

**Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta**

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Muhammad Donni Riyangga
Nomor Mahasiswa : 02311065
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2006

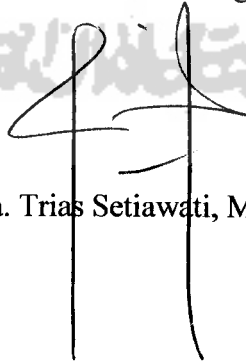
Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Nama : Muhammad Donni Riyangga
Nomor Mahasiswa : 02 311 065
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta , 08 Juli 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Motto

- * *"Dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang Aku, maka sesungguhnya Aku dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia berdoa kepada-Ku, maka hendaklah mereka itu memenuhi-Ku, dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran." (Q.s. al-Baqarah: 186).*
- * *" wahaí anak Adam, hidupmu itu tiga hari saja : Hari kemarin yang telah berlalu, hari esok yang belum datang, dan hari ini di mana kamu harus bertakwa kepada Allah SWT " (Aídh Al-Qarní)*
- * *" uríp mung mampír ngombe " (falsafah Jawa)*
- * *I DO WHAT I SAY, I SAY WHAT I THINK, I THINK WHAT I DO*
- * *"...Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat, dan peliharalah kami dari siksa neraka." (Q.s. Al-Baqarah:200)*
- * *"Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami bersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebaskan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri ma'afilah Kami; ampunilah Kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong kami, Maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir." (Q.S. Al Baqarah ayat:286)*



Teruntuk:

♥ *Mama Wakyuni dan Papa Teguh Widodo*

♥ *Yogi my brother & Atina my sister..*

♥ *Agamaku dan Keluarga Besariku*

Kata Pengantar



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. Karena dengan hidayah, karunia, kenikmatan, serta kasih sayang dan kemudahannya, skripsi yang merupakan syarat memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ini, telah terselesaikan.

Tak lupa pula shalawat dan salam penulis sampaikan kepada junjungan dan tauladan kita Rasulullah Muhammad SAW, keluarga, dan sahabatnya.

Seiring terselesainya skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan ketidak sempurnaan di dalamnya. Untuk itu penulis sangat mengharapkan berbagai kritik dan saran dikemudian hari. Selain itu, skripsi juga merupakan hasil karya dan kerjasama dari banyak pihak, walaupun yang terlihat dimuka mungkin hanyalah sebuah nama. Oleh sebab itu perkenankan penulis mempersembahkan ucapan terima kasih kepada:

- (1) Bapak Drs. Asma'i Ishak, M.Bus, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- (2) Bapak Dr. Zaenal Arifin. MSi. selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- (3) Ibu Dra.Trias Setiawati,M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, motivasi, nasihat, kesabaran dan dukungan. Tanpa itu semua, skripsi ini tidak akan berarti.

- (4) Mama Wahyuni dan Papa Teguh Widodo untuk do'a, kesabaran, motivasi, bimbingan, dan kasih sayang selama ini. Inshaallah tiap tetes airmata dan keringat Mama dan Papa menjadi butiran amal jariyah dihadapan Allah SWT.
- (5) Yogi dan Atina, kedua adikku yang tidak lelah memberi semangat untuk maju. Tetap doakan Masmu ya..Inshaallah Mas Angga bisa memberi contoh yang baik dan tidak mengecewakan Yogi dan Atina.
- (6) Keluarga besar H. Soeprapto Jogja (mbah Uti, Pakde-Budhe, mas Apin yang udah lulus duluan & mbak Lia yang mau nyusul lulus, ayo buktikan kita bisa jadi anak kebanggan!!). Keluarga besar Atmosuwiryo Cilacap (Eyang, Pakdhe-Budhe, Mas&Mbak yang selalu memberi semangat) terimakasih...*Love U all*
- (7) Semua guru-guru TK Batik PPBI Jogja, SD Muhammadiyah Ngupasan Jogja, SMP Negeri 2 Jogja, SMU Muhammadiyah 1 Jogja, dan guru diseluruh Indonesia. Tanpamu, Muhammad Donni Riyangga tak akan menjadi seperti ini.
- (8) Dosen dan Karyawan FE UII yang telah membantu Penulis dalam menimba ilmu di FE UII. Pak Suwarsono, Pak Zainal Arifin, Bu Srimulyati, Pak Albari, Pak Syafar, Pak Bowo, Pak Alhasin, Pak Zulian, Bu Nurfauziah, Bu Hartini, Bu Nurulgaini, Pak Supardi, Pak Muhadi, Pak Nursya'bani, Pak Wisnu, Pak Yazid, Pak Nursya'bani, Pak Wafa, Mas Wid, Mas Jono dan semua dosen serta karyawan yang selalu memberikan ilmu hidup selama 4 tahun terahir ini.
- (9) Teman-teman seperjuangan Management Community Fakultas Ekonomi UII. Mas Singgih, Mas Kope, Mas Roni, Mas Galih, Mas Ivan, Mbak Ika, Mbak Ajeng, Mas Oi, Mas Itenk, Mas Doni, Niko, Ganda, Didi, Dewi, Riska, Adit, Arif Centil, Arif Timbul, Miko, Bayu Paus, Sari, Desta, Poetri, Hany, Rolly,

Purnomo, Graris, Bayu R, Adit, Anov, Bima, Dwi, Daus, Fara, Dewi, Aan, Ryan, Veny, Ami, Devi, Fani, Rifki, Candra, Ichan, Lina, Sigit, Tulus, Ari, Nena, Nisa, Haykal, Kamil, Jon, Fara, David, Datik, Nadya, Dewi, Nofri, Tinton, Ari, Eka, Hilman, Iqbal, dan semua teman-teman Management Community baik yang masih aktif maupun yang telah pensiun. Terimakasih telah menjadi keluarga kedua bagiku, terimakasih untuk semangat dan pembelajaran mengenali diri yang sangat berharga. Ingat, suatu hari nanti kita akan menangis dan tertawa jika kita mengingat hari ini. *keep on moving!!!*

- (10) Ustad Haris Sarbinie, Ustad Ridwan Hamidi, Mas Yono STMJ, dan Jamaah Pengajian Ndruwu, matur nuwun telah menyadarkanku tentang makna hidup.
- (11) Sahabat-sahabat terbaikku : Farah Setya Devi (jangan pernah menyerah ya...), Refanidea 'ivan' (*sorry ya* kalo aku selalu ngrepoti, thank lots bro!), Teteh Hera Ariani (*keep stay on d line Teh*), Lia Agita (*my best friend abroad*), Noviana 'Nope'(besok buatin rumah buatku ya...), Alm Najib, Tri Widiastuti, Wike Wijayanti, Kirana Murti (*buruan nikah!*), *akhi* Bomba Mahendra, Wiyantoro, Habibi, Pintosari&BayuPaus, Nika&Dana (kapan nikah?), Putri Zie, Ane, Dee, Uhe', Probo, Arbi, Yusron, Cahyo, Bayu, Radhit, Hany (ayo semangat!), Fani. Terimakasih semua untuk kesedian berbagi disaat kesendirianku.
- (12) Warga nDalem Suryowijayan, Surya Kencana Muda Suryowijayan dan teman-teman KKN Mandiri 31; Naim, Kirana-Mas Adwin, Sekar-Mas Panji, dan Wiyantoro. Tetap jaga tali persaudaraan dan persahabatan kita ya...
- (13) Teman-teman Moechi Jogja angkatan 2002 dan Keluarga Besar Pasukan Inti MOEHI plus JKPPInya, kapan kita reuni lagi? *if only i could turn back time..*

- (14) Penganut konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia : Irmasari, Gesit, Yudhi, Mustakimah, Christin, Imroah, Aan, Desta, Indah, Levi, Tika, Yoslan, Eko, Taufik, Bayu Ody, Damar, Nuno, Damai dan semua yang selalu konsisten dengan dunia “seni” SDM, tetap semangat dan jangan pernah menyerah !!!
- (15) Teman-teman yang telah memberi warna dimasa mudaku : Heda, Amanda, Arum, Muis, Boy, Rida, Redja(&adek), Aryo, Auk, Kiti, Winda, Anita Tjepoe, Yosa, Arif, Rio, Dini, Manda, Yani, Ratih, Putri, Zulfan, Edo, Rani, Eyi, Doni, Eri, Tika, Lukluk, Adi Elang, Juned, Panji, Adi Pusat, Ucer, Combro, Frantu, Faisal, Fajar, Hirak, Tunggul, Iyut, Adi Batang, Esy, Dita, Shanty, Tiara, Adis, Echa, Ajeng, Icha, Desy, Jadi(& Tika), dan semuanya...*maturmuwun sanget!*
- (16) Rekan-rekan organisasi kampus UII: JAM, Komisi, FMEP, KSPM, Kopma, Ekonomika, Teater Koin, Canteen Community FH, Rukun Rencang FTI, Boxer, Merpati Putih, dan IMM. Terus *doing something* untuk almamater kita!!
- (17) Untuk semua korban gempa bumi 27 Mei 2006 dan pengungsi Gunung Merapi, semoga kita diberi kesabaran untuk menghadapi semua cobaan. Dan untuk Jogja ku yang sedang bangkit...aku akan menjadi bagian dari kebangkitan ini!!

Semoga segala bantuan, bimbingan dan pengarahan yang telah diberikan pada penulis mendapat imbalan dari Allah SWT.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Yogyakarta, 08 Juli 2006

Muhammad Donni Riyangga

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| Halaman Judul Skripsi..... | ii |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme | iii |
| Halaman Pengesahan Skripsi | iv |
| Halaman Pengesahan Ujian | v |
| Halaman Motto | vi |
| Halaman Persembahan | vii |
| Abstract..... | viii |
| Kata Pengantar | ix |
| Daftar Isi | xiii |
| Daftar Tabel | xv |
| Daftar Gambar | xvii |
| I. PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 6 |
| BAB II. KAJIAN PUSTAKA | |
| 2.1. Penelitian Terdahulu | 7 |
| 2.2. Landasan Teori | 12 |
| 2.3. Kerangka Pemikiran | 40 |
| 2.4. Hipotesis Penelitian | 41 |

BAB III. METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 3.1. Lokasi Penelitian | 42 |
| 3.2. Gambaran Umum Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia..... | 42 |
| 3.3. Identifikasi Variabel Penelitian | 45 |
| 3.4. Populasi dan Sampling..... | 56 |
| 3.5. Sumber Data..... | 58 |
| 3.6. Alat Pengumpul Data..... | 58 |
| 3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian..... | 60 |
| 3.8. Uji Asumsi Klasik..... | 70 |
| 3.9. Metode Analisis Data..... | 76 |

BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|-----|
| 4.1. Karakteristik Responden..... | 82 |
| 4.2. Deskriptif Variabel Penelitian..... | 86 |
| 4.3. Analisis Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi..... | 109 |
| 4.4. Analisis Perbedaan Unsur-unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan..... | 114 |
| 4.5. Pembahasan..... | 122 |

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|-----------------------|-----|
| 5.1. Kesimpulan | 126 |
| 5.2. Saran | 128 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| DAFTAR PUSTAKA | 130 |
|-----------------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| LAMPIRAN | 133 |
|-----------------------|-----|

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 2.1 | Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan Situasional..... | 24 |
| Tabel 2.2 | Model Kontijensi Fiedler..... | 26 |
| Tabel 2.3 | Faktor-faktor dan Pemelihara Dalam Kerja..... | 30 |
| Tabel 3.1 | Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel..... | 62 |
| Tabel 3.2 | Validitas Pernyataan X_1 | 63 |
| Tabel 3.3 | Validitas Pernyataan X_2 | 64 |
| Tabel 3.4 | Validitas Pernyataan X_3 | 65 |
| Tabel 3.5 | Validitas Pernyataan X_3 | 66 |
| Tabel 3.6 | Validitas Pernyataan Y_1 | 67 |
| Tabel 3.7 | Validitas Pernyataan Y_2 | 68 |
| Tabel 3.8 | Distribusi Pernyataan Setelah Uji Validitas dan Uji Reliabilitas... | 69 |
| Tabel 3.9 | Hasil Pengujian Reliabilitas..... | 70 |
| Tabel 3.10 | Uji Heterokedastisitas (Uji Park)..... | 75 |
| Tabel 3.11 | Tabel Ringkasan ANOVA Untuk Menguji Hipotesis ke Sampel.. | 80 |
| Tabel 4.1 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 83 |
| Tabel 4.2 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 83 |
| Tabel 4.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian..... | 84 |
| Tabel 4.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 85 |
| Tabel 4.5 | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 85 |
| Tabel 4.6 | Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Hubungan Pemimpin-Anggota (X_1)..... | 87 |
| Tabel 4.7 | Rata-rata Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota..... | 89 |
| Tabel 4.8 | Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X_2)..... | 90 |
| Tabel 4.9 | Rata-rata Variabel Struktur Tugas..... | 92 |
| Tabel 4.10 | Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan Posisi (X_3)..... | 94 |
| Tabel 4.11 | Rata-rata Variabel Kekuatan Posisi..... | 95 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 4.12 | Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) | 97 |
| Tabel 4.13 | Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja Karyawan | 98 |
| Tabel 4.14 | Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan (Y_2) | 100 |
| Tabel 4.15 | Rata-rata Variabel Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan | 101 |
| Tabel 4.16 | Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi | 109 |
| Tabel 4.17 | Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan | 114 |
| Tabel 4.18 | Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan | 115 |
| Tabel 4.19 | Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan | 116 |
| Tabel 4.20 | Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan | 117 |
| Tabel 4.21 | Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian Karyawan | 118 |
| Tabel 4.22 | Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian | 118 |
| Tabel 4.23 | Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan | 119 |
| Tabel 4.24 | Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan | 120 |
| Tabel 4.25 | Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan | 121 |
| Tabel 4.26 | Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan | 122 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|-----|
| Gambar 2.1 | How Organization Learnig Affects Organization Performance... | 13 |
| Gambar 2.2 | Skema Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi..... | 36 |
| Gambar 2.3 | Gambar Kerangka Pikir Penelitian..... | 39 |
| Gambar 3.1 | Gambar Daerah Autokorelasi..... | 73 |
| Gambar 3.2 | Daerah kritis uji autokorelasi..... | 74 |
| Gambar 3.3 | Daerah Penerimaan dan Penolakan H_0 (Uji F) | 79 |
| Gambar 3.4 | Daerah Penerimaan dan Penolakan H_0 (Uji T) | 80 |
| Gambar 4.1 | Persepsi Responden Tentang Hubungan Pemimpin-Anggota..... | 88 |
| Gambar 4.2 | Persepsi Responden Tentang Struktur Tugas..... | 91 |
| Gambar 4.3 | Persepsi Responden Tentang Kekuatan Posisi..... | 94 |
| Gambar 4.4 | Persepsi Responden Tentang Kepuasan Kerja Karyawan..... | 98 |
| Gambar 4.5 | Persepsi Responden Tentang Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan..... | 100 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mengelola Sumber Daya Manusia untuk menghadapi era global merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Organisasi yang telah berhasil adalah organisasi yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai *asset* yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia atau yang lazimnya disebut dengan tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang paling penting dalam suatu organisasi. Organisasi yang baik harus mampu mengetahui dengan pasti bagaimana gaya kepemimpinan dilakukan dengan baik sehingga mendukung kinerja karyawan. Jika tingkat kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan tinggi maka akan tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan, tetapi jika tingkat kepemimpinan rendah maka kinerja karyawan yang akan dicapai juga tidak akan memuaskan.

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia pada saat ini sudah mencapai tingkat persaingan yang sangat tinggi. Sebuah perguruan tinggi dituntut untuk memiliki suatu kelebihan pada faktor organisasinya, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan biasanya diatribusikan sebagai akibat dari kepemimpinan. Begitu pentingnya masalah kepemimpinan ini menjadikan pemimpin selalu menjadi fokus atribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi (LKID UII, 2001, hlm 61).

Schein dan Kouzes & Posner mengatakan pemimpin mempunyai pengaruh keberhasilan yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi yang muncul (LKID UII, 2001, hlm 61). Kepemimpinan bukan sesuatu yang mudah, meskipun beberapa pemimpin seakan-akan dapat mengelola tanpa susah payah, pada dasarnya jalan seorang pemimpin senantiasa penuh tantangan dan kejutan. Namun, pemimpin tidak menghadapi tantangan itu seorang diri.

Peran kepemimpinan dan karyawan dituntut untuk saling bekerjasama dan membentuk suatu sinergi yang positif untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi akan lebih terjamin bila pemimpin mampu mengembangkan berbagai aspek organisasi dengan tepat karena peran pemimpin sangat vital dalam sebuah organisasi maka kedisiplinan dan kemauan pemimpin dalam menggerakkan orang yang dipimpin menjadi sangat penting. Salah satu pendekatan dalam kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fred Fiedler (model Fiedler) mengusulkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi dari gaya kepemimpinan dan kenyamanan situasional. (Robbins , 2003, hal 47).

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padananan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Fiedler telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Yaitu hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi/kekuasaan jabatan (Robbins, 2003, hal 47-48).

yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka tidak sulit untuk memberikan mutu pendidikan yang terbaik bagi mahasiswa.

Begitu pentingnya uraian diatas mengenai peranan kepemimpinan situasional dan kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul :

“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta”

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. **Bagaimanakah pengaruh dari kepemimpinan situasional (*situational leadership*) terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?**
2. **Bagaimanakah pengaruh hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?**
3. **Bagaimanakah pengaruh struktur tugas terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?**
4. **Bagaimanakah pengaruh kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?**

5. **Kepemimpinan situasional** (*situational leadership*) manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?
6. **Apakah ada perbedaan unsur-unsur pembentuk kinerja berdasarkan karakteristik demografi** (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian dalam proposal ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan situasional (*situational leadership*) terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh struktur tugas terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.
5. Mengetahui kepemimpinan situasional (*situational leadership*) manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.

6. Menemukan perbedaan unsur-unsur pembentuk kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Penulis diharapkan dapat menerapkan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai peranan kepemimpinan situasional (*situational leadership*) dan kinerja organisasi.

2. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia mendapat masukan positif mengenai pelaksanaan peranan kepemimpinan situasional (*situational leadership*) terhadap kinerja karyawan, masukan ini diharapkan dapat bermanfaat dalam kebijakan dalam memimpin organisasi.

3. Bagi kalangan akademis dan mahasiswa

Penelitian ini berguna sebagai tambahan pustaka bagi mereka yang ingin mempelajari lebih dalam tentang masalah peranan kepemimpinan situasional (*situational leadership*) dan kinerja organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan penulis dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta” adalah penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan di kampus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta. Adapun hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1). **Eka Idham.** (2004). “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat” Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil dari analisis regresi berganda adalah persamaan model regresi, yaitu $Y = 2,559 + 0,229 X_1 + 0,485 X_2 + 0,579 X_3$. Dari persamaan ini dapat diketahui bahwa semua variabel independen mempunyai arah dan pengaruh yang positif terhadap variabel dependen. Artinya dengan setiap usaha penambah variabel independen akan meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Dari hasil analisis korelasi berganda, kita dapat menyimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik,

dan Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji F, dimana $F_{hit} (920,297) > F_{tab} (2,76)$. Secara bersama-sama variabel independen terhadap perubahan variabel dependen adalah 98%, maka keadaan ini menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat dan signifikan.

c. Dari hasil analisis korelasi parsial, kita dapat mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

▪ Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan Uji T, kita dapat menyimpulkan bahwa ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung $(4,479) > t$ tabel $(1,613)$. Sedangkan nilai koefisien korelasi (r) antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,960 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, maka keadaan ini menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat dan signifikan.

▪ Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Uji T, kita dapat menyimpulkan bahwa ada pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung $(5,731) > t$ tabel $(1,613)$. Sedangkan nilai koefisien korelasi (r) antara Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,964 dengan tingkat signifikansi sebesar

0,000, maka keadaan ini menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat dan signifikan.

- Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Uji T, kita dapat menyimpulkan bahwa ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung (9,436) > t tabel (1,613). Sedangkan nilai koefisien korelasi (r) antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,975 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, maka keadaan ini menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat dan signifikan.

- d. Dari ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi ternyata variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon dengan besar pengaruh 97,5%.
- e. Responden berdasarkan usia berada pada sebaran antara usia 26-35 tahun, dimana 43,33% responden berada pada usia produktif, yaitu antara 31-40 tahun. Responden berdasarkan tingkat pendidikan berada pada sebaran pendidikan SLTA - S2, dimana 45% responden mempunyai tingkat pendidikan D1/D2/D3. sedangkan responden berdasarkan lama kerja berada pada sebaran 3-25 tahun, dimana 46,67% responden sudah cukup lama bekerja yaitu antara 11-15 tahun.

Persamaan dengan penelitian skripsi ini adalah pada variabel independen yaitu kepemimpinan dan variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

- 2). Irmasari. (2006). “Pengaruh Unsur-unsur pembentuk *Learning Organization* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Ada hubungan antara unsur-unsur pembentuk *Learning organization* terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah kuat yang di tunjukkan oleh nilai R sebesar 0,748. Angka adjusted R square atau koefisien determinasi 0,733. hal ini berarti unsur-unsur pembentuk *Learning organization* mampu mempengaruhi kinerja organisasi sebesar 73,3 %. Maka bisa di katakan bahwa 73,3 % variabel di tentukan oleh unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. sedangkan sisanya ($100\% - 73,3\% = 26,7\%$) disebabkan oleh faktor lain, misalnya Struktur organisasi, gaya kepemimpinan dan unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*. Dari hasil regresi dapat diketahui bahwa : pengaruh variabel Kesempatan Belajar individual (X_1) terhadap Kinerja Organisasi adalah signifikan atau positif sebesar 0,201. Artinya Kinerja organisasi FE UII akan naik sebesar 0,201 apabila variabel kesempatan belajar individu naik satu dan keempat variabel lainnya konstan. Sehingga hipotesis pertama, terbukti.
- b. Dari hasil regresi diketahui bahwa : pengaruh variabel Belajar di tempat kerja (X_2) terhadap Kinerja Organisasi signifikan atau positif sebesar 0,465. Artinya Kinerja organisasi FE UII akan naik 0,201 apabila variabel Belajar di tempat kerja naik satu dan keempat variabel lainnya konstan.

- c. Dari hasil regresi dapat diketahui bahwa : Pengaruh Variabel iklim kerja (X_3), terhadap kinerja organisasi adalah tidak signifikan atau negatif, sebesar -0,050. artinya kinerja organisasi akan turun sebesar -0,050 apabila variabel Iklim Belajar naik satu dan keempat variabel lainnya konstan
- d. Variabel kesempatan struktur kerja (X_4), mempunyai pengaruh signifikan atau positif terhadap kinerja organisasi, sehingga pengaruhnya searah artinya kinerja organisasi akan naik 0,207 apabila variabel kesempatan belajar individu naik satu dan keempat variabel lainnya konstan.
- e. Variabel Unsur-unsur pembentuk *learning organization* yang paling berpengaruh terhadap kinerja organisasi karyawan administrasi FE UII yaitu variabel kesempatan belajar di tempat kerja (X_2). Variabel kesempatan belajar ditempat kerja (X_2) merupakan variabel Unsur-unsur pembentuk *learning organization* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII, terbukti. Hal ini disebabkan karena t_{hitung} yang paling besar adalah t_{hitung} variabel kesempatan belajar ditempat kerja (X_2) yaitu sebesar 3,811. setelah itu di ikuti variabel kesempatan belajar individual (X_2) dengan t_{hitung} sebesar 3,092, variabel struktur belajar (X_4) dengan t_{hitung} sebesar 2,467, dan yang terakhir yaitu variabel Iklim belajar (X_3) dengan t_{hitung} sebesar -0,452.
- f. Hasil analisis Uji t dan Anova, dapat dilihat bahwa :
- Kinerja Organisasi Karyawan FE UII
- Berdasarkan hasil analisis Uji t diketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin (0,355 > 0,05).

- Berdasarkan hasil analisis uji Anova di ketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan Usia ($0,572 > 0,05$).
- Berdasarkan hasil analisis Uji t di ketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan status kerja ($0,182 > 0,05$).
- Berdasarkan hasil analisis analisis uji anova di ketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan pendidikan ($0,298 > 0,05$).
- Berdasarkan hasil analisis Uji t di ketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan masa kerja ($0,584 > 0,05$).

