laki	24	SMU	2 Tahun	Karyawan
12	Laki-laki	25	SMU	2 Tahun	Karyawan
13	Laki-laki	30	SMU	3 Tahun	Karyawan
14	Laki-laki	33	SMU	5 Tahun	Karyawan
15	Perempuan	23	S1	1 Tahun	Staf
16	Perempuan	25	D3	3 Tahun	Staf
17	Perempuan	26	SMU	5 Tahun	Staf
18	Perempuan	23	SMU	3 Tahun	Staf
19	Perempuan	25	SMU	4 Tahun	Staf
20	Perempuan	33	SMU	8 Tahun	Staf
21	Perempuan	35	SMU	3 Tahun	Staf
22	Perempuan	20	SMU	1 Tahun	Karyawan
23	Perempuan	21	SMU	1 Tahun	Karyawan
24	Perempuan	21	SMU	2 Tahun	Karyawan
25	Perempuan	22	SMU	1 Tahun	Karyawan
26	Perempuan	22	SMU	1 Tahun	Karyawan
27	Perempuan	22	SMU	2 Tahun	Karyawan
28	Perempuan	22	SMU	2 Tahun	Karyawan
29	Perempuan	23	SMU	2 Tahun	Karyawan
30	Perempuan	22	SMU	3 Tahun	Karyawan
31	Perempuan	24	SMU	2 Tahun	Karyawan
32	Perempuan	24	SMU	4 Tahun	Karyawan
33	Perempuan	24	SMU	4 Tahun	Karyawan
34	Perempuan	24	SMU	4 Tahun	Karyawan
35	Perempuan	25	SMU	1 Tahun	Karyawan
36	Perempuan	25	SMU	1 Tahun	Karyawan
37	Perempuan	26	SMU	2 Tahun	Karyawan
38	Perempuan	26	SMU	5 Tahun	Karyawan
39	Perempuan	27	SMU	4 Tahun	Karyawan
40	Perempuan	28	SMU	4 Tahun	Karyawan
41	Perempuan	31	SMP	1 Tahun	Karyawan
42	Perempuan	33	SMU	3 Tahun	Karyawan

Rekapitulasi Jawaban Data Fiktif

Skor Jawaban Responden											Total
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Y
	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	36
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
	4	2	2	4	2	4	2	2	4	2	28
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	26
	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	36
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
	4	4	2	4	4	4	2	4	5	4	37
	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	43
	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48
	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	43
	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	30
	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	34
	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	43
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
	4	2	2	4	4	4	1	2	4	4	31
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42

Rekapitulasi Jawaban Responden

No	X1							Tot	X2							Tot	X3							Tot	X4							Tot	Y										Tot		
	X1								X2								X3								X4								Y												
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p1	p2	p3		p4	p5
1	5	5	5	4	4	2	30	5	4	5	4	4	4	3	29	5	5	5	5	5	5	5	4	3	35	4	5	4	5	5	5	4	32	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
2	5	5	5	4	4	2	27	5	5	4	4	5	4	4	31	4	5	5	5	5	5	4	4	33	4	4	3	3	4	4	4	26	5	5	4	4	5	2	4	4	3	3	39		
3	5	4	4	3	4	2	25	5	4	5	5	4	4	4	32	3	5	4	5	4	4	3	28	4	3	2	5	3	4	4	25	2	4	5	5	3	4	4	4	4	3	39			
4	4	5	4	4	3	3	25	4	5	4	5	5	4	3	30	4	4	5	4	5	4	4	30	4	4	3	5	3	5	4	28	4	3	4	5	5	4	4	3	3	3	38			
5	5	5	5	3	1	4	27	5	4	5	5	5	2	2	28	3	5	5	5	5	3	3	31	4	5	4	4	3	4	27	2	4	5	5	3	2	2	2	2	4	34				
6	4	3	4	3	3	2	23	4	4	5	5	5	3	4	30	3	4	3	4	3	4	3	24	4	5	5	5	4	4	32	4	4	5	5	3	3	4	2	3	3	38				
7	4	4	4	3	4	2	22	4	4	5	4	4	4	3	28	3	4	4	4	4	4	3	26	4	4	5	4	1	3	25	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	37				
8	5	5	4	4	4	4	30	5	4	5	4	5	5	5	33	4	5	5	5	4	4	4	32	5	5	4	4	3	29	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	3	3	40			
9	4	5	5	4	4	4	30	5	5	5	4	5	4	5	33	4	4	4	4	4	5	4	29	3	5	4	4	4	29	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	46				
10	5	5	5	3	4	5	31	4	5	4	4	5	4	5	31	3	4	4	4	4	4	3	26	3	4	5	3	3	26	4	5	4	4	5	3	2	5	4	4	4	40				
11	4	5	5	4	4	4	31	4	2	5	5	4	4	4	28	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	4	2	29	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40			
12	5	5	5	4	4	5	31	5	4	5	4	4	4	5	31	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	4	3	31	5	4	5	4	3	5	4	2	5	4	4	4	41			
13	5	5	4	5	1	4	29	5	5	5	4	5	4	4	32	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	4	4	4	29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	42			
14	5	5	4	5	4	2	28	5	4	4	5	5	4	4	31	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	4	4	32	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	43		
15	5	5	5	3	3	4	30	3	3	4	5	4	5	4	28	3	4	5	4	5	4	3	28	4	5	4	3	5	29	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	40		
16	4	4	4	4	5	4	30	3	3	5	5	4	4	5	29	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	5	4	4	32	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	40		
17	4	4	5	5	4	3	29	4	3	3	5	4	3	3	25	5	4	4	4	4	5	5	31	4	4	3	5	4	28	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	36		
18	3	4	4	3	5	4	26	4	5	5	5	4	4	4	31	5	5	5	4	4	4	3	31	4	5	4	4	4	32	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	
19	3	4	3	4	4	3	25	4	4	4	5	4	4	3	29	5	5	5	4	4	3	4	30	4	5	5	5	4	30	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	41		
20	3	3	3	4	4	5	26	4	5	4	5	4	3	3	30	5	4	4	4	3	3	4	26	4	4	5	4	4	31	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	43		