Persamaan dengan penelitian skripsi ini adalah pada variabel dependen yaitu penelitian kinerja organisasi menurut data demografi karyawan dan lokasi penelitian pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu kepemimpinan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Organisasi

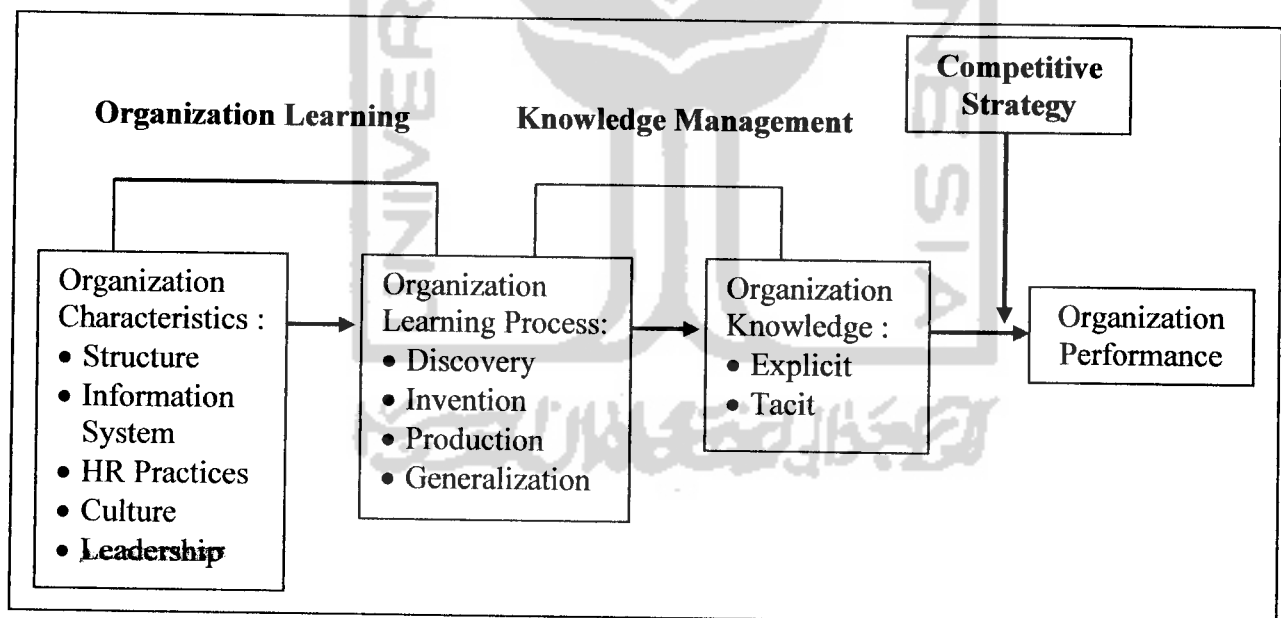
Organisasi merupakan unit sosial yang di koordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada pada suatu basis yang bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan (Robbins, 1998, hal: 2). Dari pengertian diatas terdapat empat unsur organisasi yaitu sistem, pola, aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan organisasi. Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen

adalah aset manusia dari organisasi tersebut, istilah sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi (Simamora, 2001, 2).

Tidak peduli apa keunggulan lain yang dimiliki organisasi, organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya karyawan-karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap tujuan organisasi.

Pengembangan organisasi dan penggunaan pengetahuan untuk merubah dan memperbaiki diri secara berkesinambungan dapat diarahkan pada intervensi perubahan organisasi. Hal ini termasuk dalam dua proses perubahan yang saling berhubungan, seperti dilihat pada gambar :

Gambar 2.1 How Organization Learning Affects Organization Performance



Sumber : W. Snyder dan T. Cummings, 1998:499

Gambar diatas merupakan gabungan kerangka pikir untuk memahami pembelajaran intervensi organisasi dan manajemen pengetahuan, dari proses perubahan dan memperlihatkan bagaimana mereka digabungkan untuk mempengaruhi kinerja organisasi (*organization performance*). Digambarkan

bahwa hubungan antara pengetahuan organisasi dan kinerja tergantung pada strategi kompetensi, pengetahuan organisasi berperan penting terhadap tingginya kinerja pada tingkatan yang relevan dan dipakai secara efektif untuk strategi.

Gambar 2.1 dapat juga menggambarkan bagaimana *learning organization* (LO) dan *knowledge management* (KM) saling berhubungan. Intervensi OL ditujukan pada bagaimana karakteristik organisasi bisa di desain untuk memperkenalkan proses belajar yang efektif dan bagaimana proses belajar mereka bisa di perbaiki kearah kinerja organisasi. Intervensi KM fokus pada hasil dari proses belajar, terdapat pada bagaimana pengetahuan yang berkaitan secara strategid dan seluruhnya digunakan pada organisasi. Kunci dari masing-masing elemen OL dan KM adalah karakteristik organisasi.

Ada beberapa ciri organisasi yang dapat diperkenalkan dalam proses belajar efektif termasuk struktur, sistem informasi, pelatihan sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan. Intervensi manajemen SDM, kinerja secara terpisah, sistem *reward* dan pengembangan serta perencanaan, dapat meningkatkan motivasi anggota agar dapat menambah pengetahuan dan keterampilan baru. Praktisi OL mengkombinasikan banyak intervensi dalam desain dan implementasi menuju organisasi pembelajar. Ini adalah sebuah organisasi dimana keterampilan dalam menciptakan, mendapatkan, menginterpretasikan, memindahkan, memelihara pengetahuan dengan tujuan membentuk kebiasaan untuk menggambarkan pengetahuan baru dan wawasan.

Ada pertumbuhan bersama diantara penelitian dan praktisi tentang ciri-ciri organisasi yang memberi ciri pada organisasi pembelajar. Kualitas di kuatkan secara berkesinambungan dan termasuk dalam lima katagori yang berhubungan :

Pertama, struktur organisasi yang menekankan pada kerja tim, sedikit pekerja, hubungan yang kuat, dan jaringan kerja. Ciri ini memperkenalkan pembagian informasi, keterlibatan dalam membuat keputusan, cara berpikir dan pendelegasian.

Kedua, sistem informasi. Pembelajaran organisasi melibatkan perkumpulan dan proses informasi, sistem informasi yang menyediakan prasarana untuk organisasi pembelajar. Fasilitas sistem cepat bertambah, proses, berbagi informasi yang kompleks, dan memungkinkan orang untuk mengatur pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif.

Ketiga, pelatihan Sumber Daya Manusia. *Reward* dan pelatihan di desain untuk menghitung kinerja dalam jangka waktu panjang dan pengembangan pengetahuan. Hal ini menguatkan pada penambahan keterampilan dan pengetahuan baru.

Keempat, budaya organisasi. Organisasi pembelajar mempunyai budaya kuat yang terbuka, kreatif dan berlatih antar sesama anggota. Nilai dan aturan itu menyediakan kebutuhan akan dukungan sosial untuk pembelajaran yang sukses. Mereka mendorong anggota untuk mendapatkan, melakukan proses dan berbagi informasi untuk sesuatu yang baru, resiko kegagalan dan belajar dari kesalahan.

Kelima, kepemimpinan. Hampir seperti ditujukan pada perubahan organisasi, OL dan KM bergantung pada kepemimpinan yang efektif dari seluruh

elemen organisasi. Pemimpin dalam LO dengan aktif terbuka, mengambil resiko menggambarkan kebutuhan untuk belajar. Pemimpin selalu mengkomunikasikan sebuah visi yang memaksakan pada organisasi pembelajar dan memiliki empati, dukungan dan kebutuhan pembelaan individu untuk memimpin yang lain dalam tujuan organisasi.

Gambar 2.1 juga menggambarkan proses yang terdiri dari perbaikan, intervensi, hasil dan penyamarataan. Belajar di mulai dari perbaikan, yaitu ketika dirasakan adanya kesalahan atau *gap* antara harapan dan kondisi yang ada. Termasuk juga menemukan solusi penyebab terjadinya *gap* serta menciptakan solusi untuk itu. Proses hasil, melibatkan implementasi solusi dan penyamarataan termasuk kesimpulan tentang efek dari solusi, dan menyampaikan pengetahuan untuk kondisi yang relevan. Proses belajar memungkinkan membangkitkan kebutuhan pengetahuan untuk berubah dan memperbaiki organisasi.

2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen yang menitik beratkan perhatiannya pada masalah-masalah kepegawaian atau manusia dalam suatu organisasi. Tugas manajemen sumber daya manusia sangatlah rumit karena berhubungan dengan individu dan atau tenaga kerja yang memiliki sifat, sikap, persepsi yang berbeda-beda antara individu satu dengan yang lainnya. Syafruddin Alwi (2001, hal: 6) mendefinisikan MSDM secara sederhana bahwa MSDM berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani

dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

T. Hani Handoko (2001, hal:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operatif di bidang sumber daya manusia.

2.2.2.2 Peran Dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia dalam organisasi, terwujud dalam tiga cara (Syafaruddin, 2001.hal: 38) :

- 1) Melalui proses implementasi strategi. Strategi bisnis seringkali mengalami kegagalan dalam implementasinya disebabkan ketidakmampuan para tim manajemen pelaksana menerjemahkan strategi bisnisnya ke dalam perilaku praktek. Kegagalan itu seringkali juga disebabkan oleh ketidaksamaan interpretasi tentang visi dan misi organisasi.
- 2) Menjadi bagian dari kesatuan strategik. Setiap orang dalam organisasi memiliki fungsi-fungsi yang saling terkait dalam proses mencapai tujuan strategik organisasi. Karena itu, manajemen dapat membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan membangun kesatuan strategik organisasi. Kesatuan strategik ini ada bila semua karyawan pada berbagai level dan departemen memiliki

kontribusi dan komitmen yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

- 3) Berperan menghadapi perubahan. Organisasi selalu menghadapi perubahan lingkungan yang seringkali tidak dapat diduga. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengadopsi perubahan itu. SDM dalam organisasi harus terlibat dalam pengelolaan perubahan itu dan kapasitas untuk mengelola perubahan itu bisa ditingkatkan dengan cara menjalankan praktek-praktek MSDM secara tepat.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena tanpa Manajemen Sumber Daya Manusia semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia harus mampu mengarahkan dan memberdayakan orang atau karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dengan segala pengetahuan dan kemampuannya.

Dengan memiliki Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan mampu mengikuti perubahan-perubahan sebuah organisasi akan mampu bertahan dan tetap bersaing searah dengan misi dan tujuan organisasi, maka jelaslah Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi terutama didalam mengatur, menjaga, memelihara dan memberdayakan hubungan antara karyawan dengan atasan maupun antara karyawan dengan karyawan sehingga akan tercipta suatu kondisi kerja yang harmonis.

Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi tidak semudah yang dibayangkan. Ada hal banyak yang harus dipertimbangkan guna melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik, seperti lingkungan organisasi. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik akan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang memiliki tingkat kemampuan dan ketrampilan yang dapat meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Mohammad Agus Tulus (1992; hal : 3) mengemukakan fungsi MSDM adalah mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan kerja yang puas dan memuaskan, kita dapat melihat tiga aspek utama yang merupakan fungsi dari MSDM, yaitu :

1) Fungsi manajerial yang terdiri atas :

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan
- d. Pengendalian

2) Fungsi operasional yang terdiri atas :

- a. Pengadaan.
- b. Pengembangan.
- c. Kompensasi.
- d. Pengintegrasian.
- f. Pemeliharaan.
- g. Pemutusan kerja.

- 3) Peranan atau kedudukan dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.2.2.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menggunakan pendekatan SDM, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan (Syafaruddin,2001.hal:21)

- 1) Karyawan adalah investasi bagi organisasi sehingga mereka bukanlah alat produksi tetapi sebagai partner bagi manajer dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Kebijakan manajer melalui implementasi fungsi-fungsi MSDM harus menciptakan kepuasan baik secara ekonomi maupun kebutuhan emosional karyawan yang seimbang dengan kebutuhan organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan kerja harus mampu menciptakan peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan dan penggunaan keahlian dan kemampuan secara optimal.
- 4) Anggapan dasar dari pendekatan SDM dilihat dari sisi karyawan, bahwa semakin tinggi kompensasi dan pengakuan yang diberikan organisasi, semakin besar motivasi karyawan menggunakan kemampuannya. Semakin tinggi motivasi, akan semakin meningkat pula kualitas dan kuantitas kerja. Dari sisi organisasi, kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan produktivitas dan profit yang dihasilkan.

Dari berbagai pendekatan yang telah diuraikan tersebut, dapat dirumuskan menjadi dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM yaitu pendekatan

lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). Teori yang mendahului (*theoretical antecedents*) dari kedua pendekatan ini menurut Storey (1991) adalah *scientific management (hard)* dan *human relation (soft)*. Ini berarti untuk menggali potensi-potensi dalam individu, pertama, perlu dikembangkan faktor sumber internal (motivasi, komunikasi, dan lain-lain) dan kedua, faktor lainnya seperti desain jabatan, kompensasi dan faktor infrastruktur lainnya (sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pelatihan dan pengembangan).

2.2.3 Kepemimpinan

2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Beberapa definisi atau keyakinan yang lazim tentang kepemimpinan menurut Elizabeth O'Leary (2002, hlm: 2), adalah sebagai berikut:

- 1) Pemimpin adalah pimpinan yang ditunjuk dalam satu kelompok, tim atau organisasi.
- 2) Pemimpin adalah sosok karismatik yang mampu membuat keputusan yang baik dan mengilhami orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- 3) Kepemimpinan adalah kekuatan untuk berkomunikasi dengan tegas dan mengilhami orang lain.
- 4) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Menurut Ott (1996), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang didalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain. Sedangkan Locke et. al. (1991) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama (LKID UII, 2000, hlm : 68).

Menurut Wahjosumidjo (1993, hlm. 26) kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan didalam suatu situasi tertentu. Butir-butir pengertian dari berbagai definisi tersebut pada hakikatnya memberikan makna:

- 1) Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).
- 2) Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- 3) Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Dari berbagai macam definisi di atas oleh Blanchard dalam Wahjosumidjo (1993, hlm. 25) dikemukakan, timbul kesepakatan diantara para ahli manajemen, bahwa akhirnya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut: "... *that leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation.*"

2.2.3.2 Pendekatan Situasional (*Contingency Approach*) Melalui Kepemimpinan (*Leadership*)

Teori Situasional timbul setelah teori sifat dan perilaku pribadi maupun teori kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkap teori kepemimpinan secara menyeluruh. Ide dasar dari teori situasional mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perbedaan

diantara karyawan dan keadaan lingkungan (situasi organisasi). Terdapat empat model teori kepemimpinan situasional (Gibson: 1997, hlm.20):

Model kontingensi **Fiedler** mengusulkan bahwa prestasi si kelompok tergantung pada interaksi dari gaya kepemimpinan dan kenyamanan situasional. **Tiga faktor situasional**, pertama **hubungan pemimpin-anggota**, hubungan ini mengacu pada derajat keyakinan, kepercayaan dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pemimpinnya. Kedua **struktur tugas**, dimensi ini terdiri dari komponen yaitu kejelasan tujuan, keragaman jalur tujuan, derajat kebenaran dan spesifikasi keputusan. Ketiga **kekuatan posisi** mengacu pada kekuasaan inheren dalam posisi kepemimpinan.

Model **jalur-tujuan (path-goal)** yang dikembangkan oleh **J. House** menyatakan pemimpin menjadi efektif karena **pengaruh motivasi yang positif**, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan bawahan. Teori ini berfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahannya **pada tujuan kerja, tujuan mengembangkan diri dan jalan untuk mencapai tujuan.**

Model teori kepemimpinan situasional dari **Hersey Blanchard** menyatakan bahwa dengan menentukan tingkat kesiapan pengikut seorang manajer dapat memilih gaya kepemimpinan yang paling baik. Arti kesiapan adalah kemampuan dan kemauan dari orang (bawahan/pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahannya perilaku mereka sendiri. **Asumsinya adalah bahwa manajer siap belajar untuk menyesuaikan gayanya dengan bawahannya.**

Model pendekatan hubungan vertikal, model ini mengusulkan bahwa pemimpin mengklasifikasikan bawahan kedalam anggota dalam-kelompok dan

anggota luar-kelompok. Anggota dalam kelompok memiliki rasa keterikatan dan sistem nilai yang sama, dan berinteraksi dengan pemimpinnya. Anggota luar-kelompok memiliki kesamaan yang lebih sedikit dengan pemimpinnya dan tidak banyak berinteraksi dengan bawahannya. Untuk lebih jelasnya lihat tabel perbandingan keempat model kepemimpinan situasional berikut :

Tabel 2.1. Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan Situasional

| | Model Kontingensi Fiedler | Model Jalur Tujuan House | Teori Kepemimpinan Situasional Harsey Blanchard | Pendekatan Hubungan Berpasangan Vertical (VDL) |
|--------------------------------|--|---|---|---|
| Kualitas Pemimpin | Pemimpin berorientasi tugas, pekerjaan harus direkayasa agar cocok dengan gaya pemimpin | Pemimpin dapat meningkatkan keefektifan bawahan dengan menerapkan teknik motivasional | Pemimpin harus menyesuaikan gaya dalam hal perilaku tugas dan hubungan perilaku dengan dasar bawahannya | Pemimpin harus adaptif karena tidak ada hal yang konsisten dalam hubungan perilaku pemimpin terhadap bawahan |
| Asumsi Mengenai Bawahan | Bawahan memilih gaya pemimpin yang berbeda tergantung pada struktur tugas, hubungan pemimpin-anggota dan kekuatan posisi | Bawahan memiliki kebutuhan yang berbeda yang harus dipenuhi dengan bantuan seorang pemimpin | Kedewasaan/ kesiapan bawahan untuk memegang tanggung jawab dan kemampuan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan. | Bawahan dikategorikan sebagai dalam kelompok (yang memiliki keterikatan dan system nilai yang sama dan berinteraksi dengan pimpinan) dan diluar kelompok (yang kurang memiliki kesamaan dengan pimpinan). |

| | | | | |
|-----------------------------|---|--|---|--|
| Keefektifan Pemimpin | Keefektifan pemimpin ditentukan dengan interaksi factor-faktor lingkungan dan kepribadian | Pemimpin efektif adalah mereka yang menjelaskan bagi bawahan jalan-jalan dan perilaku yang paling sesuai | Pemimpin efektif dapat menyesuaikan gaya, mengarahkan, mendidik, mendukung dan mendelegasikan untuk menyesuaikan tingkat kedewasaan bawahan | Pemimpin perspektif dapat menyesuaikan gayanya untuk menyesuaikan dengan kebutuhan |
|-----------------------------|---|--|---|--|

Sumber : Gibson. 1997:44

2.2.3.3 Kepemimpinan Situasional Model Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*)

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang lebih efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin (Robbins, 2003, hal: 47). Fiedler telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang menurut dia mendefinisikan faktor situasional yang utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga hal tersebut yaitu (Yukl, 1998, hal:257) :

1. **Hubungan Pemimpin-Anggota** : Se jauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.
2. **Struktur Tugas** : Se jauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan.

3. *Position Power* (Kekuatan Posisi) : Sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman.

Tabel 2.2. Model Kontijensi Fiedler

| | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------------------|--------|--------|--|--------|--------|-------------------------------------|--------|
| Hubungan pemimpin-anggota | Baik | Baik | Baik | Baik | Baik | Baik | Buruk | Buruk |
| Struktur Tugas | Tinggi | Tinggi | Rendah | Rendah | Tinggi | Tinggi | Rendah | Rendah |
| Kekuatan Posisi | Kuat | Lemah | Kuat | Lemah | Kuat | Lemah | Kuat | Lemah |
| Situasi | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| Gaya Kepemimpinan Optimal | Kepemimpinan Termotivasi oleh Tugas | | | Kepemimpinan Termotivasi oleh Hubungan | | | Kepemimpinan Termotivasi oleh Tugas | |

Sumber : Kreitner dan Kinicki. 2005:317

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam *Perilaku Organisasi* (2005.hal:316), model kontijensi lengkap Fiedler ditampilkan dalam Tabel 2.2. Baris terakhir di bawah kolom Pengendalian Situasional menunjukkan bahwa ada delapan situasi kepemimpinan. Masing-masing situasi menggambarkan suatu kombinasi yang unik dari hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Situasi I, II, dan III mencerminkan situasi pengendalian tinggi.

Tabel 2.2. menggambarkan bahwa para pemimpin yang termotivasi oleh tugas dihipotesiskan sebagai pemimpin yang paling efektif dalam situasi pengendalian tinggi. Dalam kondisi pengendalian menengah (situasi IV, V, dan VI), para pemimpin yang termotivasi oleh hubungan diperkirakan akan lebih efektif. Akhirnya, orientasi hasil dari para pemimpin yang termotivasi oleh tugas diperkirakan akan lebih efektif dalam kondisi pengendalian rendah (situasi VII dan VIII).

Fiedler berpendapat bahwa yang paling baik adalah gaya yang serba membolehkan, yang agak lunak (berorientasi pada hubungan) apabila situasinya agak menguntungkan atau agak tidak menguntungkan. Jadi, jika seorang pemimpin agak disenangi dan memiliki suatu kekuatan, dan tugas pekerjaan bagi bawahan agak kabur, maka gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang paling baik adalah berorientasi kepada hubungan. Sebaliknya, apabila situasi sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan, maka pada umumnya pendekatan yang berorientasi pada tugas akan menghasilkan prestasi yang diinginkan (Robbins, 2003, hal: 47).

Menurut model Fiedler, situasi paling menguntungkan bagi pemimpin bila hubungan dengan para bawahan adalah baik, pemimpin tersebut mempunyai *position power* (kekuatan posisi) yang substansial, dan tugas tersebut sangat terstruktur. Bila hubungan pemimpin-anggota adalah baik, para bawahan lebih besar kemungkinannya akan menuruti permintaan dan instruksi pemimpin, daripada mengabaikannya atau menumbangkannya. Bilamana seorang pemimpin mempunyai kekuatan posisi yang lebih tinggi, lebih mudah untuk mempengaruhi

bawahan. Jika pekerjaan itu terstruktur, lebih mudah bagi pemimpin tersebut untuk mengatur para bawahan dan memantau kinerja mereka. Situasi menjadi paling tidak menguntungkan bagi pemimpin tersebut apabila hubungan dengan para bawahan kurang baik, pekerjaan tersebut tidak terstruktur, dan kekuatan posisinya rendah.

2.2.4 Kinerja Organisasional (*Organizational Performance*)

Kinerja (*performance*) menurut Suyadi Prawirosentono dalam Mufadilah (2005. hlm:2) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan sehingga dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diharapkan pada suatu organisasi. Apa yang diharapkan oleh organisasi dapat dikatakan sebagai standar yang telah ditentukan, dan pertama yang diperlukan untuk menilai kinerja adalah ukuran mengenai sukses itu sendiri. Sasaran proses penilaian adalah untuk memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Menurut Sondang, (1996.hal:227-228) ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja sehingga setelah penilaian tersebut dilakukan dapat mendatangkan manfaat antara lain :

- 1) Sebagai bahan pengambil keputusan dalam pemberian imbalan. Imbalan disini bukan hanya *financial* tapi juga yang berupa *non financial*.
- 2) Mendorong peningkatan kinerja atau prestasi kerja. Dengan mengetahui kinerja, pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja anggota lebih meningkat di masa akan datang.
- 3) Untuk kepentingan mutasi anggota pegawai. Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa yang akan datang.
- 4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai.
- 5) Membantu para pegawai untuk menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian administrasi menyusun program pengembangan karier yang paling cepat.

Yang perlu ditekankan disini adalah dengan diadakannya penilaian kinerja maka akan selalu ada kontrol baik dari pimpinan maupun dari karyawan sendiri tentang sejauh mana pelaksanaan kerja yang telah dilakukan, sehingga bisa menjadi umpan balik bagi pimpinan dan bagian personalia untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

Menurut Lewin dan Minton (1986) yang membuat pemetaan kriteria efektifitas organisasi yang dilihat dari 4 fungsi yakni, fungsi sumber daya manusia, fungsi adaptasi, fungsi integrasi dan fungsi pencapaian tujuan. Dari sisi fungsi sumber daya manusia maka efektifitas organisasi dilihat dari beberapa hal,

yaitu keadilan, stabilitas dan inisiatif, *esprit de corps*, produktifitas yang diukur melalui kepuasan kerja karyawan, kepuasan melalui pemenuhan kebutuhan, kepuasan kerja karyawan, kohesifitas, loyalitas, keterbukaan, produktifitas melalui orang.

2.2.4.1 Kepuasan Kerja Karyawan

Teori Motivasi dan Pemeliharaan dari Frederick Herzberg

Teori motivasi dari Herzberg yang sering disebut sebagai teori dua faktor sebenarnya merupakan teori yang parallel dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow. Herzberg dalam teorinya membagi motivasi menjadi dua golongan: yaitu *motivational factors (satisfier)* sebagai faktor-faktor pemuas dan *maintenance factors (hygienic factors)* sebagai faktor pemeliharaan (Handoko. 1995:259). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.3. Faktor-Faktor dan Pemeliharaan dalam Kerja

| Faktor-Faktor Pemuas | Faktor-Faktor Pemeliharaan |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Penghargaan • Pekerjaan kreatif dan menantang • Tanggung jawab • Kemajuan dan peningkatan | <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan administratif perusahaan • Kualitas Pengendalian teknik • Kondisi kerja • Hubungan Kerja • Status Pekerjaan • Keamanan kerja • Kehidupan pribadi • Penggajian |

Sumber: Handoko, 1995: 260

1) Faktor pemuas (*Motivational Factors*)

Kebutuhan dalam *motivational factors* akan mendorong kearah ketidakpuasan bila tidak terpenuhi, tetapi bila terpenuhi akan menimbulkan motivasi kerja

yang kuat, oleh karenanya sering pula disebut *motivators* atau *satisfiers*. *Motivational factors* ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dimana imbalan terjadi bersamaan dengan dilaksanakannya pekerjaan, maka disebut juga *job content*. Jadi *motivational factors* merupakan *intrinsic motivation*.

2) Faktor pemelihara (*Maintenance Factors*)

Maintenance factors disebut juga dengan *hygiene factors*. *Maintenance factors* biasanya berhubungan dengan faktor eksternal seperti kondisi kerja, gaji, status dan lainnya. Jadi tidak langsung berhubungan dengan isi pekerjaan dimana terjadi sesudah atau jauh dari pekerjaan. Oleh karena itu disebut dengan *job context*, yaitu faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerja. Kebutuhan dalam *maintenance factors* apabila tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfier*), tetapi sebaliknya bila dipenuhi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja.

Menurut Caugemi dan Claypool (As'ad, 1987: 115) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan diantaranya adalah; prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, serta pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, diantaranya adalah; kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji. Dari faktor-faktor kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja yang dikemukakan oleh Caugemi dan Claypool tersebut ternyata memiliki kesamaan item-item pendorong kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang sama dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan teori motivasi-higienisnya. Sedangkan menurut

Vroom faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya adalah (Liliweri, 1997: 331):

1) Gaya supervisi atau kepemimpinan

Gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, dimana hal tersebut didukung oleh pendapat dari Zander, yang menyatakan bahwa para pengawas yang selalu memperlihatkan minat terhadap bawahan, kemudian mendukung mereka untuk melaksanakan tugas-tugasnya maka dia telah memuaskan bawahan (Liliweri, 1997:332). Juga penelitian yang dilakukan oleh Fournet, Distefano, dan Pryer (Liliweri, 1997:332), yang menyatakan bahwa tingkat kebebasan yang diberikan kepada para karyawan tidak selamanya meningkatkan kepuasan kerja. Dari pendapat dua penelitian tersebut, mengimplikasikan bahwa memang gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, meskipun untuk versi gaya supervisi atau kepemimpinan tersebut berbeda antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, bisa saja karyawan menyukai gaya supervisi atau kepemimpinan yang ketat, longgar, transparan, tertutup, teratur, ataupun model yang tidak teratur.

2) Minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaannya

Minat intrinsik yang terkandung dalam diri karyawan merupakan faktor yang cukup menentukan kepuasan kerja karyawan. Implikasinya bahwa seorang karyawan yang memiliki minat yang sesuai dengan apa yang menjadi pekerjaannya saat ini akan memiliki kecenderungan kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Faunce

(Liliweri, 1997: 333), yang melakukan penelitian pada kelompok karyawan di dua pabrik mobil, penelitian yang dilakukan menghasilkan tersebut menyimpulkan pada pabrik mobil yang bersistem kerja otomatis, para pekerja yang berpendidikan tinggi kurang puas dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3) Jumlah tantangan atau perubahan

Jumlah tantangan atau perubahan tentu saja juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan, seperti halnya sifat dasar manusia yang cenderung menyukai adanya perubahan serta tantangan, begitu juga dengan karyawan dalam suatu perusahaan, apalagi jika diperusahaan yang bersangkutan terdapat spesifikasi pekerjaan yang cenderung repetitif yang akan meningkatkan faktor kebosanan kerja yang pada akhirnya adalah menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

4) Keterpaduan kelompok kerja

Kohesivitas atau keterpaduan kelompok kerja dalam suatu perusahaan menentukan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan. Argumen yang paling dekat untuk menjelaskan hakikat kohesi kelompok, bahwa para anggota dalam sebuah organisasi harus memiliki dan merasa adanya jalinan hubungan yang harmonis diantara mereka (Liliweri, 1997:334). Hal senada juga diungkapkan oleh Chodry dan Pal (Liliweri, 1997: 334), yang melakukan penelitian sejauh mana perbedaan penerapan teknik manajerial di dua pabrik tekstil orang Indian di Amerika serikat, penemuan dalam penelitian ini bahwa

karyawan yang selalu merasa puas adalah karyawan yang mempunyai individu yang stabil dalam kelompok kerjanya, karyawan seperti itu cenderung menjaga kepuasan dan stabilitas kelompok. Dari penelitian tersebut berimplikasi bahwa para anggota yang berada dalam satu kelompok yang kohesif akan mempunyai daya tahan terhadap perubahan yang melanda pekerjaannya. Jadi semakin tinggi tingkat kohesivitas, maka para anggota dalam suatu kelompok akan memiliki ketahanan yang lebih terhadap adanya perubahan, baik yang datang dari dalam ataupun datang dari luar organisasi.

5) Beban kerja dan tekanan

Beban kerja dan tekanan dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada seorang karyawan, semakin tinggi beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.

6) Martabat atau status pekerjaan yang dikaitkan dengan jenis status yang lain

Status dan martabat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Status dan martabat itu memiliki kontribusi bagi tingkat kepuasan kerja. Seperti hasil dari berbagai penelitian yang menyimpulkan bahwa;

Orang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi, dan pekerjaan yang lebih baik (*White Colar*) cenderung dianggap lebih tinggi dan lebih baik *prestise*-nya dalam masyarakat. Akibatnya diapun secara pribadi merasa lebih puas dan akan lebih sungguh-sungguh daripada orang yang kedudukannya lebih rendah (Liliweri, 1997:335-336).

Untuk itulah kenapa dalam suatu organisasi terdapat adanya pemberian gelar-gelar, seperti; manajer, *supervisor*, *foreman*, direktur, presiden direktur,

komisaris, pini sepuh, dan lain sebagainya. Dimana salah satu maksudnya adalah agar dalam masyarakat memiliki prestise yang menggambarkan status sosial karyawan yang bersangkutan, dan juga dalam organisasi hal tersebut juga sebagai alat pemicu bagi peningkatan prestasi.

7) Jenis tingkat imbalan kerja

Kompensasi atau *reward*/imbalan kerja merupakan pemberian penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sebagai sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Liliweri, 1997:337). Karena menyangkut aspek keadilan, maka kompensasi atau *reward*/imbalan kerja tersebut sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan dalam bekerja, dalam artian terdapat adanya kesesuaian antara *reward* yang diberikan oleh organisasi dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan dalam bekerja, maka karyawan akan semakin puas dalam bekerja.

8) Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Faktor yang juga ikut berperan dalam pencapaian kepuasan kerja seorang karyawan adalah berkaitan dengan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap operasionalisasi serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam artian bahwa semakin tinggi intensitas karyawan dalam pembuatan berbagai kebijakan dalam organisasi, maka akan semakin tinggi juga tingkat kesadaran dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal tersebut tentu saja dipicu oleh sifat dasar manusia yang memiliki kecenderungan untuk lebih dianggap atau diperhatikan eksistensinya , terlebih ditempat kerja. Oleh

karena itu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan suatu faktor penting pencapaian kepuasan kerja karyawan.

2.2.4.2 Produktifitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan

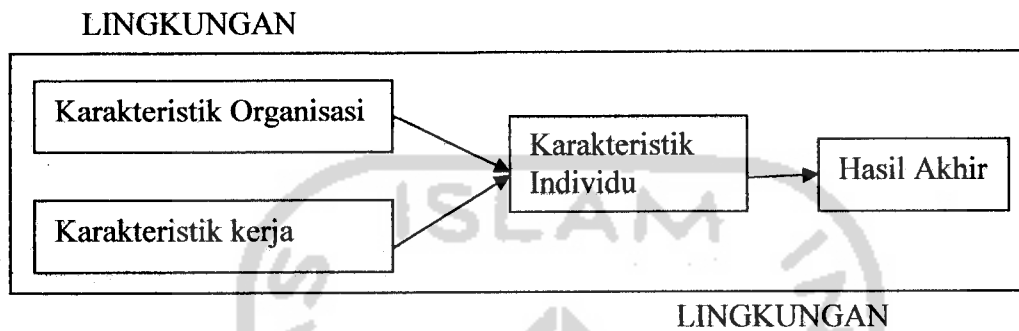
Persepsi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001,hal:863) adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu atau proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. ~~Prespektif karyawan adalah cara pandang karyawan dalam menghadapi situasi-situasi tertentu di dalam pekerjaannya.~~

Kopelman dalam Mulyono (1990.hal:5) mengartikan produktivitas sebagai suatu konsepsi sistem, dimana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan ~~bagaimana memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan keluaran.~~ Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi (Sinungan 1995: 17).

Perubahan- perubahan pada lingkungan organisasi tidak akan pernah surut dan bahkan selalu muncul dalam berbagai keragaman. Proses adaptasi terhadap bentuk- bentuk perubahan itu dengan sendirinya tidak bisa dihindari dan malahan terus ditingkatkan. Proses adaptasi terhadap setiap perubahan di lingkungan organisasi bertujuan selain untuk menjamin kelangsungan hidup (*survival*) organisasi juga untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Ada empat variabel penentu produktivitas dalam organisasi yang akan diuraikan sebagai berikut :

Gambar 2.2 Skema Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi



Sumber : Mulyono,1990 :53

Faktor kerja dan manusia tidak dapat dipisahkan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi. Kedua hal tersebut saling berkaitan erat, karena manusialah yang mengadakan perubahan- perubahan dan menghasilkan dinamika organisasi. Menurut ~~simanjuntak~~, produktivitas dibagi dalam tiga hal, yakni:

- 1) ~~Sarana~~ yang ~~menyangkut~~ kualitas dan kemampuan fisik ~~karyawan~~
- 2) ~~Sarana~~ pendukung yang meliputi lingkungan kerja dan kesejahteraan ~~karyawan~~
- 3) ~~Supra sarana~~ yang ~~mengkoordinasikan~~ dan ~~menda~~ya gunakan semua sumber daya dan fungsi ~~manajemen~~ yang ada dalam perusahaan.

Selain itu Simanjuntak menyebutkan faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah: pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan, penghasilan dan jaminan sosial, kesempatan kerja, peningkatan kemampuan manajerial, kebijakan pemerintah.

2.2.5 Demografi Karyawan

Sondang P. Siagian (2004, hlm 81) mengemukakan bahwa salah satu cara pemimpin untuk menggerakkan anggotanya adalah dengan memahami karakteristik demografi.

a) Jenis Kelamin

Seorang karyawan biasanya lebih bekerja keras karena mereka sebagai kepala keluarga sedangkan karyawan biasanya dikaitkan dengan rasa tanggung jawab sebagai ibu rumah tangga sehingga mereka diharuskan mendahulukan pengurusan rumah tangga dari pada mengejar karier. Dengan demikian sebaiknya jenis kelamin para pekerja mendapat perhatian secara wajar dan perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab.

b) Umur

Mengetahui umur bawahan adalah sangat penting bagi seorang pemimpin karena umur mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan umur dengan tingkat kedewasaan seseorang, maksudnya adalah kedewasaan teknis dalam arti ketrampilan melaksanakan tugas maupun kedewasaan psikologis.

c) Status Kepegawaian

Status kedudukan seseorang menentukan tugas dan tanggung jawab yang diembannya, dengan adanya perbedaan tersebut nantinya akan terjadi saling dukung antara status yang satu dengan yang lainnya, sehingga target kerja yang telah ditetapkan dapat tercapai.

d) Pendidikan

Tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang dihadapi akan dapat menimbulkan ketidakpuasan dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja.

e) Masa Kerja

Masa kerja seseorang dalam organisasi itu dapat menjadi salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasi.

2.2.6 Hubungan Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama guna mencapai suatu tujuan. Sedangkan peranan seorang pemimpin akan dapat terwujud apabila seorang pemimpin itu melaksanakan kepemimpinannya. Perwujudan dari peranan pemimpin ini adalah suatu usaha menggerakkan orang atau sekelompok orang supaya mengikuti dan mentaati segala apa yang dikehendaki pemimpin tersebut. Kepemimpinan mencakup pengertian proses atau kegiatan, kemampuan, teknik dan seni untuk mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan sedemikian rupa agar mereka tumbuh semangat kerja dan taat kepada pemimpinnya.

Kinerja organisasi merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi pemimpin untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan *output* yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan adanya kepemimpinan yang baik, akan memberikan semangat kerja kepada bawahannya sehingga mau bekerja dengan rasa ikhlas dan penuh

loyalitas sehingga hal tersebut akan menunjang peningkatan kinerja organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja organisasi.

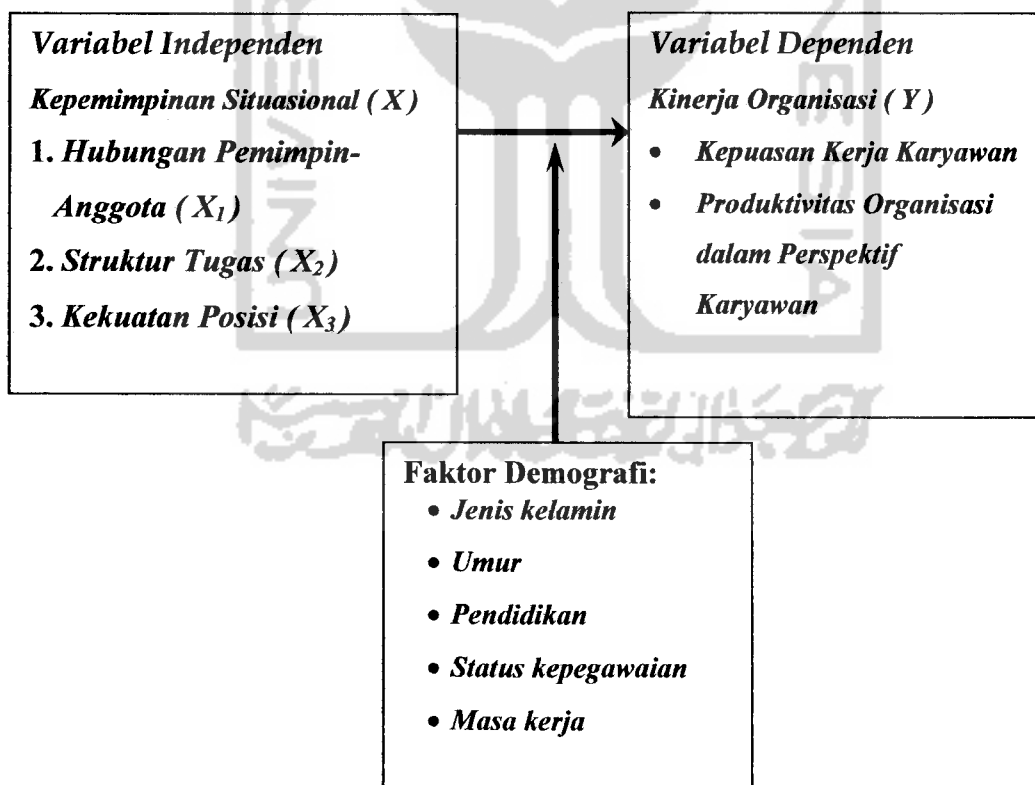
2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Untuk mempermudah pelaksanaan penelitian maka disusunlah kerangka berpikir teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi

Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan atau suatu kesimpulan awal dan masih bersifat sementara yang akan dibuktikan kebenarannya setelah data lapangan (empiris) dapat diperoleh. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

1. **Ada pengaruh kepemimpinan situasional (*situational leadership*) terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?**
2. **Ada pengaruh hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.**
3. **Ada pengaruh struktur tugas terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.**
4. **Ada pengaruh kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.**
5. **Ada pengaruh kepemimpinan situasional (*situational leadership*) yang paling dominan terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.**
6. **Ada perbedaan unsur-unsur pembentuk kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Alamat: Jln Prawiro Kuwat, Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55383.

Telp : (0274) 881546, 883087

Fax : (0274) 882589

Email : fe@uii.ac.id

3.2 Gambaran Umum Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Universitas Islam Indonesia didirikan pada tanggal 27 Rajab 1364 H atau bertepatan dengan 8 Juli 1945 (40 hari sebelum Proklamasi Kemerdekaan Negara Republik Indonesia), dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta. Pada tanggal 27 Rajab (4 Juni 1948) University Islam Indonesia atau Universitas Islam Indonesia merupakan wajah baru STI dan telah resmi beroperasi sejak tiga tahun sebelumnya di Negara Republik Indonesia.

Universitas Islam Indonesia kini berusia 61 tahun, terdapat 29.000 mahasiswa dan didukung oleh 700 pegawai, baik pegawai edukatif maupun pegawai Administratif dan Universitas Islam Indonesia memiliki 4 program jenjang D3, 21 program jenjang S1, 4 Program jenjang S2 dan 2 program jenjang S3. Kampus Universitas Islam Indonesia terbagi di lima lokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kampus Terpadu terletak di Jalan Kaliurang Km 14,5 Yogyakarta. Dilokasi ini terdapat 7 gedung fakultas. Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Teknik terdiri atas 3 jurusan yaitu Teknik Sipil, Arsitektur, Teknik Lingkungan. Fakultas Teknologi Industri terdiri atas Teknik Manajemen Industri, Teknik Kimia, Teknik Informatika, Teknik Elektro, Teknik Mesin. Fakultas MIPA terdiri atas Farmasi, Statistika, Kimia. Fakultas Psikologi terdiri dari jurusan Psikologi. Fakultas Kedokteran terdiri dari jurusan Kedokteran. Fakultas Ilmu Sosial dan Budaya terdiri dari Ilmu Komunikasi. Fakultas Ilmu Agama terdiri atas Jurusan Syari'ah, Tarbiyah dan Ekonomi Islam.

Kampus Condong Catur Depok, Sleman, Yogyakarta. Dilokasi ini terdapat kampus Fakultas Ekonomi yang terdiri dari tiga jurusan yaitu Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan.

Kampus Tamansiswa, Jalan Tamansiswa No. 158 Yogyakarta. Dilokasi ini terdapat Fakultas Hukum dengan jurusan Hukum. Sama seperti Ekonomi, Fakultas Hukum juga memiliki program S2 yaitu Magister Ilmu Hukum dan Program doktor Ilmu Ekonomi.

Universitas Islam Indonesia juga didukung berbagai sumber daya Universitas. Sumber daya tersebut adalah Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Biro Administrasi Keuangan, Biro Administrasi Umum, Biro Pengembangan Sumber Daya Manusia, Lembaga Konsultasi dan Bantuan Hukum, Lembaga Penelitian, Lembaga Pengabdian pada Masyarakat, Lembaga Pembinaan dan Pengembangan Agama Islam, Badan Kendali Mutu, Badan Pengelola Masjid,

Pusat Bahasa, Pusat Sistem Informasi, Pusat Outbound, Pusat Perpustakaan, PPBANSOSKES, Pusat HAM, Pusat Studi Islam, Alumni Career center.

Di Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi merupakan fakultas yang paling tua didirikan bersamaan dengan berdirinya Universitas Islam Indonesia. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia menyelenggarakan berbagai program studi mulai dari program Diploma III, Program Profesi, Program Strata 1, Program Strata 2 dan Program Strata 3. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia juga banyak meluncurkan produk inovasi unggulan dan menjadi pionir baik dilingkungan Universitas Islam Indonesia maupun dikalangan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Bahkan sering menjadi rujukan belajar bagi perguruan tinggi negeri maupun swasta kota-kota lain. Salah satunya adalah program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang merupakan program Strata 2 yang awal di lingkungan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Demikian halnya dengan program Doktor Ilmu Ekonomi, menjadi produk unggulan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang juga merupakan program pionir. Pembukaan Program Internasional di Fakultas Ekonomi juga merupakan program unggulan sekaligus pionir diantara program internasional perguruan tinggi, baik di Yogyakarta, maupun Indonesia.

Satu keunggulan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah kompetensi lulusan. Kompetensi di bentuk melalui mata kuliah dengan pemberian muatan teknologi, muatan kesejarahan dan muatan globalisasi dan muatan keislaman. Keunggulan lain Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah

adanya mata kuliah yang kandungannya sangat spesifik dan khas. Sebagai contoh, pada Jurusan Manajemen ada empat konsentrasi studi yang lengkap; yakni Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan dan Manajemen Operasional. Pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia ditawarkan mata kuliah yang mengandung keahlian khusus yakni Manajemen Kompensasi, Manajemen Motivasi, sementara di Konsentrasi Pemasaran ada Pemasaran Jasa, dan Manajemen retail, demikian halnya pada konsentrasi Manajemen Keuangan dan Manajemen Operasional.

Berbagai jenis pelayanan ditawarkan jurusan kepada mahasiswa, seperti studi mandiri. Kesempatan belajar bagi dosen, untuk menempuh studi lanjut S2 dan S3 juga terbuka. Dalam kerangka manajemen organisasi, langkah-langkah ini menjadi masukan (*Input*) penting bagi optimalnya proses, yang menghasilkan keluaran (*outcome*) jangka panjang bagi pihak-pihak yang terkait dengan organisasi (*stakeholder*) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan mendefinisikan situasi kepemimpinan menggunakan pendekatan teori model Fiedler.

Dalam penelitian ini variabel bebas (X) yang digunakan adalah kepemimpinan, kepemimpinan yang digunakan yaitu kepemimpinan Hubungan Pemimpin-Anggota (X_1), kepemimpinan Struktur Tugas (X_2) dan kepemimpinan

Kekuatan Posisi (X_3), sedangkan variabel terikat (Y) yang digunakan adalah **kinerja karyawan**.

3.3.1 Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

Model kepemimpinan situasional Fiedler menitik beratkan pada padanan yang tepat antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi memberikan kendali serta pengaruh kepada pemimpin. Yang dimaksud pemimpin dalam penelitian ini adalah Dekan FE UII dan yang dimaksud anggota (bawahan) adalah karyawan.

3.3.1.1 Hubungan Pemimpin – Anggota (X_1)

Sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para anggota (bawahan), dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.

Parameter :

1. Derajat keyakinan anggota kepada pemimpin

Anggota yakin akan kepribadian, dan kemampuan yang dimiliki pemimpin sehingga dapat mempengaruhi anggota (bawahan).

- Kepribadian pemimpin dapat dicontoh anggota.
- Anggota (bawahan) mencontoh perilaku pemimpin.
- Anggota yakin terhadap kemampuan yang dimiliki pemimpin.
- Pemimpin terlihat percaya diri.

2. Kepercayaan anggota kepada pemimpin

Pemikiran, ucapan maupun dalam tindakan pemimpin dipercaya oleh anggota.

- Anggota (bawahan) percaya terhadap pemikiran pemimpin.
- Anggota (bawahan) percaya terhadap ucapan (kata-kata) pemimpin

- Anggota (bawahan) percaya terhadap tindakan pemimpin
- Anggota tidak meragukan kebijaksanaan pemimpin.
- Anggota bekerja sesuai perintah pemimpin.

3. ~~Rasa hormat~~ anggota kepada pemimpin

Anggota menghormati pemimpin secara tulus, dan penuh persahabatan bukan karena jabatan di dalam organisasi.

- Anggota (bawahan) menghormati pemimpin bukan karena basa-basi.
- Anggota (bawahan) merasa nyaman berada di dekat pemimpin.
- Ada suasana penuh persahabatan antara pemimpin-anggota (bawahan).
- Pemimpin mampu untuk merangkul semua anggota (bawahan) tanpa membedakan status kepegawaian.
- Ada toleransi terhadap kesalahan yang dibuat anggota (bawahan).

3.3.1.2 ~~Struktur Tugas~~ (X_2)

Sejauh mana ~~terdapat prosedur-prosedur operasi standar~~ untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa, dan ~~indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan~~.

Parameter :

1. Kejelasan tujuan organisasi

Tugas dinyatakan secara tegas dan diberitahukan kepada anggota.

- Ada kejelasan standar kerja organisasi.
- Ada keterbukaan informasi rencana organisasi.
- Ada evaluasi kerja anggota (bawahan) oleh pemimpin.
- Ada arahan kepada anggota (bawahan).

- Ada bimbingan kepada anggota (bawahan).

2. Keragaman jalur tujuan organisasi

Kadar sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat dipecahkan melalui berbagai prosedur.

- Ada pemahaman pelaksanaan kerja.
- Pemimpin berhati-hati sebelum mengambil keputusan.
- Adanya pendelegasian tugas kepada anggota.
- Pemimpin memberikan rotasi tugas kepada anggota (bawahan).
- Pemimpin memberikan perintah setelah komunikasi dengan bawahan.

3. Derajat kebenaran

Pemimpin dapat membuktikan bahwa sesuatu yang diputuskan mempunyai tujuan yang benar.

- Pemberian keputusan dilakukan atas dasar tujuan organisasi.
- Pemimpin memecahkan masalah secara bijaksana.
- Pemimpin tidak ragu dalam menetapkan keputusan.
- Pemimpin bertanggung jawab atas keputusannya.

4. Spesifikasi keputusan

Keputusan pemimpin mempunyai rencana terperinci keputusan organisasi.

- Pemimpin berpikir *objective* (luas).
- Pemimpin mempunyai banyak pertimbangan dalam mengambil keputusan.
- Anggota (bawahan) terlibat dalam pengambilan keputusan.
- Keputusan yang dibuat pemimpin telah didiskusikan dengan bawahan.

3.3.1.3 Kekuatan Posisi (X_3)

Sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman.

Parameter :

1. Kemampuan mencari anggota organisasi yang berkualitas

Pemimpin pandai dalam menyusun penempatan karyawan pada posisi keahlian masing-masing.

- Pemimpin dapat menyatukan potensi anggota yang beragam.
- Pemimpin tidak memilih bawahan atas dasar suka atau tidak suka.
- Pemimpin memilih anggota berdasarkan keahlian yang dimiliki.
- Adanya rotasi kerja.

2. Kemampuan memberikan hukuman

Pemimpin bersikap objektif dalam memberi pujian dan hukuman kepada bawahan untuk kepentingan bersama.

- Adanya sikap menghargai antara pimpinan dan anggota.
- Pemimpin senang memberi pujian kepada anggota.
- Ada komunikasi pimpinan dan anggota sebelum menentukan hukuman.
- Adanya kelenturan dalam penerapan aturan organisasi.
- Pemimpin tidak suka mengungkit-ungkit kesalahan anggota di masa lalu.

3. Kemampuan menegakkan disiplin organisasi

Disiplin organisasi yang telah disepakati sejak awal dilakukan tanpa membedakan pimpinan ataupun anggota.

- Adanya kejelasan disiplin organisasi.