Rata-rata Jawaban Responden dan Kategori Jawaban

No	X1	Kategori	X2	Kategori	X3	Kategori	X4	Kategori	Y	Kategori
1	4.29	Setuju	4.14	Setuju	5	Sangat Setuju	4.57	Sangat Setuju	4.1	Tinggi
2	3.86	Setuju	4.43	Setuju	4.71	Sangat Setuju	3.71	Setuju	3.9	Tinggi
3	3.57	Setuju	4.57	Sangat Setuju	4	Setuju	3.57	Setuju	3.9	Tinggi
4	3.57	Setuju	4.29	Setuju	4.29	Setuju	4	Setuju	3.8	Tinggi
5	3.86	Setuju	4	Setuju	4.43	Setuju	3.86	Setuju	3.4	Cukup Tinggi
6	3.29	Ragu-Ragu	4.29	Setuju	3.43	Ragu-Ragu	4.57	Sangat Setuju	3.8	Tinggi
7	3.14	Ragu-Ragu	4	Setuju	3.71	Setuju	3.57	Setuju	3.7	Tinggi
8	4.29	Setuju	4.71	Sangat Setuju	4.57	Sangat Setuju	4.14	Setuju	4	Tinggi
9	4.29	Setuju	4.71	Sangat Setuju	4.14	Setuju	4.14	Setuju	4.6	Sangat Tinggi
10	4.43	Setuju	4.43	Setuju	3.71	Setuju	3.71	Setuju	4	Tinggi
11	4.43	Setuju	4	Setuju	5	Sangat Setuju	4.14	Setuju	4	Tinggi
12	4.43	Setuju	4.43	Setuju	4	Setuju	4.43	Setuju	4.1	Tinggi
13	4.14	Setuju	4.57	Sangat Setuju	5	Sangat Setuju	4.14	Setuju	4.2	Tinggi
14	4	Setuju	4.43	Setuju	5	Sangat Setuju	4.57	Sangat Setuju	4.3	Tinggi
15	4.29	Setuju	4	Setuju	4	Setuju	4.14	Setuju	4	Tinggi
16	4.29	Setuju	4.14	Setuju	4	Setuju	4.57	Sangat Setuju	4	Tinggi
17	4.14	Setuju	3.57	Setuju	4.43	Setuju	4	Setuju	3.6	Tinggi
18	3.71	Setuju	4.43	Setuju	4.43	Setuju	4.57	Sangat Setuju	4.3	Tinggi
19	3.57	Setuju	4.14	Setuju	4.29	Setuju	4.71	Sangat Setuju	4.1	Tinggi
20	3.71	Setuju	4.29	Setuju	3.71	Setuju	4.43	Setuju	4.3	Tinggi
21	3.57	Setuju	4.29	Setuju	3.86	Setuju	4.29	Setuju	4.2	Tinggi
22	3.57	Setuju	4.29	Setuju	3.86	Setuju	4.43	Setuju	4.2	Tinggi
23	3.29	Ragu-Ragu	4.57	Sangat Setuju	3.14	Ragu-Ragu	4.71	Sangat Setuju	3.9	Tinggi
24	3.86	Setuju	4.57	Sangat Setuju	3.43	Ragu-Ragu	4.71	Sangat Setuju	4.4	Tinggi
25	4.14	Setuju	4.57	Sangat Setuju	3.71	Setuju	4.43	Setuju	4.1	Tinggi
26	4.43	Setuju	4.57	Sangat Setuju	4	Setuju	4	Setuju	4.5	Sangat Tinggi
27	4	Setuju	4.14	Setuju	3	Ragu-Ragu	3.71	Setuju	4	Tinggi
28	4.43	Setuju	4.43	Setuju	3.86	Setuju	4	Setuju	4.2	Tinggi
29	3.86	Setuju	4.29	Setuju	3.29	Ragu-Ragu	4.14	Setuju	3.9	Tinggi
30	4	Setuju	4	Setuju	3.71	Setuju	4.43	Setuju	4.1	Tinggi
31	4.29	Setuju	4.57	Sangat Setuju	3.57	Setuju	4.29	Setuju	4.3	Tinggi
32	3.71	Setuju	4.43	Setuju	3.86	Setuju	4.57	Sangat Setuju	3.9	Tinggi
33	2.86	Ragu-Ragu	4.57	Sangat Setuju	4.71	Sangat Setuju	4.29	Setuju	4.6	Sangat Tinggi
34	2.86	Ragu-Ragu	4.57	Sangat Setuju	4.57	Sangat Setuju	4.29	Setuju	4.4	Tinggi