- Pemimpin memberikan contoh yang baik kepada anggota (bawahan).
- Pemimpin mampu mengajak anggota untuk disiplin.
- Adanya penghargaan yang diberikan secara adil.
- Adanya pemberian hukuman yang adil.

4. ~~Kemampuan memberikan kesempatan organisasi~~ kepada anggota

Pemimpin memperhatikan potensi (kemampuan) yang dimiliki anggota dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk berkembang.

- Adanya kesempatan untuk berkembang.
- Adanya kesempatan promosi.
- Promosi dilakukan pada saat yang tepat.
- Adanya rotasi kerja yang adil kepada semua anggota (bawahan).

5. ~~Kemampuan meningkatkan gaji anggota organisasi~~

Pemimpin peka terhadap kebutuhan gaji sebagai kompensasi atas beban kerja yang diberikan kepada anggota.

- Pemimpin melakukan pendekatan perorangan terhadap kebutuhan anggota.
- Ada komunikasi terbuka mengenai kebutuhan anggota.
- Pemimpin mempunyai kebijakan tertentu dalam penetapan gaji.
- Pemimpin memberikan upah secara berkala.

3.3.2 Kinerja Organisasi

3.3.2.1 Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan, persepsi atau cara pandang karyawan yang bersifat positif mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja ditentukan oleh banyak faktor, dan berbeda-beda untuk tiap-tiap individu. Seorang karyawan yang

merasa apa yang diharapkannya dalam pekerjaannya sudah sesuai dengan apa yang diterimanya akan cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya, atau sering dikenal dengan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin besar juga kemungkinan dia akan memiliki kinerja dan prestasi yang tinggi juga. Selain itu kepuasan kerja seseorang juga berkaitan dengan apa yang menjadi motivasi kerja individu tersebut, bila apa yang menjadi motivasi seorang karyawan tersebut telah terpenuhi. Adapun indikator dari adanya kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah:

1. **Gaya supervisi atau kepemimpinan**

Supervisi berkaitan dengan pola-pola pengarahan serta sistem pengawasan kerja yang dilakukan oleh supervisor (penyelia) atau atasan seorang karyawan, gaya supervisi sangat menentukan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

- Pimpinan memberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan karir.
- Pimpinan memberikan dukungan untuk dapat mengembangkan karir
- Menyukai adanya supervisi teratur dari atasan.
- Menyukai adanya supervisi yang terbuka.

2. **Minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaannya.**

Minat intrinsik berkaitan dengan minat terdalam dari seorang individu, minat intrinsik ini tentu saja sangat erat hubungannya dengan motivasi kerja seorang karyawan. Minat intrinsik menunjukkan motivasi seseorang yang tercermin dalam perilakunya ditempat kerja.

- Selalu mendapatkan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan.

- Menyukai pekerjaan, karena sesuai dengan latar belakang pendidikan.
- Bangga bisa bekerja pada posisi kerja serta organisasi yang sekarang.

3. ~~Jumlah tantangan atau perubahan.~~

Tantangan dan perubahan menjadi salah satu sumber motivasi seorang karyawan, dimana tantangan dan perubahan dalam pekerjaan akan menjadi faktor utama yang dapat memotivatir seorang karyawan dalam bekerja, pada saat berbagai *financial reward* sudah merupakan hal yang memang sewajarnya diterima seorang karyawan dalam bekerja.

- Pekerjaan penuh dengan tantangan yang tak terduga sebelumnya.
- Perubahan yang dinamis dari lingkungan kerja dan kondisi kerja membuat selalu bersemangat.

4. ~~Keterpaduan kelompok kerja.~~

Kohesivitas atau keterpaduan juga dapat menjadi faktor yang mendorong terciptanya kepuasan kerja seorang karyawan. Dimana dari keterpaduan tersebut maka biasanya karyawan akan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, yang hasil akhirnya adalah kepuasan kerja.

- Teman sekantor membuat selalu bersemangat dalam bekerja.
- Teman sekantor sering membantu pada saat dibutuhkan.

5. ~~Beban kerja dan tekanan.~~

Beban kerja dan tekanan yang dihadapi oleh seorang karyawan tentu saja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Beban kerja dan tekanan yang terlalu besar akan menurunkan kepuasan kerja begitu juga sebaliknya apabila beban kerja serta tekanan yang terlalu kecil kadangkala

juga dapat menurunkan kepuasan kerja, untuk itulah beban kerja dan tekanan harus dikelola dengan sebaik mungkin.

- Puas dengan jumlah tugas dan pekerjaan sekarang.
 - Tugas dan pekerjaan yang dibebankan perusahaan tidak terlalu berat dan tidak terlalu ringan.
 - Cukup puas apabila dapat selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan.
6. ~~Martabat atau status pekerjaan~~ yang dikaitkan dengan jenis status yang lain. Martabat atau status pekerjaan seseorang sangat erat hubungannya dengan jenis status-status yang lain diluar tempat kerja seseorang yang bersangkutan. Dimana pekerjaan seseorang kadangkala akan dijadikan sebagai salah satu sumber status ditempat tinggal seseorang yang bersangkutan.
- Dengan posisi kerja sekarang ini, merasa terhormat dilingkungan tempat tinggal.
 - Jenis pekerjaan ini membuat saya merasa memiliki status sosial yang tinggi.
7. ~~Jenis tingkat imbalan kerja~~.
- Jenis tingkat imbalan kerja yang diterima oleh karyawan suatu perusahaan, dimana jenis-jenis *reward* baik yang finansial ataupun non-finansial akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.
- Puas dengan segala sistem *reward* yang telah diberikan perusahaan.

- Gaji yang terima lebih tinggi daripada diperusahaan lain pada posisi yang sama.

8. **Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.**

Seperti kita ketahui bersama, bahwa partisipasi merupakan salah satu cara agar segala sesuatu dapat diterima bersama-sama, demikian juga dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan perusahaan. Dimana semakin partisipatif suatu keputusan yang diambil, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

- Tanpa memandang status dan kedudukan karyawan, pimpinan selalu mengajak dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.
- Merasa dihargai dalam bekerja, karena selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.

3.3.2.2 **Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan**

Parameter :

1. **Kuantitas** : hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler yang telah menjadi tugas rutin
 - Jam Kerja Rutin
 - Jam kerja tambahan absensi
 - Tingkat kehadiran karyawan
 - Kedisiplinan karyawan
 - Kemampuan kerja cepat sesuai standar
 - Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

2. **Kualitas** : Hal yang berkaitan dengan bagaimana penguasaan keterampilan, kecepatan dalam bekerja, keterampilan dalam kerja.

- Adanya kemampuan teknik
- Keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan
- Pengalaman kerja
- Pengetahuan dalam menguasai pekerjaan
- Pemahaman dalam pelaksanaan pekerjaan
- Kemampuan dalam kerja
- Tingkat kerapihan yang tinggi
- Keandalan karyawan

3.3.4 Parameter Dari Karakteristik Demografi Responden

1) Jenis Kelamin

- a. Pria
- b. Wanita

2) Usia

- a. Kurang dari 30 tahun
- b. 30-40 tahun
- c. 40-50 tahun
- d. Diatas 50 tahun/lebih

3) Status Kerja

- a. Pegawai tetap
- b. Pegawai kontrak

4) Pendidikan

- a. SLTP
- b. SMU dan SMK
- c. Diploma I,II, dan III
- d. Sarjana (S1,S2,S3)

5) Masa Kerja

- a. Kurang dari 10 tahun
- b. 10-20 tahun
- c. 20-30 tahun
- d. Lebih dari 30 tahun

3.4 Populasi dan Sampling

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2005: 55). Dalam penelitian ini, populasinya adalah karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sebanyak 178 orang yang terdiri dari karyawan edukatif sebanyak 98 orang dan karyawan administratif sebanyak 80 orang.

3.4.2 Sampel Penelitian (*Sampling*)

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi, Subagyo (1996, hlm:95) dalam Imroah. K (2006, hlm:70). Karena jumlah karyawan non edukatif

(administratif) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia hanya berjumlah 80 orang maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel, atau disebut juga metode sensus yang berarti pencatatan yang menyeluruh terhadap elemen elemen yang menjadi objek penelitian (J. Supranto, 2001, hlm 48). Sampel yang digunakan sebanyak 80 orang karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, peneliti melakukan penyebaran kuesioner selama 7 hari (tanggal 23 Juni 2006 sampai dengan tanggal 30 Juni 2006), namun dari jumlah responden tersebut peneliti hanya mendapatkan responden yang sebanyak 70 orang saja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti ini tidak dapat sepenuhnya terpenuhi sesuai dengan jumlah populasi yang ada, karena peneliti dalam mendapatkan data primer yaitu berupa kuesioner menghadapi kendala.

Kendala-kendala yang dihadapi yaitu banyaknya responden (karyawan administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia) yang memiliki banyak pekerjaan sehingga kesulitan untuk meluangkan waktu mengisi dan mengumpulkan kuesioner. Sedangkan responden untuk wawancara diambil secara acak dari karyawan edukatif yang terdiri dari orang-orang kunci (*key person*), dan mewakili dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia baik yang pernah menjabat secara struktural di dalam organisasi maupun yang belum pernah menjabat.

Dari kuesioner yang diterima kembali oleh peneliti yaitu sebanyak 70 responden administratif kemudian diolah sebagai data kuantitatif penelitian sedangkan hasil wawancara responden edukatif (dosen) sebanyak 14 responden digunakan sebagai data kualitatif.

3.5. Sumber data

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik individu/perorangan yaitu pertama, dari hasil pengisian kuisisioner oleh pegawai administrasi dimana responden membaca daftar pertanyaan dan menjawab secara tertulis pertanyaan yang ada dengan menggunakan model skala likert. Kedua, wawancara dengan pegawai edukatif maupun pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang dianggap perlu untuk melengkapi pembahasan. Data ini dapat berupa angka-angka atau informasi dan dokumentasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia meliputi sejarah Universitas Islam Indonesia, lokasi, personalia, dan lain sebagainya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.6 Alat pengumpulan data

3.6.1 Pengisian Kuesioner

Kuisisioner yaitu metode pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang secara langsung diberikan kepada responden. Daftar pertanyaan pertanyaan tersebut meliputi variabel- variabel penelitian yang hendak diteliti. Responden sebagai bagian dari populasi yang terpilih sebagai sampel atau dapat juga diartikan sebagai orang yang memberikan jawaban dalam

daftar pertanyaan. Untuk menyelesaikan masalah penelitian dan mempermudah analisis data, maka variabel-variabel yang digunakan harus diukur terlebih dahulu. Pengukuran disini dimaksudkan untuk mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif, karena data kuantitatif dapat dijadikan sebagai alat pembuktian melalui angka-angka untuk mendapatkan kesimpulan secara lebih kongkrit dan dapat diperoleh gambaran terhadap suatu aktivitas dengan lebih pasti, dengan demikian akan dapat menghilangkan keraguan dalam pengambilan keputusan.

Pernyataan dalam kuisisioner meliputi variabel yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuisisioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (Lampiran A) :

1. Bagian pertama, pertanyaan tentang identitas demografi responden (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, masa kerja)
2. Bagian kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, dimana responden diberi 5 alternatif pilihan jawaban, untuk bobot nilai jawaban dari kuisisioner tersebut adalah:

- Jawaban SS (Sangat Setuju) Diberi nilai 5
- Jawaban S (Setuju) Diberi nilai 4
- Jawaban R (Ragu- ragu) Diberi nilai 3
- Jawaban TS (Tidak Setuju) Diberi nilai 2
- Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) Diberi nilai 1

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Fenomena sosial dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, selanjutnya disebut variabel penelitian.

3.6.2 Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada objek penelitian. Pada wawancara ini digunakan bentuk pertanyaan-pertanyaan yang *structure-disguised* (J. Supranto, 2001:70), dimana pewawancara/peneliti menggunakan suatu daftar pertanyaan (*structured*) sebagai petunjuk sehingga tidak akan menanyakan yang bukan-bukan. Dalam hal ini tipe pertanyaan yang digunakan berupa jawaban terarah/*direct response* (J. Supranto, 2001 :82) dimana untuk jenis pertanyaan ini sudah sedikit diarahkan atau tidak terlalu luas.

Karyawan edukatif yang akan di wawancara menggunakan metode *key-person*, yaitu metode dengan mewawancarai responden yang mewakili populasi baik yang sebelumnya pernah terlibat dalam struktur organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia maupun pegawai edukatif yang belum pernah terlibat dalam struktur.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Untuk menguji apakah daftar angket yang dibuat berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam tiap variabel penelitian, baik itu untuk variabel bebas ataupun untuk variabel terikatnya, sah (*valid*) dan andal (*reliabel*) bila

digunakan sebagai alat/instrumen pengumpul data penelitian, maka akan digunakan dua alat uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Atau dapat dikatakan bahwa dua alat uji instrumen penelitian tersebut ditujukan untuk mengetahui apakah daftar pertanyaan dan pernyataan yang dibuat memang benar-benar dapat mewakili indikator-indikator yang ada pada setiap variabel penelitian, dan alat uji yang digunakan adalah:

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas instrumen digunakan untuk menilai kesahihan setiap item pernyataan yang digunakan dalam penelitian. Sehingga hasil akhir yang didapat dari uji validitas instrumen adalah item-item yang mempunyai nilai korelatif yang ditetapkan.

Tinggi rendahnya validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan tehnik analisis butir yaitu dengan mengkorelasikan skor butir X terhadap skor total instrument Y dengan menggunakan rumus *product moment* dari *pearson* dengan perhitungan melalui koefisien penentuan (*Coefficient of Determination*) yang diberi notasi r^2 . Dengan menetapkan taraf signifikansi (α), sebesar 5%, maka suatu butir pertanyaan dapat dikatakan valid jika tingkat sigfikansinya $< 0,05$

Rumus uji validitas instrumen korelasi *product moment* (Umar, 2004:195):

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

r_{xy} = koefisien korelasi sederhana antara skor x dengan skor y

N = jumlah subyek

x = skor tiap item

y = skor total

3.7.2 Hasil Uji Validitas

Untuk mendapatkan kualitas hasil penelitian yang bermutu dan baik, sudah semestinya jika rangkaian penelitian yang dilakukan harus baik juga. Perencanaan yang matang dan mutlak dilakukan, lalu alat-alat yang digunakan juga harus dalam kondisi baik. Oleh karena itulah seringkali sebelum penelitian dilakukan pengujian terhadap alat-alat yang digunakan dalam penelitian, supaya data-data yang diperoleh valid dan reliabel. Jumlah untuk uji validitas dan reabilitas adalah 30 orang. Adapaun jumlah pertanyaan.

Tabel 3.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

| No | Variabel | Jumlah |
|-------------|--|--------|
| 1 | Hubungan Pemimpin-Anggota (X_1) | 14 |
| 2 | Struktur Tugas (X_2) | 18 |
| 3 | Kekuatan Posisi (X_3) | 22 |
| 4 | Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) | 20 |
| 5 | Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan (Y_2) | 14 |
| Total butir | | 88 |

Sumber : data primer (Lampiran A)

Uji validitas penelitian ini di hitung setiap item atau variabel yang terdiri dari variabel hubungan pimpinan-anggota, struktur tugas, kekuatan posisi, dan variabel kinerja organisasi yang terdiri dari kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan.

Data yang diambil dari 30 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan program SPSS 12.00. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara r_{hit} dan r_{tabel} dimana $r_{tabel} = 0,361$ ($df = \text{jumlah kasus} - 2 = 30 - 2 = 28$ pada $\alpha = 0,05$). Bila r_{hit} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hit} > r_{tabel}$) maka pernyataan dianggap valid atau sahih. Begitu juga sebaliknya, Bila r_{hit} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hit} \leq r_{tabel}$) maka pernyataan dianggap gugur.

Perhitungan lebih lanjut dari setiap variabel hubungan pimpinan – anggota dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2 Validitas Pernyataan X_1 (Hubungan Pimpinan-Anggota)

| Pernyataan | r_{hit} | r_{tabel} | keterangan |
|-------------------|-----------|-------------|------------|
| X _{1.1} | 0,781 | 0,361 | Valid |
| X _{1.2} | 0,581 | 0,361 | Valid |
| X _{1.3} | 0,297 | 0,361 | Gugur |
| X _{1.4} | 0,798 | 0,361 | Valid |
| X _{1.5} | 0,749 | 0,361 | Valid |
| X _{1.6} | 0,602 | 0,361 | Valid |
| X _{1.7} | 0,707 | 0,361 | Valid |
| X _{1.8} | 0,784 | 0,361 | Valid |
| X _{1.9} | 0,229 | 0,361 | Gugur |
| X _{1.10} | 0,481 | 0,361 | Valid |
| X _{1.11} | 0,512 | 0,361 | Valid |
| X _{1.12} | 0,496 | 0,361 | Valid |
| X _{1.13} | 0,520 | 0,361 | Valid |
| X _{1.14} | 0,586 | 0,361 | Valid |

Sumber : data primer diolah (Lampiran B)

Dari Tabel 3.2 diatas, terdapat 1 sampai 14 pernyataan variabel hubungan pimpinan-anggota dapat diketahui bahwa 12 butir pernyataan valid dan 2 butir

pernyataan gugur yaitu pernyataan X_{1.3} dan X_{1.9}. Setelah dilakukan kembali uji validitas terhadap 12 butir pernyataan yang sudah valid, diperoleh hasil bahwa 12 butir pernyataan tersebut seluruhnya valid.

Uji validitas terhadap variabel struktur tugas dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut. Dari data diatas, terdapat 1 sampai 18 pernyataan variabel struktur tugas dapat diketahui bahwa 17 butir pernyataan valid dan 1 butir pernyataan gugur yaitu pernyataan X_{2.9}.

Tabel 3.3 Validitas Pernyataan X₂ (Struktur Tugas)

| Pernyataan | r _{hit} | r _{tabel} | Keterangan |
|-------------------|------------------|--------------------|------------|
| X _{2.1} | 0,580 | 0,361 | Valid |
| X _{2.2} | 0,704 | 0,361 | Valid |
| X _{2.3} | 0,441 | 0,361 | Valid |
| X _{2.4} | 0,772 | 0,361 | Valid |
| X _{2.5} | 0,746 | 0,361 | Valid |
| X _{2.6} | 0,532 | 0,361 | Valid |
| X _{2.7} | 0,780 | 0,361 | Valid |
| X _{2.8} | 0,505 | 0,361 | Valid |
| X _{2.9} | 0,272 | 0,361 | Gugur |
| X _{2.10} | 0,662 | 0,361 | Valid |
| X _{2.11} | 0,661 | 0,361 | Valid |
| X _{2.12} | 0,871 | 0,361 | Valid |
| X _{2.13} | 0,383 | 0,361 | Valid |
| X _{2.14} | 0,559 | 0,361 | Valid |
| X _{2.15} | 0,719 | 0,361 | Valid |
| X _{2.16} | 0,662 | 0,361 | Valid |
| X _{2.17} | 0,488 | 0,361 | Valid |
| X _{2.18} | 0,714 | 0,361 | Valid |

Sumber : data primer diolah (Lampiran B)

Dari Tabel 3.3 diatas, terdapat 1 sampai 18 pernyataan variabel struktur tugas dapat diketahui bahwa 17 butir pernyataan valid dan 1 butir pernyataan gugur yaitu pernyataan X_{2.9}. Setelah dilakukan kembali uji validitas terhadap 17 butir pernyataan yang sudah valid, diperoleh hasil bahwa 17 butir pernyataan tersebut seluruhnya valid.

Tabel 3.4 Validitas pernyataan X₃ (Kekuatan Posisi)

| Pernyataan | r _{hit} | r _{tabel} | keterangan |
|-------------------|------------------|--------------------|------------|
| X _{3.1} | 0,671 | 0,361 | Valid |
| X _{3.2} | 0,771 | 0,361 | Valid |
| X _{3.3} | 0,826 | 0,361 | Valid |
| X _{3.4} | -0,025 | 0,361 | Gugur |
| X _{3.5} | 0,725 | 0,361 | Valid |
| X _{3.6} | 0,213 | 0,361 | Gugur |
| X _{3.7} | 0,598 | 0,361 | Valid |
| X _{3.8} | 0,618 | 0,361 | Valid |
| X _{3.9} | 0,520 | 0,361 | Valid |
| X _{3.10} | 0,519 | 0,361 | Valid |
| X _{3.11} | 0,692 | 0,361 | Valid |
| X _{3.12} | 0,681 | 0,361 | Valid |
| X _{3.13} | 0,631 | 0,361 | Valid |
| X _{3.14} | 0,773 | 0,361 | Valid |
| X _{3.15} | 0,477 | 0,361 | Valid |
| X _{3.16} | 0,216 | 0,361 | Gugur |
| X _{3.17} | 0,404 | 0,361 | Valid |
| X _{3.18} | 0,639 | 0,361 | Valid |
| X _{3.19} | 0,613 | 0,361 | Valid |
| X _{3.20} | 0,549 | 0,361 | Valid |
| X _{3.21} | 0,375 | 0,361 | Valid |
| X _{3.22} | 0,462 | 0,361 | Valid |

Sumber: data primer diolah (Lampiran B)

Dari Tabel 3.4 diatas, terdapat 1 sampai 22 pernyataan variabel kekuatan posisi dapat diketahui bahwa 19 butir pernyataan valid dan 3 butir pernyataan

gugur yaitu pernyataan $X_{3.4}$, $X_{3.6}$, dan $X_{3.16}$. Kemudian dilakukan kembali uji validitas terhadap 19 butir pernyataan yang sudah valid. Hasil pengujian validitas kedua ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.5 Validitas pernyataan X_3 (Kekuatan Posisi)

| Pernyataan | r_{hit} | r_{tabel} | keterangan |
|------------|-----------|-------------|------------|
| $X_{3.1}$ | 0,687 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.2}$ | 0,794 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.3}$ | 0,819 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.5}$ | 0,721 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.7}$ | 0,564 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.8}$ | 0,593 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.9}$ | 0,503 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.10}$ | 0,536 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.11}$ | 0,714 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.12}$ | 0,694 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.13}$ | 0,653 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.14}$ | 0,785 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.15}$ | 0,485 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.17}$ | 0,348 | 0,361 | Gugur |
| $X_{3.18}$ | 0,636 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.19}$ | 0,620 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.20}$ | 0,606 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.21}$ | 0,382 | 0,361 | Valid |
| $X_{3.22}$ | 0,487 | 0,361 | Valid |

Sumber: data primer diolah (Lampiran B)

Dari Tabel 3.5 diatas, dapat dilihat bahwa dari 19 pernyataan terdapat 1 pernyataan yang tidak valid yaitu pernyataan $X_{3.17}$. Setelah dilakukan kembali uji

validitas terhadap 18 butir pernyataan yang sudah valid, diperoleh hasil bahwa 18 butir pernyataan tersebut seluruhnya valid.

Tabel 3.6 Validitas pernyataan Y₁
(Kepuasan Kerja Karyawan)

| Pertanyaan | r hit | r tabel | Keterangan |
|-------------------|--------|---------|------------|
| Y _{1.1} | 0,384 | 0,361 | Valid |
| Y _{1.2} | 0,618 | 0,361 | Valid |
| Y _{1.3} | 0,362 | 0,361 | Valid |
| Y _{1.4} | 0,094 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.5} | 0,007 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.6} | 0,241 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.7} | 0,272 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.8} | 0,439 | 0,361 | Valid |
| Y _{1.9} | 0,095 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.10} | 0,214 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.11} | 0,359 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.12} | 0,076 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.13} | 0,024 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.14} | 0,286 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.15} | 0,122 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.16} | 0,349 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.17} | 0,183 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.18} | -0,027 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.19} | -0,016 | 0,361 | Gugur |
| Y _{1.20} | 0,440 | 0,361 | Valid |

Sumber :data primer diolah (Lampiran B)

Dari Tabel 3.6 diatas, terdapat 1 sampai 20 pernyataan variabel kepuasan kerja karyawan dapat diketahui bahwa 5 butir pernyataan valid dan 15 butir pernyataan gugur yaitu pernyataan Y_{1.4}, Y_{1.5}, Y_{1.6}, Y_{1.7}, Y_{1.9}, Y_{1.10}, Y_{1.11}, Y_{1.12},

$Y_{1.13}$, $Y_{1.14}$, $Y_{1.15}$, $Y_{1.16}$, $Y_{1.17}$, $Y_{1.18}$, dan $Y_{1.19}$. Setelah dilakukan kembali uji validitas terhadap 5 butir pernyataan yang sudah valid, diperoleh hasil bahwa 5 butir pernyataan tersebut seluruhnya valid.

Tabel 3.7 Validitas Pernyataan Y_2
(Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan)

| Pertanyaan | r_{hit} | r_{tabel} | Keterangan |
|------------|-----------|-------------|------------|
| $Y_{2.1}$ | 0,571 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.2}$ | 0,579 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.3}$ | 0,188 | 0,361 | Gugur |
| $Y_{2.4}$ | 0,200 | 0,361 | Gugur |
| $Y_{2.5}$ | 0,357 | 0,361 | Gugur |
| $Y_{2.6}$ | 0,652 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.7}$ | 0,758 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.8}$ | 0,693 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.9}$ | 0,537 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.10}$ | 0,423 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.11}$ | 0,619 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.12}$ | 0,647 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.13}$ | 0,522 | 0,361 | Valid |
| $Y_{2.14}$ | 0,664 | 0,361 | Valid |

Sumber: data primer diolah (Lampiran B)

Dari Tabel 3.7 diatas, terdapat 1 sampai 14 pernyataan variabel kekuatan posisi dapat diketahui bahwa 11 butir pernyataan valid dan 3 butir pernyataan gugur yaitu pernyataan $Y_{2.3}$, $Y_{2.4}$, dan $Y_{2.5}$. Setelah dilakukan kembali uji validitas terhadap 11 butir pernyataan yang sudah valid, diperoleh hasil bahwa 11 butir pernyataan tersebut seluruhnya valid.

Setelah melalui perhitungan validitas dengan program spss 12.0 didapatkan hasil bahwa 63 pernyataan valid dan 25 pernyataan gugur. Untuk lebih memudahkan dalam pemahaman mengenai hasil uji validitas pernyataan, maka berikut ini ditampilkan ringkasan pernyataan yang valid.

Tabel 3.8
Distribusi Pernyataan Setelah Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

| Variabel | Pernyataan | Jumlah |
|--|---|--------|
| Hubungan Pimpinan- Anggota (X ₁) | 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14 | 12 |
| Struktur Tugas (X ₂) | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10,..., 18 | 17 |
| Kekuatan Posisi (X ₃) | 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 22 | 18 |
| Kepuasan Kerja Karyawan (Y ₁) | 1, 2, 3, 8, 20 | 5 |
| Produktivitas Organisasi dalam Prespektif Karyawan (Y ₂) | 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 | 11 |
| Total | | 63 |

Sumber: data primer diolah ringkasan (Lampiran B)

3.7.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu alat ukur kestabilan hasil akhir. Sehingga bilamana alat ukur yang sama digunakan untuk menguji instrumen yang sama akan menghasilkan data yang dapat dipercaya atau reliabel. Untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan rumus: formulasi koefisien alpha *Cronbach* (Sugiyono 2005: 282)

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right\}$$

Keterangan :

r_i : Alfa Cronbach

k : banyaknya pernyataan

$\sum s_1^2$: Varians pernyataan

s_i^2 : Varians total

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- Jika koefien alpha **Cronbach** positif $\geq 0,6$ maka faktor tersebut **reliabel**
- Jika koefien alpha **Cronbach** negatif $< 0,6$ maka faktor tersebut **tidak reliabel**

3.7.4 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3.9 Hasil Pengujian Reliabilitas

| No | Variabel | Nilai Cronbach's alfa | Sig | Keterangan |
|----|--|-----------------------|-------|------------|
| 1 | Hubungan Pimpinan-Anggota | 0,903 | > 0,6 | Reliabel |
| 2 | Struktur Tugas | 0,930 | > 0,6 | Reliabel |
| 3 | Kekuatan Posisi | 0,927 | > 0,6 | Reliabel |
| 4 | Kepuasan Kerja Karyawan | 0,743 | > 0,6 | Reliabel |
| 5 | Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan | 0,892 | > 0,6 | Reliabel |

Sumber: data primer diolah (Lampiran B)

Dari Tabel 3.9 diatas di ketahui bahwa ke lima variabel dinyatakan reliabel sehingga di gunakan dalam penelitian selanjutnya.

3.8. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan dalam analisis regresi, agar data menunjukkan hubungan yang valid atau tidak bias pada model yang digunakan. Adapun asumsi dasar yang harus dipenuhi tersebut antara lain meliputi tidak

terjadi multikolinearitas, tidak terdapat autokorelasi dan tidak terjadi heteroskedastisitas diantara variabel-variabel dalam model persamaan regresi.

3.8.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah keadaan dimana terdapat korelasi diantara variabel-variabel independen yang satu dengan yang lain sehingga bila nilai koefisien korelasi dari variabel independen mendekati satu atau sama dengan satu maka terdapat korelasi yang sempurna, akibatnya koefisien-koefisien regresi menjadi bias. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Variance Inflation Factor* (VIF).

Menurut Gujarati (1995) semakin besar nilai VIF maka semakin tinggi kolinearitas antara variabel independen. Sebagai batasan atas (*rule of thumb*) dari nilai VIF adalah 10, maka jika nilai VIF lebih besar dari 10 maka variabel tersebut mempunyai persoalan kolinearitas antara variabel independen.

Untuk mengatasi multikolinier dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memilih satu variabel yang memiliki nilai t-statistik yang paling tinggi kemudian variabel tersebut dihilangkan.
- b. Mencari variabel pengganti dan memasukkannya ke dalam persamaan atau menggabungkan variabel yang memiliki korelasi tinggi.
- c. Memperbanyak jumlah sampel

Hasil pengujian multikolinearitas

Hasil perhitungan nilai VIF menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas adalah variabel hubungan pimpinan - anggota sebesar (2,099), variabel struktur

tugas sebesar (3,300) dan variabel kekuatan posisi sebesar (3,148). Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai VIF kurang dari 10 artinya bahwa semua variabel penjelas/bebas yaitu hubungan pimpinan – anggota (X_1), struktur tugas (X_2) dan kekuatan posisi (X_3) ~~terbebas dari masalah~~ multikolinearitas, sehingga tidak membahayakan interpretasi hasil analisis regresi.

3.8.2 Uji Autokorelasi

Autokorelasi terjadi karena adanya hubungan (korelasi) di antara anggota-anggota dari persamaan yang tersusun dalam ~~rangkaian waktu~~ (*time series data*) dan ~~rangkaian ruang~~ (*cross-sectional data*). Penyimpangan ~~asumsi~~ ini biasanya muncul pada observasi yang menggunakan ~~data time series~~. Jika terjadi gejala autokorelasi dalam suatu model regresi, maka varians sampel tidak dapat menggambarkan varians populasinya. Lebih jauh, model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu. Cara mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat nilai Durbin Watson tesnya yang terdapat dalam hasil regresi (Gujarati, 1995). Kriteria pengujian autokorelasi adalah sebagai berikut:

$(4-D_L) < DW < 4$: H_0 ditolak, ada autokorelasi

$(4-D_U) < DW < (4-D_L)$: Ragu-ragu

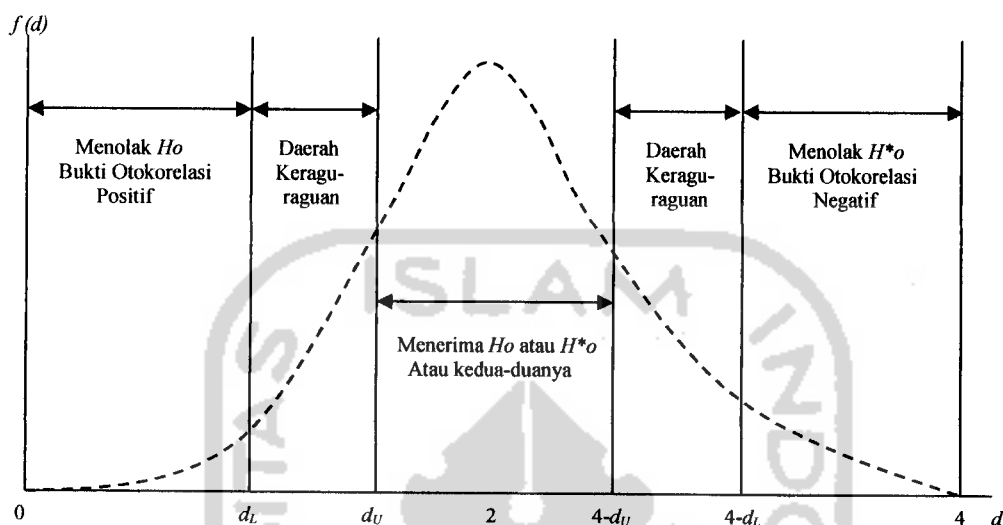
$D_U < DW < (4-D_U)$: H_0 diterima, tidak ada autokorelasi

$D_L < DW < D_U$: Ragu-ragu

$0 < DW < D_L$: H_0 ditolak, ada autokorelasi

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:

Gambar 3.1 Gambar Daerah Autokorelasi



Cara untuk melakukan pengobatan pada model regresi yang terkena autokorelasi adalah dengan menggunakan *first order autoregressive errors* atau ar (1): (Gujarati, 1995: 408)

$$e_t = \rho e_{t-1} + v_t$$

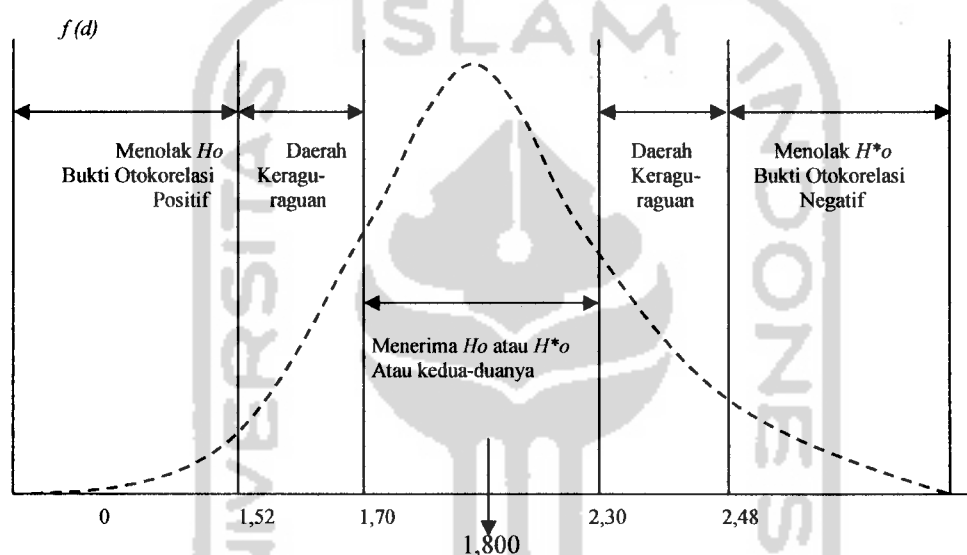
Dimana v_t merupakan identitas independen distribusi error, jika $-1 < \rho < 1$ maka serial korelasi akan semakin mengecil. Untuk mempermudah dan memperoleh keakuratan hasil pengujian, akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 11.5.

Hasil Uji Autokorelasi

Hasil pengolahan data dengan SPSS 11.5, diketahui bahwa angka DW dalam penelitian ini sebesar 1,800 (lampiran C). Layak tidaknya angka DW hitung tersebut untuk memenuhi autokorelasi atau tidak, perlu dipertimbangkan nilai DW tabel statistik dengan level signifikansi 0,05 dengan K (banyaknya

3 dan $n = 70$, maka nilai tabel $dL = 1,52$ dan $dU = 1,70$, sehingga $(4-dU) = 4-1,70 = 2,30$ dan $(4-dL) = 4-1,52 = 2,48$. Ternyata nilai DW sebesar 1,800 berada di daerah penerimaan H_0 . Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari autokorelasi

Gambar 3.2 Daerah Kritis Uji Autokorelasi



Berdasarkan penggambaran di atas, nilai DW berada pada daerah penerimaan H_0 maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi pada model penelitian ini.

3.8.3. Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah situasi dimana varian (σ^2) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X . Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian (σ^2) variabel tak bebas (Y_i) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas (X_i), maka varian dari Y_i tidak sama.

Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode Park atau uji Park. Caranya dengan meregresi logaritma natural nilai residual yang telah dikuadratkan dan variabel independen yang telah di logaritma naturalkan untuk memperoleh nilai t yang kemudian dilihat signifikansinya (Widarjono, 2005:149).

- Perumusan Hipotesis :

Ho : Varian (σ^2) dari faktor pengganggu sama untuk semua observasi X_i

Ha : Varian (σ^2) dari faktor pengganggu tidak sama untuk semua observasi X_i

- Kriteria pengujian:

Jika nilai signifikansi $>$ dari 5% (0,05), maka tidak terdapat heterokedastisitas.

Jika nilai signifikansi $<$ dari 5% (0,05), maka terdapat heterokedastisitas

• Hasil Uji heteroskedastisitas untuk model penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.10 Uji Heterokedastisitas,(Uji Park)

| Variabel Independen (X) | Sig.t | Sig. | Kesimpulan |
|-------------------------|-------|----------|-----------------------------------|
| ln X_1 | 0,762 | $> 0,05$ | Tidak terdapat heterokedastisitas |
| ln X_2 | 0,012 | $< 0,05$ | Terdapat heterokedastisitas |
| ln X_3 | 0,016 | $< 0,05$ | Terdapat heterokedastisitas |

Sumber : data primer diolah (Lampiran C)

Berdasarkan tabel 3.10 di atas, terdapat variabel independen yang mempunyai nilai signifikansi t kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan masih terdapat heteroskedastisitas dalam model penelitian ini. Tindakan perbaikan yang dilakukan adalah melakukan transformasi logaritma natural pada data

penelitian ini. Menurut Gujarati (2004: 193), transformasi logaritma natural seringkali akan mengurangi heteroskedastisitas. Hal ini disebabkan karena transformasi yang memampatkan skala untuk pengukuran variabel mengurangi perbedaan antara kedua nilai dari sepuluh kali lipat menjadi perbedaan dua kali lipat.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1. Analisis Kualitatif

Dari hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak yang mewakili kepentingan penelitian dan data-data sekunder kemudian dianalisis untuk melihat aturan-aturan yang tersurat maupun pengalaman para pengambil kebijakan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, serta persepsi yang disampaikan para pegawai edukatif maupun para pegawai administratif kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

Hal tersebut dilakukan untuk mencari makna tentang apa yang tersirat dari aturan dan kebijakan, maupun praktek kepemimpinan yang terjadi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sehingga penulis dapat melakukan penelitian Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3.9.2 Analisis Kuantitatif

Penelitian mahasiswa bersifat korelasional. Dalam hal korelasional, maka analisis yang digunakan bersifat kuantitatif; yakni mencari besarnya hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) yang diteliti.

3.9.2.1 Regresi linear Berganda

Model analisis regresi berganda ini dipilih untuk mengetahui bagaimana keadaan (naik/turunnya) variabel Kinerja Organisasi, atau untuk mengetahui besarnya pengaruh dominan dari variabel Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Organisasi pada Karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Formula dari model regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut: (Sugiyono 2005 :251)

$$\ln Y = a + b_1 \ln X_1 + b_2 \ln X_2 + b_3 \ln X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja Organisasi

a = Nilai Y, jika $X_1 = X_2 = X_3 = 0$

b_1 = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen (Y) yang didasarkan pada variabel X_1 .

b_2 = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen (Y) yang didasarkan pada variabel X_2 .

b_3 = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen (Y) yang didasarkan pada variabel X_3 .

X_1 = Sebagai nilai variabel Kepemimpinan Hubungan Pemimpin-Anggota

X_2 = Sebagai nilai variabel Kepemimpinan Struktur Tugas

X_3 = Sebagai nilai variabel Kepemimpinan Kekuatan Posisi

3.9.2.1.1 Uji F (Serentak)

Uji hipotesis F-test bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. (Nugroho, 2005 :53)

Langkah-langkah dalam uji hipotesis serentak adalah sebagai berikut:

a) Menentukan formula hipotesis

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ → Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen (X_n) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

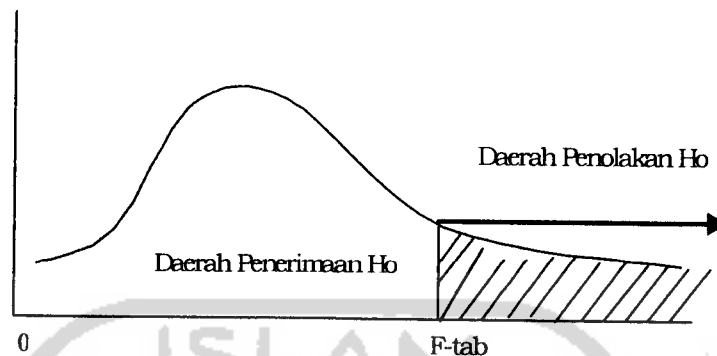
$H_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ → Berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen (X_n) secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap variabel dependen (Y)

b) Menentukan *level of significant* dengan menggunakan F-tabel untuk dk pembilang = $k = 3$ dan dk penyebut = $(n - k - 1) = 70 - 3 - 1 = 66$. Dengan $\alpha = 5\%$. Nilai F tabel yang diperoleh sebesar 2,744

c) Menghitung F-hitung dengan rumus: (Zainal Mustafa, 1992, hal. 138)

$$F - hit = \frac{r^2 / (k)}{(1 - r^2) / (n - 1 - k)}$$

d) Membuat keputusan pengujian hipotesis:



Gambar 3.3 Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho

Uji F-Statistik Variabel X_1 , X_2 , dan X_3 , terhadap Y

H_0 diterima jika : $F_{hit} \leq F_{tab}$

H_0 ditolak jika : $F_{hit} > F_{tab}$

3.9.2.1.2 Uji t (Parsial)

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. (Nugroho, 2005: 54)

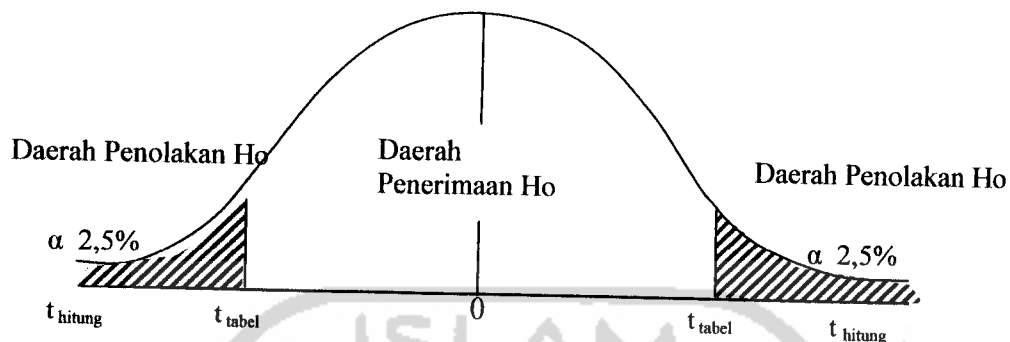
Langkah-langkah dalam uji hipotesis parsial adalah sebagai berikut:

a) Menghitung t hitung dengan rumus:

$$t = \frac{b_i}{se(b_i)}$$

Menentukan *level of significant* menggunakan t tabel dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $n - k - 1 = 70 - 3 - 1 = 66$. Nilai t tabel yang diperoleh sebesar 1,997.

b) Membuat keputusan pengujian hipotesis



Gambar 3.4 Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Uji t-Statistik Variabel X terhadap Y

H_0 diterima jika : $t_{hit} \leq t_{tab}$

H_0 ditolak jika : $t_{hit} > t_t$

3.9.2.2. Analisis Varians satu jalan (ANOVA)

Analisis ini dimaksudkan untuk menguji apakah ada perbedaan pembentuk Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta berdasarkan karakteristik demografinya.

Tabel 3.11 Tabel ringkasan Anova untuk menguji hipotesis ke sampel

| SUMBER VARIASI | dk | JUMLAH KUADRAD (JK) | MK | F_h | F_{tab} | KEPUTUSAN |
|----------------|---------|--|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Total | $N - 1$ | $\sum(\sum X_{tot}^2) - \frac{(\sum X_{tot})^2}{N}$ | | $\frac{MK_{antar}}{MK_{dalam}}$ | Lihat F tabel untuk 5% atau 1 % | $F_h > F_{tab}$ H_a diterima |
| Antar Kelompok | $m - 1$ | $\sum \frac{\sum (X_k)^2}{n_k} - \frac{(\sum X_{tot})^2}{N}$ | $\frac{JK_{antar}}{m - 1}$ | | | |
| Dalam Kelompok | $N - m$ | $JK_{tot} - JK_{ant}$ | $\frac{JK_{dalam}}{N - m}$ | | | |

Sumber : Sugiyono 2005:165

Keterangan :

N : Jumlah seluruh anggota sampel

m : Jumlah kelompok sampel

n : Jumlah seluruh anggota sampel

JK_{tot} : Jumlah kuadrat total

JK_{antar} : Jumlah Kuadrat dalam kelompok

MK_{antar} : Mean Kuadrat antar kelompok

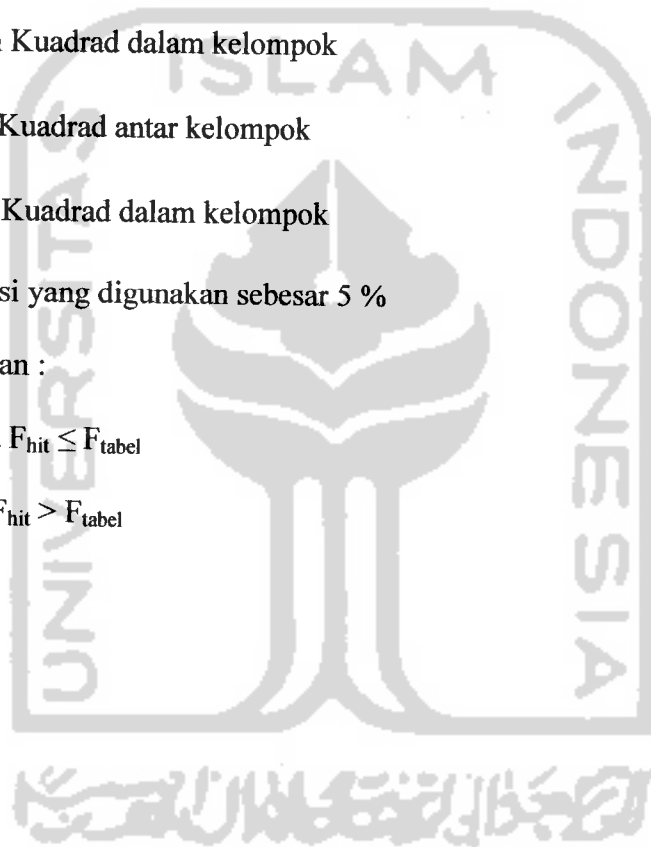
MK_{dalam} : Mean Kuadrat dalam kelompok

Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 5 %

Kriteria keputusan :

H_0 diterima jika $F_{hit} \leq F_{tabel}$

H_0 ditolak jika $F_{hit} > F_{tabel}$



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan situasional yang terdiri dari hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta baik secara parsial (~~bersama-sama~~) maupun simultan maka pada bab ini akan dipaparkan hasil analisis pengaruh tersebut. Selain itu akan dilakukan pula uji perbedaan persepsi mengenai kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi responden.

Sampel yang diambil adalah karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yaitu sebanyak 80 responden. Dari total kuesioner yang disebarkan, kuesioner yang kembali sebanyak 70 sehingga dapat dihitung *response rate*-nya sebesar 87,5%. Dari 70 kuesioner yang kembali tersebut, seluruh kuesioner dapat diolah lebih lanjut karena data yang ada di dalamnya diisi dengan lengkap. Sehingga jumlah kuesioner yang layak diuji untuk dijadikan responden sebesar 70 kuesioner.

4.1 Karakteristik Responden

Di bawah ini akan dijabarkan karakteristik responden yang merupakan gambaran responden yang dilibatkan dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia, status kepegawaian, tingkat pendidikan dan masa kerja karyawan.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Pria | 54 | 77,1 % |
| Wanita | 16 | 22,9 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber : Lampiran C

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah pria yaitu sebanyak 54 orang (77,1%). Sedangkan 16 orang lainnya (22,9%) adalah responden wanita. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah pria.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| Usia | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| < 30 tahun | 6 | 8,6 % |
| 30 – 40 tahun | 29 | 41,4 % |
| 40 – 50 tahun | 29 | 41,4 % |
| > 50 tahun | 6 | 8,6 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut, dapat dilihat bahwa jumlah responden terbanyak berumur antara 30 tahun sampai 40 tahun dan 40 tahun sampai 50 tahun

yaitu masing – masing sebanyak 29 orang (41,4%). Sedangkan 12 responden lainnya berumur kurang dari 30 tahun dan berumur lebih dari 50 tahun dengan jumlah masing-masing sebanyak 6 orang (8,6%).

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaiannya di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden
Berdasarkan Status Kepegawaian

| Status Kepegawaian | Jumlah | Persentase |
|--------------------|--------|------------|
| Pegawai Tetap | 56 | 80,0 % |
| Pegawai Kontrak | 14 | 20,0 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia mempunyai status kepegawaian tetap yaitu sebanyak 56 orang (80,0%). Empat belas orang lainnya (20,0%) mempunyai status pegawai kontrak.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|----------------------|--------|------------|
| SLTP | 13 | 18,6 % |
| SMU / SMK | 38 | 54,3 % |
| Diploma I / II / III | 10 | 14,3 % |
| Sarjana S1 / S2 / S3 | 9 | 12,9 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan SMU / SMK yaitu sebanyak 38 orang (54,3%). Sedangkan 13 orang (18,6%) mempunyai tingkat pendidikan SLTP, Diploma I / II / III sebanyak 10 orang (14,3%) dan sisanya (12,9%) mempunyai tingkat pendidikan Sarjana S1 / S2 / S3. Hal ini mengindikasikan sebagian besar karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia mempunyai tingkat pendidikan terakhir SMU / SMK.

4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| < 10 tahun | 15 | 21,4 % |
| 10 – 20 tahun | 36 | 51,4 % |
| 20 – 30 tahun | 19 | 27,1 % |
| > 30 tahun | - | - |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa bahwa jumlah responden terbanyak adalah karyawan yang telah bekerja selama 10 sampai 20 tahun yaitu sebanyak 36 orang (51,4%). Sedangkan responden yang telah menjadi karyawan selama 20 sampai 30 tahun ada 19 orang (27,1%) dan kurang dari 10 tahun ada 15 orang (21,4%).