35	2.57	Ragu-Ragu	4.86	Sangat Setuju	4.43	Setuju	4.71	Sangat Setuju	4.4	Tinggi
36	3	Ragu-Ragu	4.29	Setuju	4	Setuju	4.29	Setuju	4.3	Tinggi
37	3.71	Setuju	4.29	Setuju	4.29	Setuju	4.43	Setuju	4.5	Sangat Tinggi
38	2.86	Ragu-Ragu	3.86	Setuju	4	Setuju	4.43	Setuju	3.9	Tinggi
39	4.29	Setuju	3.14	Ragu-Ragu	4	Setuju	4.14	Setuju	3.5	Tinggi
40	3.43	Ragu-Ragu	3.43	Ragu-Ragu	4.29	Setuju	4.57	Sangat Setuju	3.8	Tinggi
41	3.86	Setuju	3.86	Setuju	4	Setuju	3.86	Setuju	3.8	Tinggi
42	3.14	Ragu-Ragu	3.29	Ragu-Ragu	3.29	Ragu-Ragu	4.57	Setuju	3.5	Tinggi
	3.79	Baik	4.25	Baik	4.06	Baik	4.26	Baik	4.06	Tinggi



LAMPIRAN - C

Uji Validitas dan Reliabilitas

Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan

Analisa Jawaban Terhadap Prestasi Kerja

وَمَا كُنَّا بِمُرْسِلِيْنَ
الْمَلَائِكَةِ عَلَيْهِمْ
وَمَا كُنَّا بِمُرْسِلِيْنَ
الْمَلَائِكَةِ عَلَيْهِمْ

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)

Correlations

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Validitas.sav

Correlations

		K. Demokratis
p1.X2	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p2.X2	Pearson Correlation	.508**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	25
p3.X2	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p4.X2	Pearson Correlation	.642**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p5.X2	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p6.X2	Pearson Correlation	.485**
	Sig. (1-tailed)	.007
	N	25
p7.X2	Pearson Correlation	.485**
	Sig. (1-tailed)	.007
	N	25
K. Demokratis	Pearson Correlation	1
	N	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X4)

Correlations

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Validitas.sav

Correlations

		K. Situasional
p1.X4	Pearson Correlation	.543**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	25
p2.X4	Pearson Correlation	.543**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	25
p3.X4	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p4.X4	Pearson Correlation	.779**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p5.X4	Pearson Correlation	.609**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	25
p6.X4	Pearson Correlation	.588**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	25
p7.X4	Pearson Correlation	.545**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	25
K. Situasional	Pearson Correlation	1
	N	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Uji Validitas Variabel Prestasi Kerja (Y)