4.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk tiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi serta kinerja organisasi.

Persepsi responden terhadap hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas, kekuatan posisi dan kinerja organisasi di mana rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah 1 dapat dikategorikan sebagai berikut:

| | |
|-------------|---------------|
| 1,00 – 1,79 | : Buruk |
| 1,80 – 2,59 | : Kurang Baik |
| 2,60 – 3,39 | : Cukup Baik |
| 3,40 – 4,19 | : Baik |
| 4,20 – 5,00 | : Sangat Baik |

Hasil penelitian akan dipaparkan di bawah ini.

4.2.1 Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

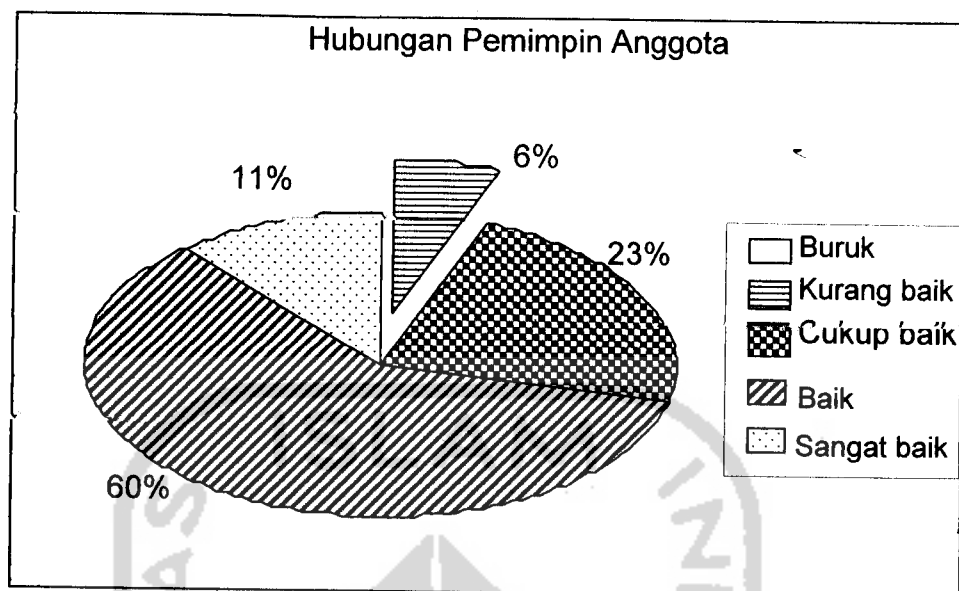
Distribusi frekuensi skor persepsi responden mengenai hubungan pemimpin – anggota terangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
Tentang Hubungan Pemimpin – Anggota (X_1)

| Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| Buruk | - | - |
| Kurang baik | 4 | 5,7 % |
| Cukup baik | 16 | 22,9 % |
| Baik | 42 | 60,0 % |
| Sangat baik | 8 | 11,4 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.6 di atas terlihat bahwa secara umum hubungan pemimpin – anggota dinilai baik oleh karyawan (60,0% responden). Sedangkan 22,9% responden menyatakan hubungan pemimpin anggota cukup baik, 11,4% responden menilai sangat baik dan 5,7% menyatakan kurang baik.



Gambar 4.1
Persepsi Responden Tentang Hubungan Pemimpin – Anggota

Demikian juga jika persepsi responden tentang hubungan pemimpin dengan anggota dilihat dari rata – rata skor persepsi. Rata – rata persepsi responden mengenai hubungan pemimpin – anggota sebesar 3,63. Maka variabel hubungan pemimpin dengan anggota dapat dikategorikan baik. Jadi dapat dilihat bahwa hubungan antara pemimpin dengan anggota (karyawan) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia selalu terjalin dengan baik. Rata – rata variabel hubungan pemimpin dengan anggota dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Rata-rata Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

| Pernyataan | Rata-rata | Kategori |
|------------|-----------|------------|
| 1 | 3,70 | Baik |
| 2 | 3,93 | Baik |
| 3 | 3,11 | Cukup Baik |
| 4 | 3,76 | Baik |
| 5 | 3,51 | Baik |
| 6 | 3,53 | Baik |
| 7 | 3,53 | Baik |
| 8 | 4,14 | Baik |
| 9 | 3,26 | Cukup Baik |
| 10 | 3,97 | Baik |
| 11 | 3,54 | Baik |
| 12 | 3,63 | Baik |
| X_1 | 3,63 | Baik |

Sumber: Lampiran C

Parameter yang dapat mengukur hubungan pemimpin dengan anggota adalah:

1. Derajat keyakinan anggota kepada pemimpin

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa menurut responden kepribadian pemimpin dapat dicontoh anggota, anggota (bawahan) mencontoh perilaku pemimpin dan pemimpin cukup percaya diri dihadapan anggotanya.

2. Kepercayaan anggota kepada pemimpin

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa menurut responden kepercayaan anggota kepada pemimpin adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari

anggota (bawahan) percaya terhadap pemikiran, ucapan (kata – kata), tindakan pemimpin dan anggota tidak meragukan kebijaksanaan dari pemimpin.

3. Rasa hormat anggota kepada pemimpin

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa menurut responden anggota hormat kepada pemimpinnya. Hal ini dapat dilihat dari anggota (bawahan) menghormati pemimpinnya bukan karena basa-basi, anggota (bawahan) merasa cukup nyaman berada di dekat pemimpinnya, ada suasana penuh persahabatan antara pemimpin-anggota (bawahan), pemimpin mampu untuk merangkul semua anggota (bawahan) tanpa membedakan status kepegawaian dan pemimpin toleransi terhadap kesalahan yang dibuat anggota (bawahan).

4.2.2 Variabel Struktur Tugas

Distribusi frekuensi skor persepsi responden mengenai struktur tugas terangkum dalam tabel di bawah ini.

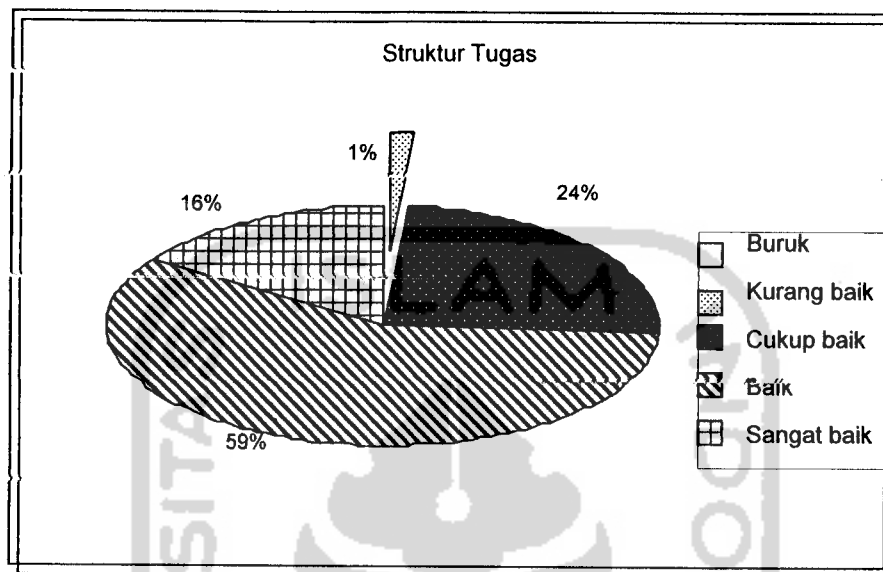
Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X_2)

| Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| Buruk | - | - |
| Kurang baik | 1 | 1,4 % |
| Cukup baik | 17 | 24,3 % |
| Baik | 41 | 58,6 % |
| Sangat baik | 11 | 15,7 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.8 di atas terlihat bahwa secara umum struktur tugas dinilai baik oleh karyawan (58,6% responden). Sedangkan 24,3% responden

menyatakan struktur tugas cukup baik, 15,7% responden menilai sangat baik dan 1,4% menyatakan kurang baik.



Gambar 4.2
Persepsi Responden Tentang Struktur Tugas

Demikian juga jika persepsi responden tentang struktur tugas dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi responden mengenai struktur tugas sebesar 3,70. Maka variabel struktur tugas dapat dikategorikan baik. Jadi dapat dilihat bahwa penjelasan struktur standar untuk menyelesaikan tugas di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah baik. Rata-rata variabel struktur tugas dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Rata-rata Variabel Struktur Tugas

| Pernyataan | Rata-rata | Kategori |
|------------|-----------|------------|
| 1 | 3,76 | Baik |
| 2 | 3,59 | Baik |
| 3 | 3,84 | Baik |
| 4 | 3,84 | Baik |
| 5 | 3,71 | Baik |
| 6 | 3,93 | Baik |
| 7 | 3,76 | Baik |
| 8 | 3,63 | Baik |
| 9 | 3,59 | Baik |
| 10 | 3,76 | Baik |
| 11 | 3,80 | Baik |
| 12 | 3,90 | Baik |
| 13 | 3,94 | Baik |
| 14 | 3,70 | Baik |
| 15 | 3,83 | Baik |
| 16 | 2,87 | Cukup Baik |
| 17 | 3,40 | Baik |
| X_2 | 3,70 | Baik |

Sumber: Lampiran C

Parameter yang dapat mengukur struktur tugas adalah:

1. Kejelasan tujuan organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa menurut responden tujuan organisasinya jelas. Hal ini terlihat dari adanya kejelasan standar kerja organisasi, ada keterbukaan informasi rencana organisasi, adanya evaluasi kerja anggota (bawahan) oleh pemimpin, ada arahan dan bimbingan pimpinan kepada anggota (bawahan).

2. Keragaman jalur tujuan organisasi

Menurut responden, keragaman jalur tujuan organisasi tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari adanya pemahaman pelaksanaan kerja, pemimpin berhati-hati sebelum mengambil keputusan, adanya pendelegasian tugas kepada anggota, pemimpin memberikan rotasi tugas kepada anggota (bawahan) dan pemimpin selalu memberikan perintah setelah komunikasi dengan bawahan.

3. Derajat kebenaran

Menurut responden, pemimpin dapat membuktikan bahwa sesuatu yang diputuskan mempunyai tujuan yang benar. Hal ini dapat dilihat dari keputusan yang diambil pemimpin atas dasar tujuan organisasi, pemimpin dapat memecahkan masalah secara bijaksana, pemimpin tidak ragu dalam menetapkan keputusan dan bertanggung jawab atas keputusannya

4. Spesifikasi keputusan

Sedangkan berdasarkan spesifikasi keputusan, keputusan pemimpin dianggap oleh responden mempunyai rencana terperinci dalam keputusan organisasi. Menurut responden, pemimpin dapat berpikir *objective* (luas), pemimpin mempunyai banyak pertimbangan dalam mengambil keputusan, anggota (bawahan) terkadang terlibat dalam pengambilan keputusan dan keputusan yang dibuat pemimpin pasti telah didiskusikan dengan bawahannya.

4.2.3 Variabel Kekuatan Posisi

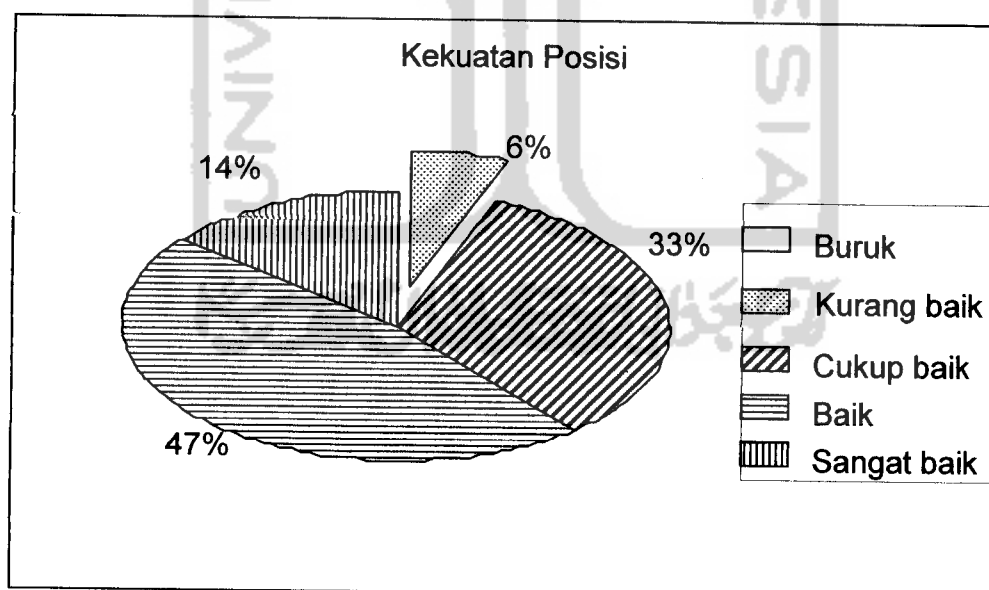
Distribusi frekuensi skor persepsi responden mengenai kekuatan posisi terangkum dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.10
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan Posisi (X₃)

| Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| Buruk | - | - |
| Kurang baik | 4 | 5,7 % |
| Cukup baik | 23 | 32,9 % |
| Baik | 33 | 47,1 % |
| Sangat baik | 10 | 14,3 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.10 di atas terlihat bahwa secara umum kekuatan posisi dinilai baik oleh karyawan (47,1% responden). Sedangkan 32,9% responden menyatakan kekuatan posisi cukup baik, 14,3% responden menilai sangat baik dan 5,7% menyatakan kurang baik.



Gambar 4.3

Persepsi Responden Tentang Kekuatan Posisi

Persepsi responden mengenai kekuatan posisi pemimpin berdasarkan rata – rata skor persepsi dapat dilihat pada tabel 4.11. Rata – rata persepsi responden mengenai kekuatan posisi sebesar 3,61. Maka variabel kekuatan posisi dapat dikategorikan baik. Jadi dapat dilihat bahwa pemimpin di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman dengan baik

Tabel 4.11
Rata-rata Variabel Kekuatan Posisi

| Pernyataan | Rata-rata | Kategori |
|------------|-----------|------------|
| 1 | 3,66 | Baik |
| 2 | 3,64 | Baik |
| 3 | 3,77 | Baik |
| 4 | 3,93 | Baik |
| 5 | 3,47 | Baik |
| 6 | 3,60 | Baik |
| 7 | 3,61 | Baik |
| 8 | 3,81 | Baik |
| 9 | 3,80 | Baik |
| 10 | 3,63 | Baik |
| 11 | 3,50 | Baik |
| 12 | 3,39 | Cukup Baik |
| 13 | 4,00 | Baik |
| 14 | 3,56 | Baik |
| 15 | 3,19 | Cukup Baik |
| 16 | 3,50 | Baik |
| 17 | 3,30 | Cukup Baik |
| 18 | 3,56 | Baik |
| X_3 | 3,61 | Baik |

Sumber: Lampiran C

Parameter yang dapat mengukur kekuatan posisi adalah:

1. Kemampuan mencari anggota organisasi yang berkualitas

Menurut responden, pemimpin pandai dalam menyusun penempatan karyawan pada posisi keahlian masing-masing. Hal ini dapat terlihat dari pemimpin dapat menyatukan potensi anggota yang beragam, pemimpin tidak memilih bawahan atas dasar suka atau tidak suka dan pemimpin memilih anggota berdasarkan keahlian yang dimiliki.

2. Kemampuan memberikan hukuman

Pemimpin dapat bersikap objektif dalam memberi pujian dan hukuman kepada bawahan untuk kepentingan bersama. Hal ini terlihat dari adanya sikap menghargai antara pimpinan dan anggota, ada komunikasi pimpinan dan anggota sebelum menentukan hukuman, pemimpin mempunyai pertimbangan dalam penerapan aturan organisasi dan pemimpin tidak suka mengungkit-ungkit kesalahan anggota di masa lalu.

3. Kemampuan menegakkan disiplin organisasi

Disiplin organisasi yang telah disepakati sejak awal dilakukan tanpa membedakan pimpinan ataupun anggota. Hal ini terlihat dari adanya kejelasan disiplin organisasi, pemimpin memberikan contoh yang baik kepada anggota (bawahan), pemimpin mampu mengajak anggota untuk disiplin, adanya penghargaan yang diberikan secara adil dan pemberian hukuman yang cukup adil.

4. Kemampuan memberikan kesempatan organisasi kepada anggota

Menurut responden, pemimpin memperhatikan potensi (kemampuan) yang dimiliki anggota dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk berkembang. Hal ini terlihat dari adanya kesempatan anggota (bawahan) untuk berkembang dan adanya rotasi kerja yang adil kepada semua anggota (bawahan).

5. Kemampuan meningkatkan gaji anggota organisasi

Menurut responden, pemimpin cukup peka terhadap kebutuhan gaji sebagai kompensasi atas beban kerja yang diberikan kepada anggota. Hal ini terlihat dari pemimpin tidak begitu banyak melakukan pendekatan perorangan terhadap kebutuhan anggota. Akan tetapi ada komunikasi terbuka mengenai kebutuhan anggota. Pemimpin mempunyai kebijakan tertentu dalam penetapan gaji dan memberikan upah secara berkala.

4.2.4 Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Distribusi frekuensi skor persepsi responden mengenai kepuasan kerja karyawan terangkum dalam tabel di bawah ini.

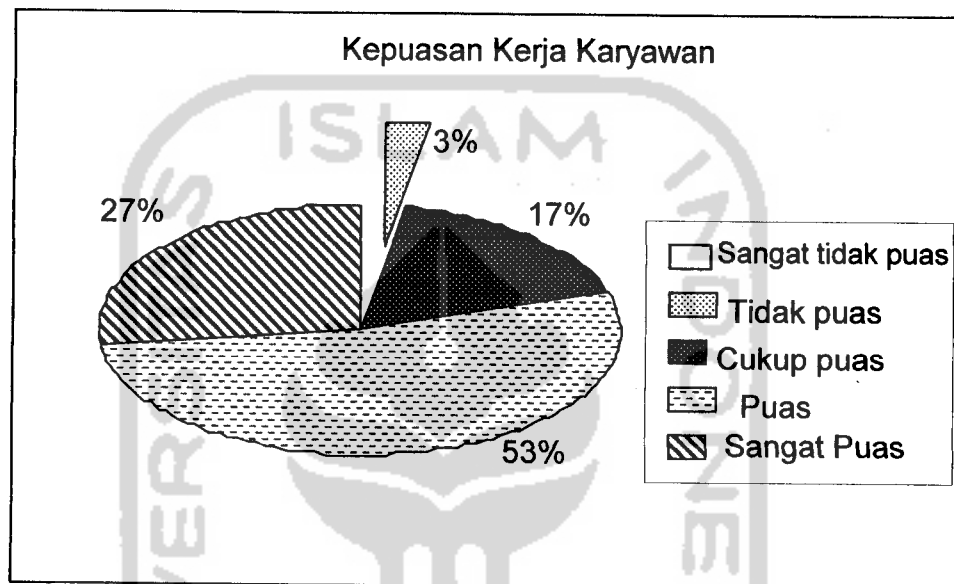
Tabel 4.12

Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

| Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-------------------|-----------|------------|
| Sangat tidak puas | - | - |
| Tidak puas | 2 | 2,9 % |
| Cukup puas | 12 | 17,1 % |
| Puas | 37 | 52,9 % |
| Sangat puas | 19 | 27,1 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat bahwa secara umum karyawan merasa puas bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (52,9% responden). Sedangkan 27,1% responden menyatakan sangat puas, 17,1% responden menilai cukup puas dan 2,9% menyatakan tidak puas.



Gambar 4.4
Persepsi Responden Tentang Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia berdasarkan rata – rata skor persepsi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.13
Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

| Pernyataan | Rata-rata | Kategori |
|----------------|-----------|----------|
| 1 | 3,71 | Puas |
| 2 | 3,67 | Puas |
| 3 | 3,76 | Puas |
| 4 | 4,01 | Puas |
| 5 | 3,59 | Puas |
| Y ₁ | 3,75 | Puas |

Sumber: Lampiran C

Rata – rata kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 3,75. Maka variabel kepuasan kerja karyawan dapat dikategorikan puas. Jadi dapat dilihat bahwa karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia baik sebagai pegawai tetap maupun pegawai kontrak puas bekerja di tempat tersebut.

Parameter yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan ini adalah:

1. Gaya supervisi atau kepemimpinan

Menurut responden, pola-pola pengarahan serta sistem pengawasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan adalah baik. Hal ini terlihat dari pimpinan memberikan kesempatan dan dukungan untuk dapat mengembangkan karir. Karyawan juga menyukai adanya supervisi teratur dari pimpinannya di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Jumlah tantangan atau perubahan

Tantangan dan perubahan menjadi salah satu sumber motivasi karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hal ini terlihat dari karyawan menyukai pekerjaan yang penuh dengan tantangan.

3. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari karyawan merasa dihargai dalam bekerja, karena selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.

4.2.5 Variabel Produktivitas Organisasi

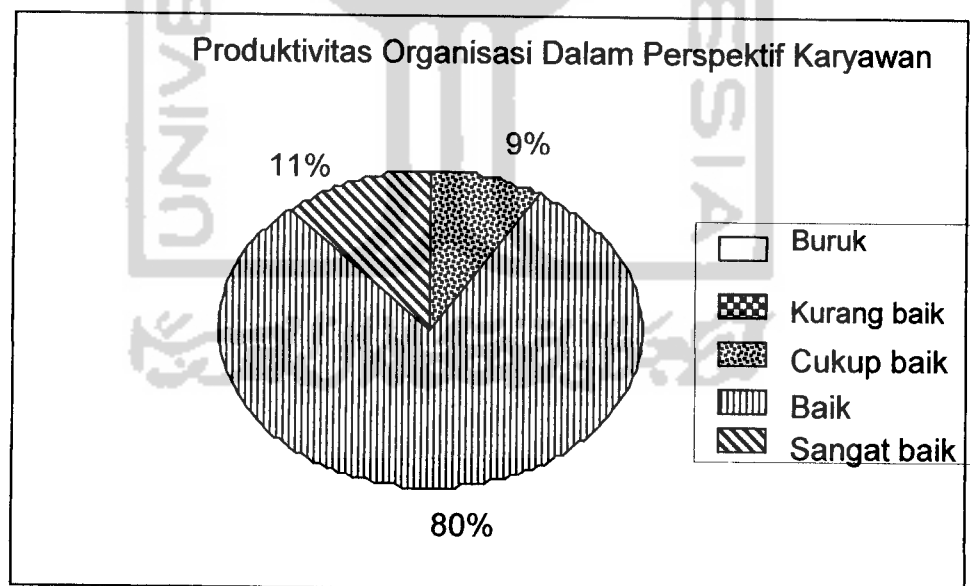
Distribusi frekuensi skor persepsi responden mengenai produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan terangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.14
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
Tentang Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

| Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| Buruk | - | - |
| Kurang baik | - | - |
| Cukup baik | 6 | 8,6 % |
| Baik | 56 | 80,0 % |
| Sangat baik | 8 | 11,4 % |
| Total | 70 | 100,0 % |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.14 di atas terlihat bahwa secara umum karyawan menilai produktivitas organisasi adalah baik (80,0% responden). Sedangkan 11,4% responden menyatakan sangat baik dan 8,6% responden menilai cukup baik.



Gambar 4.5
Persepsi Responden Tentang Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan

Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia berdasarkan rata – rata skor persepsi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.15
Rata-rata Variabel Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan

| Pernyataan | Rata-rata | Kategori |
|----------------|-----------|----------|
| 1 | 4,00 | Baik |
| 2 | 3,66 | Baik |
| 3 | 3,87 | Baik |
| 4 | 3,99 | Baik |
| 5 | 3,86 | Baik |
| 6 | 3,93 | Baik |
| 7 | 3,83 | Baik |
| 8 | 3,93 | Baik |
| 9 | 4,07 | Baik |
| 10 | 3,74 | Baik |
| 11 | 3,70 | Baik |
| Y ₂ | 3,87 | Baik |

Sumber: Lampiran C

Rata – rata produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan sebesar 3,87. Maka variabel produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dapat dikategorikan baik. Jadi dapat dilihat bahwa produktivitas Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dalam perspektif karyawan adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari:

1. Pelaksanaan tugas reguler yang telah menjadi tugas rutin dapat dikerjakan dengan baik yaitu jam kerja rutin, jam kerja tambahan absensi dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Karyawan mempunyai kemampuan teknik yang baik

3. Keterampilan karyawan yang baik berhubungan dengan pekerjaan
4. Pengalaman kerja yang baik
5. Mempunyai pengetahuan dalam menguasai pekerjaan
6. Dapat memahami pelaksanaan pekerjaan
7. Mempunyai kemampuan dalam kerja
8. Tingkat kerapihannya tinggi, dan
9. Karyawan yang dimiliki handal.

4.2.6 Analisis Kualitatif

Wawancara pegawai edukatif (dosen) dilakukan pada tanggal 3 Juni 2006, dan 4 Juni 2006 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, terdapat 3 jurusan yakni Jurusan Manajemen, Jurusan Akutansi dan Jurusan Ekonomi Pembangunan. Wawancara dilakukan dengan sampel yang mewakili populasi, yakni sebanyak 14 dosen baik yang sebelumnya pernah terlibat dalam struktur organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia maupun pegawai edukatif yang belum pernah terlibat dalam struktur dari segala jurusan yang diambil secara acak. Selain itu, sampel ditentukan berdasarkan sifat kemudahannya yaitu dengan cara mengambil sampel orang-orang kunci (*key person*), berdasarkan masa kerja dan mewakili dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dengan ketentuan tersebut peneliti berhasil mewawancarai 14 responden. Berikut hasil wawancara dari 14 responden tersebut:

1). Variabel Hubungan Pimpinan-Anggota (X_1)

Responden menilai hubungan pimpinan-anggota di FE UII sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari Res-1 (Responden pertama) seorang Dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 38 tahun, masa kerja 16 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“menurut saya begini mas..hubungan pimpinan dengan dosen maupun karyawan di kampus kita ini sangat baik, mungkin karena kita hidup di Jawa yang masih kental dengan budayanya yang penuh *unggah-ungguh* (aturan) sehingga rasa hormat yang tercipta sangat tulus disamping itu kami sangat percaya akan kompetensi yang dimiliki pimpinan saat itu.”

Res-2 juga berpendapat sama. Res-2, adalah Dosen dengan tingkat pendidikan S3, berusia 40 tahun, masa kerja 18 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, mengatakan bahwa :

“wah, hubungan saya dengan pimpinan sangat baik, saya menganggap beliau sebagai kolega bukan atas posisi beliau jabat, kami sangat akrab. Saya percaya akan kompetensi beliau dan beliau membuktikannya.”

Res-3, seorang dosen yang menjabat di salah satu prodi dalam periode ini (2006-2010), dosen ini mempunyai tingkat pendidikan S2, berusia 30 tahun, masa kerja 5 tahun, mengatakan bahwa:

“pimpinan memiliki kemampuan determinasi untuk membuat keputusan dengan baik sehingga anak buahnya percaya dan yakin atas hal tersebut, hubungan yang tercipta pun terjalin dengan cukup wajar.”

Res-5 merupakan dosen Ekonomi Pembangunan, Dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 36 tahun, masa kerja 13 tahun, sedang menduduki posisi penting di FE UII , mengatakan bahwa :

“menurut saya hubungan personal yang berkaitan dengan pekerjaan terjadi dengan sangat baik, saya tidak meragukan kompetensi yang dimiliki pimpinan dan kami diberi ruang untuk berkreasi”

Dari beberapa penilaian pegawai edukatif (dosen) diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan pimpinan-anggota di FE UII sangat baik, namun ada satu responden mengemukakan bahwa :

“kompetensi yang beliau miliki cukup bagus namun dalam hal hubungan dengan anak buah *kok* kurang ya, *kalo* (kalau) boleh saya katakan malah cenderung arogan”

Resp-13 ini merupakan salah satu dosen senior di FE UII, dengan tingkat pendidikan S2, berusia 51 tahun, masa kerja 24 tahun. Lain halnya dengan pendapat Resp-14 yang memiliki tingkat pendidikan S3, berusia 46 tahun, masa kerja 22 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“hubungan saya dengan pimpinan saat itu sangat baik, tidak ada *gap* (jarak) antara kami meskipun demikian hal ini tidak mengurangi rasa hormat saya kepada pimpinan”.. “saya percaya dengan kompetensi yang dimiliki pimpinan, menurut saya rasa percaya ini merupakan dasar dari segalanya”

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa, hubungan pimpinan-anggota saat itu terjalin dengan baik, hal ini dibuktikan dari 14 responden yang peneliti temui sebagian besar mengatakan bahwa pimpinan cukup mampu menjaga hubungan dengan baik, anggota percaya dan yakin atas kemampuan yang dimiliki pimpinan untuk memimpin FE UII.

2). Variabel Struktur Tugas (X_2)

Rata-rata dari 14 Responden yang peneliti temui mengatakan bahwa ada arah dan tujuan organisasi, namun dalam penerapannya masih kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Seperti terlihat dari beberapa kutipan wawancara berikut ini:

Res-11, dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 38 tahun, masa kerja 13 tahun, sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa:

“Saya rasa keputusan yang diambil oleh pemimpin cukup dikomunikasikan dengan baik. Namun tujuan organisasi kampus belum terimplementasi (terlaksana) dengan jelas bahkan masih jauh dari *ideal university*.”

Begitu pula dengan Res-8, dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 41 tahun, masa kerja 18 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, mengatakan bahwa:

“wah kok saya tidak melihat hal itu ya? yang jelas pekerjaan saya *by order* (dengan permintaan) dari pimpinan dan kadang ada kerancuan dalam tugas”..”tapi yang jelas kami sering komunikasi sebelum ada kebijakan-kebijakan tertentu”

Lain lagi dengan pendapat Resp-4, beliau dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 20 tahun, pernah menduduki posisi penting di FE UII beliau berpendapat :

“bagi saya ini sangat menarik, karena menurut pendapat saya *kok* terjadi semacam *overlapping* (saling berebut) antar bagian, walaupun wewenang dan tanggungjawab yang sudah ada menjadi tidak jalan sebagaimana mestinya”

Dari beberapa pendapat diatas, ada pula yang menyanggah dengan pendapat menurut prespektif masing-masing, seperti contoh Resp-5 berpendapat :

“mungkin begini...kebetulan saya sering *ngobrol* (berdiskusi) dengan pimpinan sehingga saya cukup dapat mengerti dan memahami struktur tugas dan tujuan organisasi yang akan dicapai, keputusan yang akan diambil pun dikomunikasikan dengan kami *kok*”

Pendapat dari Resp-9, seorang dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 44 tahun, masa kerja 19 tahun :

“setahu saya ada tujuan organisasi yang jelas *kok* dan pimpinan mendorong kami ke arah itu”..”pimpinan cukup pandai dalam menempatkan orang di posisi yang tepat”

Sedangkan Res-12 yang merupakan orang kunci di salah satu prodi di FE UII dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 19 tahun, mengatakan bahwa :

“keputusan yang diambil pimpinan saat itu dapat dipertanggung jawabkan dengan baik, bahkan dalam beberapa kasus kami juga berdiskusi sebelum adanya keputusan-keputusan”..”pimpinan juga memiliki tujuan organisasi yang jelas dan mendorong kami untuk berkreasi selama menuju tujuan tersebut”

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya pimpinan memiliki struktur tugas yang sangat jelas namun kurang dimengerti oleh seluruh anggota organisasi sehingga masih ada saja yang menganggap bahwa tidak adanya struktur tugas yang jelas didalam organisasi.

3). Variabel Kekuatan Posisi (X_3)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan kekuatan posisi yang dimiliki pimpinan sudah cukup kuat namun kurang dipertegas dengan penerapan disiplin organisasi maupun penerapan *reward punishment* (penghargaan dan hukuman) secara bijaksana. Hal ini terlihat dari beberapa wawancara yang dilakukan sebagai berikut :

Res-14 mengatakan bahwa :

“UII ini susah mas...menurut saya budaya orang Jawa yang punya pandangan *ngono yo ngono ning ojo ngono* (begitu ya begitu namun jangan begitu) membuat pimpinan bersikap sangat fleksibel dalam penerapan *punishment* (hukuman) kepada anak buahnya, selalu saja ada toleransi dan memaafkan terhadap kesalahan”...”saya rasa pimpinan saat itu cukup bisa dicontoh oleh kami, sebagai dosen beliau selalu komitmen terhadap apa yang beliau katakan”

Lain lagi yang disampaikan Res-12,

“bagaimanapun pimpinan juga manusia,saya rasa pimpinan kurang mampu menegakkan disiplin organisasi dengan baik, reward yang diberikan pun tidak pernah ada, paling *cuma* (hanya) pengumuman dosen-dosen terbaik dan terburuk di ahir semester.”

Res-13 juga menyampaikan hal senada bahwa:

“saya rasa pimpinan saat itu cukup bisa memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk megembangkan diri”..”penerapan disiplin organisasi *kok* saya lihat kurang *ya?*pimpinan juga tidak mampu memberikan contoh dengan rekan-rekan yang lain”..”Pimpinan terlalu banyak toleransi dalam pemberian hukuman.”

Yang menarik adalah pendapat dari Res-1, menyampaikan bahwa :

“wah saat itu kekuatan posisi beliau tidak ada yang meng-*counter* (melawan.*red*), tapi bukan berarti *untouchable* (tidak tersentuh) *lho*..dalam pemberian tugas pun beliau sangat melihat kompetensi yang dimiliki anggotanya. Namun sayangnya itu semua tidak diimbangi oleh pemberian *reward punishment* yang bagus, kalau saya beri nilai 7(tujuh) *lah*..”

4). Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik. Misalnya terlihat pada wawancara dengan Res-4, seorang ibu dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 20 tahun, dan pernah menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat :

“*begini ya mas*..saya mempunyai prinsip bersyukur dengan apa yang saya terima. Jika dilihat lebih jauh mempunyai dua sisi, dari sisi beban kerja yang dibebankan saya rasa saya cukup puas namun jika dilihat dari “imbalan” yang ada belumlah sebanding dengan apa yang saya berikan kepada fakultas, namun ini semua kembali pada rasa bersyukur...*alhamdulillah* saya sudah cukup dihargai”

Begitu juga pandangan Res- 7, seorang dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 19 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“ *so far* (sejauh ini) saya puas...kalau tidak *ya* pastinya saya sudah keluar dari dulu, yang jelas kepuasan tidak hanya diukur dari sisi *financial* (keuangan) saja, namun banyak hal lain yang saya nyaman berada disini,contohnya situasi kerja yang sangat nyaman ”

Res-9, dosen FE UII dengan tingkat pendidikan S2, berusia 44 tahun, masa kerja 19 tahun mengatakan :

“meskipun diluar sana banyak yang lebih baik, namun disini saya mendapatkan lingkungan kerja yang dapat memberi kepuasan tersendiri”

Yang menarik pendapat dari Res-14 seorang dosen yang sedang menjabat di salah satu jabatan penting di FE UII, dengan tingkat pendidikan S3, berusia 46 tahun dengan masa kerja 22 tahun, mengemukakan pendapat beliau bahwa :

“*overall* (secara keseluruhan) saya puas, walaupun dari *financial* belum dapat dikatakan mencukupi namun hal itu dapat ditutupi oleh lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan layaknya sebuah keluarga”...”terus terang saja...saya masih tetap ada disini karena sebuah komitmen, kampus telah menyekolahkan saya dan kewajiban saya secara pribadi untuk membayar itu semua”

5). Produktivitas Organisasi dalam Prespektif Karyawan (Y₂)

Pendapat karyawan edukatif (dosen) mengenai produktivitas organisasi di FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik. Misalnya terlihat pada wawancara dengan Res-1 :

“saat itu produktivitas sangat bisa di *explor* (kembangkan) seluas-luasnya karena pimpinan memberikan dukungan untuk itu semua tanpa banyak campur tangan”

Res-10, dosen FE UII dengan tingkat pendidikan S2, berusia 47 tahun, masa kerja 22 tahun, mengemukakan :

“saya kira produktivitas di kampus ini sudah baik, buktinya prodi manajemen *dapet* (dapat) Hibah A3, itu berarti kita cukup dihargai oleh pemerintah”

Begitu juga pandangan Res- 7, seorang dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 19 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“terus terang saja saya tidak bisa menilai produktivitas diri saya sendiri, yang jelas saat belum menjabat seperti sekarang saya rasa produktivitas saya sudah optimal, kira-kira 90% lah..”

Begitu juga pandangan Res- 8, berpendapat bahwa :

“kalau produktivitas saya cukup tinggi mas..kira-kira ya 90% lah kalau produktivitas organisasi sudah cukup baik kok...tapi bukan berarti udah sempurna lho..masih butuh peningkatan disana sini”

4.3 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi

Pada bagian ini akan dibahas pengaruh kepemimpinan situasional yang meliputi hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja organisasi yang diukur melalui kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan. Hasil uji pengaruh tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi

| Variabel Independen | Koefisien Regresi | t hitung | sig. | Keterangan |
|-----------------------------|-------------------|----------|-------|------------------|
| Hubungan pemimpin – anggota | 0,016 | 0,195 | 0,846 | Tidak Signifikan |
| Struktur tugas | 0,004 | 0,044 | 0,044 | Tidak Signifikan |
| Kekuatan posisi | 0,215 | 2,539 | 2,539 | Signifikan |
| F hitung = 6,369 | | | | |
| sig. F = 0,001 | | | | |
| R ² = 0,225 | | | | |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan hasil uji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi tersebut dapat diperoleh persamaan regresinya yaitu:

$$\ln Y = 1,042 + 0,016 \ln X_1 + 0,004 \ln X_2 + 0,215 \ln X_3$$

dimana:

Y : kinerja organisasi

X_1 : hubungan pemimpin – anggota

X_2 : struktur tugas

X_3 : kekuatan posisi

4.3.1 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan situasional yang terdiri dari hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi secara simultan terhadap kinerja organisasi, dapat diuji dengan uji F. Dalam pengujian ini telah dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

b. Dengan tingkat signifikansi 5%, derajat bebas 3 dan 66 diperoleh nilai F tabel sebesar 2,744

c. Dari pengolahan data diperoleh nilai F hitung sebesar 6,369

d. Kriteria pengujian

H_0 ditolak dan H_a diterima apabila nilai F hitung $> 2,744$

Nilai F hitung sebesar $6,369 > 2,744$ maka H_0 ditolak.

e. Kesimpulan

Ada pengaruh yang signifikan antara hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi secara simultan terhadap kinerja organisasi.

Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Maka hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh kepemimpinan situasional (*situational leadership*) terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, diterima.

Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2). Nilai koefisien determinasi yang diperoleh dari pengolahan data yaitu sebesar 0,225. Hal ini berarti hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi dapat menjelaskan perubahan kinerja organisasi sebesar 22,5%. Sisanya yaitu sebesar 77,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

4.3.2 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Secara Parsial Terhadap Kinerja Organisasi

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional yang terdiri dari hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi secara parsial terhadap kinerja organisasi, dapat diuji dengan uji t. Langkah – langkah pengujian ini adalah:

a. Hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen

$H_a : \beta_1 \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan derajat bebas 66 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,997

c. Kriteria pengujian:

H_0 ditolak dan H_a diterima apabila t hitung $> 1,997$ atau $- t$ hitung $< - 1,997$

Pengaruh hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi secara parsial terhadap kinerja organisasi akan dianalisis sebagai berikut.

1. Uji Pengaruh Hubungan Pemimpin – Anggota Terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh hubungan pemimpin – anggota terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,016. Hal ini berarti bahwa hubungan pemimpin – anggota mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Semakin baik hubungan pemimpin dengan anggota maka kinerja organisasi akan semakin meningkat pula.

Dari hasil uji pengaruh, diperoleh nilai t hitung untuk variabel hubungan pemimpin – anggota sebesar 0,195. Nilai t hitung ini kurang dari t tabel yaitu $0,195 < 1,997$ yang berarti bahwa hubungan pemimpin – anggota tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, ditolak.

2. Uji Pengaruh Struktur Tugas Terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh struktur tugas terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,004. Hal ini berarti bahwa struktur tugas mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Jadi, semakin baik dan mudah struktur tugas maka kinerja organisasi akan semakin meningkat pula.

Dari hasil uji pengaruh, diperoleh nilai t hitung untuk variabel struktur tugas sebesar 0,044. Nilai t hitung ini kurang dari t tabel yaitu $0,044 < 1,997$ yang berarti bahwa struktur tugas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan struktur tugas terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, ditolak.

3. Uji Pengaruh Kekuatan Posisi Terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,215. Hal ini berarti bahwa kekuatan posisi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Jadi, semakin kuat atau berpengaruh posisi pimpinan maka kinerja organisasi akan semakin meningkat pula.

Dari hasil uji pengaruh, diperoleh nilai t hitung untuk variabel kekuatan posisi sebesar 2,539. Nilai t hitung ini lebih besar dari t tabel yaitu $2,539 > 1,997$ yang berarti bahwa kekuatan posisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, diterima.

4.4 Analisis Perbedaan Unsur – unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan

Sedangkan untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik karyawan maka dapat digunakan *Oneway Anova* dan *Independent t test*. *Independent t test* digunakan untuk menguji perbedaan kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin dan status kepegawaian. *Oneway Anova* digunakan untuk menguji perbedaan kinerja organisasi berdasarkan usia, pendidikan dan masa kerja. Di bawah ini akan dibahas apakah ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.

4.4.1 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan jenis kelamin maka digunakan *independent t-test*. Jika *t* hitung lebih besar dari *t* tabel ($t \text{ tabel} = t(0,025;68) = 1,995$) atau tingkat signifikansinya kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan jenis kelamin karyawan.

Hasil pengujian perbedaan kinerja organisasi tersebut berdasarkan jenis kelamin karyawan dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini :

Tabel 4.17
Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi
Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

| Jenis Kelamin | Rata-rata | t hitung | t tabel | Keterangan |
|---------------|-----------|----------|---------|------------------|
| Pria | 3,844 | 0,482 | 1,995 | Tidak Signifikan |
| Wanita | 3,799 | | | |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilihat bahwa persepsi kinerja organisasi oleh karyawan pria lebih baik dibandingkan dengan persepsi kinerja organisasi karyawan wanita. Hal ini terlihat dari rata – rata persepsi kinerja organisasi menurut karyawan pria sebesar 3,844 lebih besar dibandingkan dengan rata – rata persepsi kinerja organisasi menurut karyawan wanita yaitu sebesar 3,799. Setelah dilakukan uji beda, ternyata perbedaan persepsi tersebut tidak signifikan berbeda. Hal ini berarti ada kecenderungan persepsi karyawan pria tentang kinerja organisasi lebih baik dibandingkan dengan karyawan wanita.

Kecenderungan persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.18
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

| Jenis Kelamin | Persepsi | | |
|---------------|----------|------------|-------------|
| | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| Pria | 5 (7,1%) | 42 (60,0%) | 7 (10,0%) |
| Wanita | - | 15 (21,4%) | 1 (1,4%) |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, dapat terlihat bahwa sebagian besar karyawan pria mempunyai persepsi yang baik terhadap kinerja organisasi yaitu sebanyak 42 orang (60,0%). Sedangkan jumlah karyawan wanita yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 15 orang (21,4%).

4.4.2 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan usia maka digunakan uji *oneway anova*. Jika F hitung lebih besar dari F tabel ($F_{\text{tabel}} = F(0,05;3;66) = 2,744$) atau tingkat signifikansinya kurang dari 0,05

maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan usia karyawan.

Hasil pengujian perbedaan kinerja organisasi tersebut berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.19 dibawah ini :

Tabel 4.19
Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

| Usia | Rata-rata | F hitung | F tabel | Keterangan |
|---------------|-----------|----------|---------|------------------|
| < 30 tahun | 3,908 | 0,375 | 2,744 | Tidak Signifikan |
| 30 – 40 tahun | 3,866 | | | |
| 40 – 50 tahun | 3,788 | | | |
| > 50 tahun | 3,822 | | | |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.19 dapat dilihat bahwa persepsi kinerja organisasi dari karyawan yang berusia kurang dari 30 tahun lebih baik dibandingkan dengan persepsi kinerja organisasi karyawan di luar kelompok umur tersebut. Hal ini terlihat dari rata – rata persepsi kinerja organisasi menurut karyawan yang berusia kurang dari 30 tahun sebesar 3,908. Sedangkan rata – rata persepsi kinerja organisasi karyawan yang memiliki usia antara 30 sampai 40 tahun sebesar 3,866; rata – rata persepsi kinerja organisasi karyawan yang memiliki usia lebih dari 50 tahun sebesar 3,788 dan persepsi kinerja organisasi karyawan yang memiliki usia antara 40 sampai 50 tahun sebesar 3,788. Hal ini berarti ada kecenderungan persepsi karyawan dengan usia muda lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua.

Kecenderungan persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi berdasarkan usia karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.20
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

| Usia | Persepsi | | |
|---------------|----------|------------|-------------|
| | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| < 30 tahun | - | 5 (7,1%) | 1 (1,4%) |
| 30 – 40 tahun | 1 (1,4%) | 24 (34,3%) | 4 (5,7%) |
| 40 – 50 tahun | 4 (5,7%) | 22 (31,4%) | 3 (4,3%) |
| > 50 tahun | - | 6 (8,6%) | - |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, dapat terlihat bahwa karyawan yang berusia kurang dari 30 tahun mempunyai persepsi yang baik terhadap kinerja organisasi. Sedangkan jumlah karyawan yang berusia antara 30 sampai 40 tahun mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 28 orang, jumlah karyawan yang berusia antara 40 sampai 50 tahun yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 25 orang dan jumlah karyawan yang berusia lebih dari 50 tahun yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 6 orang.

4.4.3 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian Karyawan

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan status kepegawaian maka digunakan *independent t-test*. Jika t hitung lebih besar dari t tabel (t tabel = $t(0,025;68) = 1,995$) atau tingkat signifikansinya kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan status kepegawaian karyawan.

Hasil pengujian perbedaan kinerja organisasi tersebut berdasarkan status kepegawaian karyawan dapat dilihat pada tabel 4.21 dibawah ini.

Tabel 4.21
Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi
Berdasarkan Status Kepegawaian Karyawan

| Status Kepegawaian | Rata-rata | t hitung | t tabel | Keterangan |
|--------------------|-----------|----------|---------|------------------|
| Pegawai Tetap | 3,825 | -0,432 | 1,995 | Tidak Signifikan |
| Pegawai Kontrak | 3,868 | | | |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.21 dapat dilihat bahwa persepsi kinerja organisasi oleh karyawan yang mempunyai status pegawai kontrak lebih baik dibandingkan dengan persepsi kinerja organisasi karyawan yang mempunyai status pegawai tetap. Hal ini terlihat dari rata – rata persepsi kinerja organisasi menurut karyawan yang mempunyai status pegawai kontrak sebesar 3,868 lebih besar dibandingkan dengan rata – rata persepsi kinerja organisasi menurut karyawan yang mempunyai status pegawai tetap yaitu sebesar 3,825. Setelah dilakukan uji beda, ternyata perbedaan persepsi tersebut tidak signifikan berbeda. Hal ini berarti ada kecenderungan persepsi karyawan yang mempunyai status pegawai kontrak tentang kinerja organisasi lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai status pegawai tetap.

Kecenderungan persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi berdasarkan status kepegawaian dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.22
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Status Kepegawaian

| Status | Persepsi | | |
|-----------------|----------|------------|-------------|
| | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| Pegawai Tetap | 5 (7,1%) | 45 (64,3%) | 6 (8,6%) |
| Pegawai Kontrak | - | 12 (17,1%) | 2 (2,9%) |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, dapat terlihat bahwa sebagian besar karyawan yang mempunyai status pegawai tetap mempunyai persepsi yang baik terhadap kinerja organisasi yaitu sebanyak 51 orang. Sedangkan jumlah karyawan yang mempunyai status pegawai tetap yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 14 orang.

4.4.4 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan pendidikan maka digunakan uji *oneway anova*. Jika F hitung lebih besar dari F tabel ($F \text{ tabel} = F(0,05;3;66) = 2,744$) atau tingkat signifikansinya kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan pendidikan karyawan.

Hasil pengujian perbedaan kinerja organisasi tersebut berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut ini.

Tabel 4.23
Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi
Berdasarkan Pendidikan Karyawan

| Pendidikan | Rata-rata | F hitung | F tabel | Keterangan |
|----------------------|-----------|----------|---------|------------------|
| SLTP | 3,689 | 1,967 | 2,744 | Tidak Signifikan |
| SMU / SMK | 3,844 | | | |
| Diploma I / II / III | 4,014 | | | |
| Sarjana S1 / S2 / S3 | 3,800 | | | |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa persepsi kinerja organisasi dari karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma lebih baik dibandingkan dengan persepsi kinerja organisasi karyawan selain Diploma. Hal ini terlihat dari rata – rata

persepsi kinerja organisasi menurut karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma sebesar 4,014. Sedangkan rata – rata persepsi kinerja organisasi karyawan dengan tingkat pendidikan SMU / SMK sebesar 3,844; rata – rata persepsi kinerja organisasi karyawan dengan tingkat pendidikan Sarjana sebesar 3,800 dan persepsi kinerja organisasi karyawan dengan tingkat pendidikan SLTP sebesar 3,689. Hal ini berarti ada kecenderungan persepsi karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma lebih baik dibandingkan dengan karyawan lainnya.

Kecenderungan persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi berdasarkan pendidikan karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.24
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

| Pendidikan | Persepsi | | |
|----------------------|----------|------------|-------------|
| | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| SLTP | 2 (2,9%) | 11 (15,7%) | - |
| SMU / SMK | 3 (4,3%) | 30 (42,9%) | 5 (7,1%) |
| Diploma I / II / III | - | 8 (11,4%) | 2 (2,9%) |
| Sarjana S1 / S2 / S3 | - | 8 (11,4%) | 1 (1,4%) |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, dapat terlihat bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan SLTP mempunyai persepsi yang baik terhadap kinerja organisasi yaitu ada 11 orang. Sedangkan jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan SMU / SMK yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 35 orang, jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma I / II / III yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 10 orang dan jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan Sarjana S1 / S2 / S3 yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 9 orang.

4.4.5 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan maka digunakan uji *oneway anova*. Jika F hitung lebih besar dari F tabel ($F \text{ tabel} = F(0,05;2;67) = 3,134$) atau tingkat signifikansinya kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan.

Hasil pengujian perbedaan kinerja organisasi tersebut berdasarkan masa kerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.25 dibawah ini.