Correlations

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Validitas.sav

		Prestasi Kerja
p1.Y	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	25
p2.Y	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p3.Y	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p4.Y	Pearson Correlation	.476**
	Sig. (1-tailed)	.008
	N	25
p5.Y	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (1-tailed)	.006
	N	25
p6.Y	Pearson Correlation	.629**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p7.Y	Pearson Correlation	.801**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p8.Y	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
p9.Y	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	25
p10.Y	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	25
Prestasi Kerja	Pearson Correlation	1
	N	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)

Reliability

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Reliabilitas.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	7

Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)

Reliability

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Reliabilitas.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	7

Uji Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja (Y)

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Reliabilitas.sav

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

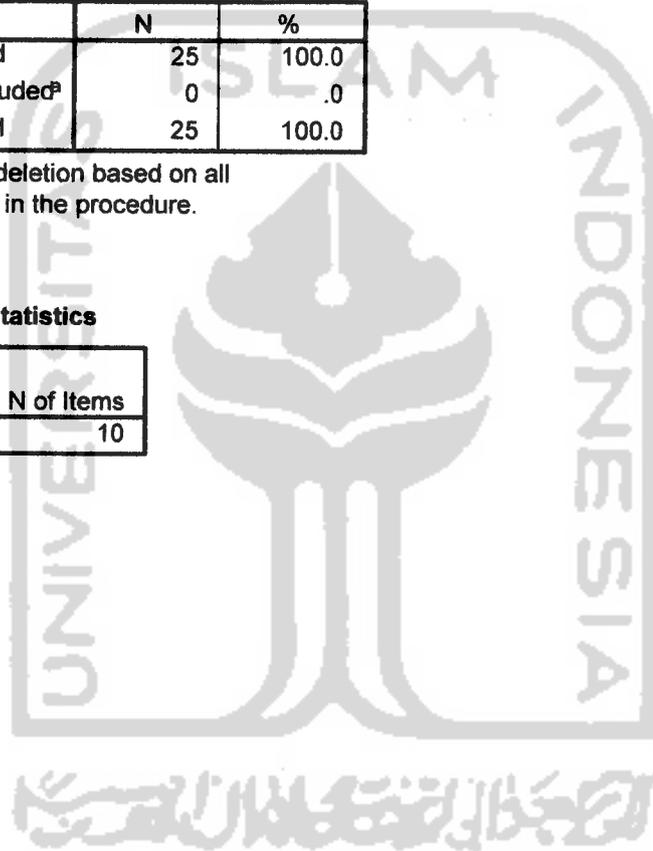
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	10



Analisa Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan

Frequencies

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Frequency.sav

Statistics

		Gaya Kepemimpinan Otokratis	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire	Gaya Kepemimpinan Situasional	Perstasi Kerja
N	Valid	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Gaya Kepemimpinan Otokratis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	10	23.8	23.8	23.8
	S	32	76.2	76.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gaya Kepemimpinan Demokratis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	3	7.1	7.1	7.1
	S	27	64.3	64.3	71.4
	SS	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	6	14.3	14.3	14.3
	S	28	66.7	66.7	81.0
	SS	8	19.0	19.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gaya Kepemimpinan Situasional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	30	71.4	71.4	71.4
	SS	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Analisa Jawaban Terhadap Prestasi Kerja

Prestasi Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CT	1	2.4	2.4	2.4
	T	37	88.1	88.1	90.5
	ST	4	9.5	9.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	



LAMPIRAN - D

Regresi Linier Berganda, Uji F, dan Uji t

Uji Korelasi Berganda

Uji Korelasi Parsial

Tabel Distribusi F

Tabel Distribusi t

Regresi Linier Berganda, Uji F, dan Uji t

[DataSet1] D:\My Documents\SKRIPSI\Ade Harjoni\Regresi.sav

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	K. Situasi I, K. Laissez-Faire, K. Demokratis, K. Otokratis ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	201,192	4	50,298	12,169	,000 ^a
	Residual	152,927	37	4,133		
	Total	354,119	41			

a. Predictors: (Constant), K.Situasi, K.Laissez-Faire, K.Demokratis, K.Otokratis

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,621	6,700		,690	,495
	K.Otokratis	,028	,092	,035	,309	,759
	K.Demokratis	,743	,120	,672	6,185	,000
	K.Laissez-Faire	,103	,090	,125	1,148	,258
	K.Situasi	,342	,144	,265	2,368	,023

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Uji Korelasi Berganda (R)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 ^a	,568	,521	2,033

a. Predictors: (Constant), K.Situasional, K.Laissez-Faire, K.Demokratis, K.Otokratis

Uji Korelasi Parsial (r)

Coefficients^a

Model		Sig.	Correlations		
			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.495			
	K.Otokratis	.759	-.027	.051	.033
	K.Demokratis	.000	.697	.713	.668
	K.Laissez-Faire	.258	.192	.185	.124
	K.Situasional	.023	.287	.363	.256

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

v2/v1	1	2	3	4	5
1	161.448	199.500	215.707	224.583	230.162
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013
4	7.709	6.994	6.591	6.388	6.256
5	6.608	5.786	5.409	5.129	5.050
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512
33	4.139	3.295	2.892	2.659	2.503
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.845
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422
46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409
49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400
51	4.030	3.179	2.786	2.553	2.397
52	4.027	3.175	2.783	2.550	2.393
53	4.023	3.172	2.779	2.546	2.389
54	4.020	3.168	2.776	2.543	2.386
55	4.016	3.165	2.773	2.540	2.383
56	4.013	3.162	2.769	2.537	2.380
57	4.010	3.159	2.766	2.534	2.377
58	4.007	3.156	2.764	2.531	2.374
59	4.004	3.153	2.761	2.528	2.371
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368

v2/v1	1	2	3	4	5
61	3.998	3.148	2.755	2.523	2.366
62	3.996	3.145	2.753	2.520	2.363
63	3.993	3.143	2.751	2.518	2.361
64	3.991	3.140	2.748	2.515	2.358
65	3.989	3.138	2.746	2.513	2.356
66	3.986	3.136	2.744	2.511	2.354
67	3.984	3.134	2.742	2.509	2.352
68	3.982	3.132	2.740	2.507	2.350
69	3.980	3.130	2.737	2.505	2.348
70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346
71	3.976	3.126	2.734	2.501	2.344
72	3.974	3.124	2.732	2.499	2.342
73	3.972	3.122	2.730	2.497	2.340
74	3.970	3.120	2.728	2.495	2.338
75	3.968	3.119	2.727	2.494	2.337
76	3.967	3.117	2.725	2.492	2.335
77	3.965	3.115	2.723	2.490	2.333
78	3.963	3.114	2.722	2.489	2.332
79	3.962	3.112	2.720	2.487	2.330
80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329
81	3.959	3.109	2.717	2.484	2.327
82	3.957	3.108	2.716	2.483	2.326
83	3.956	3.107	2.715	2.482	2.324
84	3.955	3.105	2.713	2.480	2.323
85	3.953	3.104	2.712	2.479	2.322
86	3.952	3.103	2.711	2.478	2.321
87	3.951	3.101	2.709	2.476	2.319
88	3.949	3.100	2.708	2.475	2.318
89	3.948	3.099	2.707	2.474	2.317
90	3.947	3.098	2.706	2.473	2.316
91	3.946	3.097	2.705	2.472	2.315
92	3.945	3.095	2.704	2.471	2.313
93	3.943	3.094	2.703	2.470	2.312
94	3.942	3.093	2.701	2.469	2.311
95	3.941	3.092	2.700	2.467	2.310
96	3.940	3.091	2.699	2.466	2.309
97	3.939	3.090	2.698	2.465	2.308
98	3.938	3.089	2.697	2.465	2.307
99	3.937	3.088	2.696	2.464	2.306
100	3.936	3.087	2.696	2.463	2.305
101	3.935	3.086	2.695	2.462	2.304
102	3.934	3.085	2.694	2.461	2.303
103	3.933	3.085	2.693	2.460	2.303
104	3.932	3.084	2.692	2.459	2.302
105	3.932	3.083	2.691	2.458	2.301
106	3.931	3.082	2.690	2.457	2.300
107	3.930	3.081	2.689	2.457	2.299
108	3.929	3.080	2.689	2.456	2.298
109	3.928	3.080	2.688	2.455	2.298
110	3.927	3.079	2.687	2.454	2.297
111	3.927	3.078	2.686	2.453	2.296
112	3.926	3.077	2.686	2.453	2.295
113	3.925	3.077	2.685	2.452	2.295
114	3.924	3.076	2.684	2.451	2.294
115	3.924	3.075	2.683	2.451	2.293
116	3.923	3.074	2.683	2.450	2.293
117	3.922	3.074	2.682	2.449	2.292
118	3.921	3.073	2.681	2.449	2.291
119	3.921	3.072	2.681	2.448	2.290
120	3.920	3.072	2.680	2.447	2.290

v2 = k-1
v1 = n-1-k

atau

v2 = k
v1 = n-k

n = jlh sampel
k = jlh variabel bebas