Tabel 4.25
Perbandingan Rata-rata Persepsi Kinerja Organisasi
Berdasarkan Masa Kerja Karyawan

| Masa Kerja | Rata-rata | F hitung | F tabel | Keterangan |
|---------------|-----------|----------|---------|------------------|
| < 10 tahun | 3,906 | 0,570 | 3,134 | Tidak Signifikan |
| 10 – 20 tahun | 3,799 | | | |
| 20 – 30 tahun | 3,843 | | | |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.25 dapat dilihat bahwa persepsi kinerja organisasi dari karyawan dengan masa kerja kurang dari 10 tahun lebih baik dibandingkan dengan persepsi kinerja organisasi karyawan yang mempunyai masa kerja lebih dari atau sama dengan 10 tahun. Hal ini terlihat dari rata – rata persepsi kinerja organisasi menurut karyawan dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebesar 3,906. Sedangkan rata – rata persepsi kinerja organisasi karyawan dengan masa kerja 20 sampai 30 tahun sebesar 3,843 dan rata – rata persepsi kinerja organisasi karyawan dengan masa kerja 10 sampai 20 tahun sebesar 3,799.

Kecenderungan persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi berdasarkan masa kerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.26
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan

| Masa Kerja | Persepsi | | |
|---------------|----------|------------|-------------|
| | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| < 10 tahun | - | 13 (18,6%) | 2 (2,9%) |
| 10 – 20 tahun | 5 (7,1%) | 27 (38,6%) | 4 (5,7%) |
| 20 – 30 tahun | - | 17 (24,3%) | 2 (2,9%) |

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, dapat terlihat bahwa jumlah karyawan dengan masa kerja kurang dari 10 tahun mempunyai persepsi yang baik terhadap kinerja organisasi yaitu ada 15 orang. Sedangkan jumlah karyawan dengan masa kerja 10 sampai 20 tahun yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 31 orang dan jumlah karyawan dengan masa kerja 20 sampai 30 tahun yang mempunyai persepsi baik terhadap kinerja organisasi ada 19 orang.

4.5 Pembahasan

Persepsi karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia mengenai kepemimpinan situasional adalah baik. Penilaian ini banyak dipengaruhi oleh hubungan pemimpin dengan anggotanya baik yaitu keyakinan yang besar dari anggota terhadap pemimpinnya, kepercayaan anggota kepada pemimpinnya, dan anggota hormat kepada pemimpinnya. Selain itu, persepsi karyawan mengenai struktur tugas atau pekerjaannya juga jelas atau baik. Hal ini terlihat dari organisasi mempunyai tujuan yang jelas, masalah yang ditemui dapat dipecahkan melalui berbagai prosedur, keputusan pemimpin mempunyai tujuan yang benar dengan

rencana terperinci sesuai dengan keputusan organisasi. Kekuatan posisi pemimpin juga memperkuat hasil analisis bahwa kepemimpinan situasional adalah baik yaitu pemimpin mampu mencari anggota organisasi yang berkualitas, mampu memberi hukuman yang adil, mampu menegakkan disiplin organisasi, mampu memberikan kesempatan organisasi kepada anggotanya dan mempunyai wewenang untuk meningkatkan gaji anggota organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui pula bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Kepemimpinan situasional yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah kekuatan posisi. Kekuatan posisi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman. Kekuatan posisi ini memang berdampak langsung pada kinerja organisasi secara umum. Hasil temuan penelitian ini menyatakan bahwa kekuatan posisi pemimpin adalah baik terutama dalam hal mencari anggota yang berkualitas. Apabila anggota – anggotanya mempunyai kualitas yang baik maka kinerjanya pun akan baik sehingga kinerja organisasi juga baik. Apalagi jika didukung oleh diberikannya kesempatan untuk mengembangkan kualitas dan keterampilan kepada anggotanya, pemberian pujian dan penghargaan kepada anggota yang berprestasi serta memberikan hukuman yang adil kepada anggota yang membuat kesalahan akan memberikan motivasi atau semangat kepada anggotanya untuk bekerja lebih baik lagi.

Meskipun hubungan pemimpin dengan anggota dan struktur tugas secara parsial tidak signifikan mempengaruhi kinerja organisasi, kekuatan posisi bukan satu – satunya yang mempengaruhi kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak signifikan bukan berarti tidak ada pengaruh, akan tetapi ada pengaruh yang lemah. Sebab berdasarkan hasil uji simultan ditemukan bahwa hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi secara simultan mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini perlu dicermati karena kecenderungan organisasi di masa mendatang akan mengarah kepada *low power distance* atau pengendalian kekuasaan jarak jauh dimana kekuatan pemimpin dapat dirasakan anggota tidak peduli ada atau tidaknya pemimpin di dekatnya, dengan demikian akan muncul rasa *empowerment* dan rasa memiliki organisasi dari tiap anggota sehingga muncul nilai-nilai lebih karakter tiap individu dan memunculkan sinergi dari tiap-tiap individu untuk organisasi yang siap dengan segala macam tantangan pada masa yang akan datang.

Kinerja Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dilihat dari kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan menurut persepsi karyawan adalah baik. Berdasarkan hasil uji beda ditemukan hasil bahwa tidak ada perbedaan persepsi mengenai kinerja organisasi berdasarkan karakteristik responden yaitu jenis kelamin, usia, status kepegawaian, tingkat pendidikan dan masa kerja karyawan. Jika dilihat dari nilai rata – rata, responden mempunyai penilaian yang baik terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi tersebut. Namun ada kecenderungan beberapa responden mempunyai persepsi yang lebih baik dari kelompok responden lainnya yaitu:

- Karyawan pria mempunyai persepsi yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan wanita. Hal ini disebabkan karena karyawan pria lebih serius dan berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.
- Responden yang mempunyai kelompok usia kurang dari 30 tahun menilai kinerja organisasi lebih baik dibandingkan dengan kelompok usia lainnya. Hal ini disebabkan usia tersebut termasuk dalam kelompok usia yang sangat produktif.
- Pegawai kontrak mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan pegawai tetap. Hal ini disebabkan pegawai kontrak mempunyai motivasi atau tujuan tertentu yaitu menjadi pegawai tetap sehingga semangatnya untuk bekerja tinggi.
- Karyawan yang berpendidikan Diploma I/II/III mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karyawan yang berpendidikan Diploma lebih banyak mempunyai keahlian karena memang Diploma lebih dipersiapkan untuk dunia kerja.
- Karyawan yang mempunyai masa kerja dibawah 10 tahun mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan yang sudah lama bekerja di fakultas tersebut. Hal ini dapat disebabkan karyawan yang mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun merasakan kejenuhan yang lebih besar dalam bekerja sehingga menurunkan kinerjanya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi dan uji perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi responden dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai F hitungnya yaitu sebesar 6,369 dengan tingkat signifikansi 0,001 ($\text{sig} < 0,05$).
- 2) Tidak ada pengaruh yang signifikan antara hubungan pimpinan – anggota terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitungnya yaitu sebesar 0,195 dengan tingkat signifikansi 0,846 ($\text{sig} > 0,05$).
- 3) Tidak ada pengaruh yang signifikan antara struktur kerja terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitungnya yaitu sebesar 0,044 dengan tingkat signifikansi 0,965 ($\text{sig} > 0,05$).
- 4) Ada pengaruh yang signifikan antara kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.

Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitungnya yaitu sebesar 2,539 dengan tingkat signifikansi 0,013 ($\text{sig} < 0,05$).

- 5) Kekuatan posisi merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta dengan nilai t hitung yang paling besar yaitu 2,539.
- 6)
 - a. Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan jenis kelamin karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,631 > 0,05$).
 - b. Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan usia karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,771 > 0,05$).
 - c. Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan status kepegawaian karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,667 > 0,05$).
 - d. Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,127 > 0,05$).
 - e. Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,568 > 0,05$).

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah di simpulkan diatas, maka ada beberapa saran yang perlu di perhatiakn sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil uji pengaruh, diketahui bahwa pengaruh hubungan pimpinan – anggota tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disebabkan karena menurut beberapa responden hubungan antara pimpinan dengan anggota (bawahan) belum dapat terjalin dengan profesional, masih banyak pengaruh Budaya Jawa yang memberikan toleransi-toleransi yang menjadi pertimbangan pimpinan dalam memberikan kebijakan. Agar kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia berjalan maksimal, maka hubungan antara pimpinan dengan anggota (bawahan) perlu ditingkatkan secara profesional dengan pemberian kepercayaan secara penuh kepada anggota (bawahan) untuk berkreasi dan mengembangkan kreatifitas dengan catatan tidak melenceng dari tujuan organisasi.
- 2) Dalam hal struktur tugas juga tidak signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena menurut beberapa responden prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan belum begitu jelas, terutama dalam hal pengambilan keputusan untuk suatu masalah yang terdapat dalam organisasi. Menurut responden, karyawan tidak selalu terlibat dalam pengambilan keputusan dan seringkali keputusan yang diambil kurang dikomunikasikan dengan baik kepada anggota (bawahan). Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi maka sebaiknya pemimpin

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Yogyakarta. BPFE.
- Arikunto Suharsimi (1991), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta Bina Aksara.
- As'ad. M. (1978). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- _____ (1995). *Psikologi Industri*. Edisi Empat. Yogyakarta: Liberty.
- Eka. Idham. (2004). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon*. Tesis (tidak dipublikasikan). Yogyakarta. MM UII.
- Elizabeth O'Leary. (2002). *Kepemimpinan, Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 Menit*. Yogyakarta. Andi
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (terj.). (1995) *Organizations*. 4th Edition. Jakarta : Erlangga.
- Gujarati. Damodar dan Zain. (1978), *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Handoko. T.H. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Heidjrahman dan Suad Husnan. (1991). *Manajemen Personalia*. Edisi Pertama. Yogyakarta. BPLP.
- Kerlinger, Fred dan Erlazar J. Pedhazur. A. Taufik (penerjemah). (1987). *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*. Yogyakarta. Nurcahaya.
- Khakimah. Imroah. (2006). *Pengaruh Kepemimpinan Perempuan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Kebumen*. Skripsi (tidak dipublikasikan), Yogyakarta. FE UII.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (terj.) (2003), *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- _____ (terj.) (2005), *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Liliweri, Alo, 1996. *Sosiologi Organisasi*, Bandung. PT. Citra Aditya Bakti,

- Mufadilah. Ana. (2005). *Pengaruh Program On the Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan KSP Syari'ah Bituttamwil Tamzis Wonosobo*. Skripsi (tidak dipublikasikan). Yogyakarta. FE UII.
- Mulyono. Mauled. (1990). *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mustafa Zaenal, (1992) *Pengantar Statistik Deskriptif*, Yogyakarta : BPFE UII.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization Behavior: Concepts, Contraversies, Applications*. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- _____ (terj.) (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- _____ (terj.) (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sari. Irma. (2006). *Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk Learning Organization Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. Skripsi (tidak dipublikasikan), Yogyakarta. FE UII.
- Setiawati, Trias (2006). Proposal penelitian *Inovasi Organisasional di Fakultas Ekonomi Universita Islam Indonesia : Kajian Internal Context Empat Unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Unggul*. Yogyakarta : FE UII
- _____ (2006). *Douglas McGregor; Managing the human side of the enterprise*. (tidak dipublikasikan). Yogyakarta: UII.
- Siagian. Sondang. P. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____ (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Simanjuntak J.Payaman (2005). *Manajemen dan evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga pendidikan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
- Snyder W. And Cummings T. (1998) *Organization Learning Disorders: Conseptual Model and Intervention Hypotheses*. *Human Relations* 51. The Tavistock Institute.
- Sugiyono. (2006). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Kesembilan. Bandung. CV Alfabeta.

- Supranto, J. (2001). *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. (2001). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi 3-cetakan 1. Jakarta. Balai Pustaka.
- Tulus, Moh Agus, (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Teguh. Mochammad..(et.al.). (2001) *Latihan Kepemimpinan Islam Tingkat Dasar*. Yogyakarta : UII Press
- Umar, Husein, (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.



LAMPIRAN A



KUESIONER

Kepada Yth. Bapak/Ibu
Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
di – Yogyakarta

Hal : Pengisian Kuisisioner

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Indonesia, penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai "Analisis Pengaruh Kepimpinanan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta".

Berkenaan maksud diatas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pernyataan-pernyataan tersebut di maksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam penyusunan skripsi yang sedang saya susun dan data yang saya peroleh tersebut tidak akan di pergunkan untuk keperluan lain.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian, penulis ucapkan terima kasih.
Wassalamu'alakum Wr. Wb.

Yogyakarta, 20 Juni 2006
Hormat Saya,

M. Donni Riyangga
02311065

A. Identitas Responden*

1. Nama Anda :
2. Anda Bekerja di Bagian :
3. Jenis Kelamin :
a. Pria b. Wanita
4. Usia Anda :
a. Kurang dari 30 tahun c. 40-50 tahun
b. 30-40 tahun d. Diatas 50 tahun/lebih
5. Status Kepegawaian :
a. Pegawai Tetap b. Pegawai kontrak
6. Pendidikan :
a. SLTP c. Diploma I, II dan III
b. SMU dan SMK d. Sarjana (S1, S2, S3)
7. Masa Kerja :
a. SLTP
b. SMU dan SMK
c. Diploma I, II dan III
d. Sarjana (S1, S2, S3)

*mohon diisi.

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Sebelum menjawab, isilah identitas responden pada form di atas.
2. Yang dimaksud **Pimpinan** dalam hal ini adalah **Dekanat** Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, **periode 2002 s/d 2006**.
3. Mohon pernyataan di bawah ini di jawab dengan memberi lingkaran (O) pada satu jawaban yang di anggap paling sesuai.

Contoh:

| Kode | Pernyataan | SS | S | R | TS | STS |
|------|--------------------------------|----|---|---|----|-----|
| X1.3 | Pimpinan terlihat percaya diri | 5 | 4 | 3 | 2 | (1) |

Keterangan Jawaban:

- Jawaban SS (Sangat Setuju) Diberi nilai 5
- Jawaban S (Setuju) Diberi nilai 4
- Jawaban R (Ragu- ragu) Diberi nilai 3
- Jawaban TS (Tidak Setuju) Diberi nilai 2
- Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) Diberi nilai 1

DAFTAR PERNYATAAN**Kepemimpinan (X)****Hubungan Pimpinan – Anggota (X₁)**

| KODE | PERNYATAAN | SS | S | R | TS | STS |
|-------|--|----|---|---|----|-----|
| X1.1 | Kepribadian pimpinan dapat dicontoh karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.2 | Saya yakin terhadap kemampuan yang dimiliki pimpinan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.3 | Pimpinan terlihat percaya diri. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.4 | Saya mencontoh perilaku pimpinan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.5 | Saya percaya terhadap pemikiran pimpinan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.6 | Saya percaya terhadap ucapan pimpinan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.7 | Saya percaya terhadap tindakan pimpinan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.8 | Saya tidak meragukan kebijaksanaan pimpinan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.9 | Saya bekerja sesuai perintah pimpinan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.10 | Saya menghormati pimpinan bukan karena basa-basi. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.11 | Saya merasa nyaman berada di dekat pimpinan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.12 | Ada suasana penuh persahabatan antara pimpinan-karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.13 | Pimpinan dapat merangkul semua karyawan tanpa membedakan status kepegawaian. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X1.14 | Ada toleransi terhadap kesalahan yang dibuat karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Struktur Tugas (X₂)

| KODE | PERNYATAAN | SS | S | R | TS | STS |
|------|--|----|---|---|----|-----|
| X2.1 | Ada kejelasan standar kerja organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.2 | Ada keterbukaan informasi rencana organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.3 | Ada evaluasi kerja karyawan oleh pimpinan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| X2.4 | Ada arahan kepada karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.5 | Ada bimbingan kepada karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.6 | Ada pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.7 | Pimpinan berhati-hati sebelum mengambil keputusan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.8 | Adanya pendelegasian tugas kepada karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.9 | Pimpinan memberikan rotasi tugas kepada karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.10 | Pimpinan memberikan perintah setelah berbicara dengan karyawan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.11 | Pemberian keputusan dilakukan atas dasar tujuan organisasi. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.12 | Pimpinan memecahkan masalah secara bijaksana. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.13 | Pimpinan tidak ragu dalam menetapkan keputusan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.14 | Pimpinan bertanggung jawab atas keputusannya. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.15 | Pimpinan berpikir cermat. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.16 | Pimpinan mempunyai banyak pertimbangan dalam mengambil keputusan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.17 | Saya terlibat dalam pengambilan keputusan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X2.18 | Keputusan yang dibuat pimpinan telah didiskusikan dengan karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Kekuatan Posisi (X_3)

| KODE | PERNYATAAN | SS | S | R | TS | STS |
|-------|---|----|---|---|----|-----|
| X3.1 | Pimpinan dapat menyatukan potensi karyawan yang beragam | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.2 | Pimpinan tidak memilih karyawan atas dasar suka atau tidak suka. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.3 | Pimpinan memilih karyawan berdasarkan keahlian yang dimiliki | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.4 | Adanya rotasi kerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.5 | Adanya sikap menghargai antara pimpinan dan karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.6 | Pimpinan senang memberi pujian kepada karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.7 | Ada komunikasi pimpinan dan karyawan sebelum menentukan hukuman | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.8 | Adanya kelenturan dalam penerapan aturan organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.9 | Pimpinan tidak suka mengungkit-ungkit kesalahan karyawan di masa lalu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.10 | Adanya kejelasan disiplin organisasi. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.11 | Pimpinan memberikan contoh yang baik kepada karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.12 | Pimpinan mampu mengajak karyawan untuk disiplin. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.13 | Adanya penghargaan yang diberikan secara adil. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.14 | Adanya pemberian hukuman yang adil. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.15 | Adanya kesempatan untuk berkembang. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.16 | Adanya kesempatan promosi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| X3.17 | Promosi dilakukan pada saat yang tepat. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.18 | Adanya rotasi kerja yang adil. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.19 | Pimpinan melakukan pendekatan perorangan terhadap kebutuhan karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.20 | Ada komunikasi terbuka mengenai kebutuhan karyawan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.21 | Pimpinan mempunyai kebijakan tertentu dalam penetapan gaji. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| X3.22 | Pimpinan memberikan upah secara berkala. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Kinerja Organisasi (Y)

Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

| NO | PERNYATAAN | SS | S | R | TS | STS |
|-------|--|----|---|---|----|-----|
| Y1.1 | Atasan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.2 | Atasan memberikan dukungan untuk mengembangkan karir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.3 | Saya menyukai supervisi teratur dari atasan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.4 | Saya menyukai supervisi yang terbuka | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.5 | Saya mendapatkan pengalaman di dalam pekerjaan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.6 | Saya menyukai pekerjaan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.7 | Saya bangga bekerja pada posisi kerja sekarang | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.8 | Saya bangga bekerja di FE UII | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.9 | Pekerjaan saya penuh dengan tantangan yang tak terduga sebelumnya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.10 | Perubahan yang dinamis dari lingkungan kerja membuat saya bersemangat. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.11 | Teman seantor membuat saya bersemangat dalam bekerja. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.12 | Saya puas dengan pekerjaan sekarang. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.13 | Pekerjaan yang dibebankan, sesuai dengan kemampuan saya. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.14 | Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.15 | Saya merasa terhormat dilingkungan tempat tinggal dengan posisi kerja saat ini. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.16 | Jenis pekerjaan ini membuat saya merasa memiliki status sosial yang tinggi. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.17 | Saya puas dengan segala sistem <i>reward</i> yang telah diberikan perusahaan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.18 | Gaji yang saya terima lebih tinggi daripada diperusahaan lain pada posisi yang sama. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.19 | Pimpinan mengajak karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan tanpa memandang kedudukan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y1.20 | Saya merasa dihargai dalam bekerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Produktivitas Dalam Prespektif Karyawan (Y₂)

| NO | PERNYATAAN | SS | S | R | TS | STS |
|-------|---|----|---|---|----|-----|
| Y2.1 | Saya bekerja sesuai jam kerja rutin | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.2 | Saya mengikuti jam kerja tambahan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.3 | Kehadiran saya penuh | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.4 | Saya hadir sesuai waktu yang telah di tetapkan organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.5 | Saya pulang sesuai waktu yang telah ditetapkan organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.6 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.7 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.8 | Saya memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.9 | Saya memiliki keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan saya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.10 | Saya berpengalaman dalam pekerjaan sekarang | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.11 | Saya memiliki pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.12 | Saya memahami pelaksanaan pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.13 | Hasil pekerjaan saya rapi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Y2.14 | Saya handal dalam bekerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

== Terima Kasih ==

LAMPIRAN B

VALIDITAS
RELIABILITAS



Uji Validitas & Uji Reliabilitas (I) Hubungan Pimpinan-Anggota (X₁)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X1.1 | 46,4333 | 44,1161 | ,7808 | ,8771 |
| X1.2 | 46,2333 | 48,1161 | ,5809 | ,8871 |
| X1.3 | 46,1000 | 50,0931 | ,2969 | ,8977 |
| X1.4 | 46,9667 | 43,4299 | ,7975 | ,8759 |
| X1.5 | 46,2000 | 45,7517 | ,7485 | ,8799 |
| X1.6 | 46,5000 | 46,8103 | ,6024 | ,8857 |
| X1.7 | 46,6333 | 46,0333 | ,7071 | ,8815 |
| X1.8 | 46,4333 | 45,0126 | ,7840 | ,8779 |
| X1.9 | 45,9333 | 51,5126 | ,2291 | ,8984 |
| X1.10 | 45,8333 | 48,9023 | ,4806 | ,8906 |
| X1.11 | 46,9000 | 46,3724 | ,5123 | ,8903 |
| X1.12 | 46,0333 | 46,1023 | ,4957 | ,8918 |
| X1.13 | 46,6667 | 46,8506 | ,5202 | ,8894 |
| X1.14 | 46,4667 | 45,4989 | ,5863 | ,8866 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0 N of Items = 14

Alpha = ,8939

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (II) Hubungan Pimpinan-Anggota (X₁)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X1.1 | 38,6000 | 38,8000 | ,7651 | ,8875 |
| X1.2 | 38,4000 | 42,7310 | ,5394 | ,8989 |
| X1.4 | 39,0333 | 38,0333 | ,7947 | ,8855 |
| X1.5 | 38,3667 | 40,4471 | ,7179 | ,8908 |
| X1.6 | 38,6667 | 41,4023 | ,5771 | ,8970 |
| X1.7 | 38,8000 | 40,3034 | ,7230 | ,8905 |
| X1.8 | 38,6000 | 39,2828 | ,8074 | ,8862 |
| X1.10 | 38,0000 | 43,3793 | ,4510 | ,9022 |
| X1.11 | 38,9667 | 40,2402 | ,5576 | ,8988 |
| X1.12 | 38,2000 | 40,7172 | ,4759 | ,9042 |
| X1.13 | 38,8333 | 40,9713 | ,5418 | ,8991 |
| X1.14 | 38,6333 | 39,4126 | ,6338 | ,8946 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0 N of Items = 12

Alpha = ,9027

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (I) Struktur Tugas (X₂)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X2.1 | 60,7333 | 88,5471 | ,5801 | ,9237 |
| X2.2 | 60,8667 | 85,5678 | ,7039 | ,9207 |
| X2.3 | 60,6000 | 91,7655 | ,4414 | ,9265 |
| X2.4 | 60,7000 | 85,2517 | ,7717 | ,9191 |
| X2.5 | 60,8333 | 84,9023 | ,7462 | ,9196 |
| X2.6 | 60,5333 | 89,8437 | ,5315 | ,9247 |
| X2.7 | 60,6000 | 83,9724 | ,7997 | ,9182 |
| X2.8 | 60,8000 | 91,0621 | ,5048 | ,9252 |
| X2.9 | 60,6000 | 93,9724 | ,2716 | ,9297 |
| X2.10 | 60,9333 | 85,7885 | ,6622 | ,9218 |
| X2.11 | 60,7000 | 85,3897 | ,6606 | ,9219 |
| X2.12 | 60,6000 | 85,6276 | ,8706 | ,9176 |
| X2.13 | 60,5333 | 93,7057 | ,3828 | ,9273 |
| X2.14 | 60,5000 | 89,6379 | ,5585 | ,9242 |
| X2.15 | 60,7333 | 86,5471 | ,7188 | ,9205 |
| X2.16 | 60,6333 | 87,6195 | ,6618 | ,9219 |
| X2.17 | 61,6333 | 88,4471 | ,4878 | ,9265 |
| X2.18 | 61,1333 | 84,0506 | ,7141 | ,9205 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 18

Alpha = ,9268

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (II) Struktur Tugas (X₂)

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X2.1 | 57,0000 | 84,4828 | ,5902 | ,9267 |
| X2.2 | 57,1333 | 81,7057 | ,7045 | ,9238 |
| X2.3 | 56,8667 | 88,1195 | ,4140 | ,9302 |
| X2.4 | 56,9667 | 81,3437 | ,7762 | ,9221 |
| X2.5 | 57,1000 | 80,7138 | ,7696 | ,9221 |
| X2.6 | 56,8000 | 86,0966 | ,5166 | ,9283 |
| X2.7 | 56,8667 | 80,1885 | ,7977 | ,9213 |
| X2.8 | 57,0667 | 87,1678 | ,4983 | ,9286 |
| X2.10 | 57,2000 | 81,5448 | ,6866 | ,9243 |
| X2.11 | 56,9667 | 81,4126 | ,6683 | ,9249 |
| X2.12 | 56,8667 | 81,9126 | ,8599 | ,9208 |
| X2.13 | 56,8000 | 89,7517 | ,3753 | ,9306 |
| X2.14 | 56,7667 | 85,8402 | ,5475 | ,9276 |
| X2.15 | 57,0000 | 82,7586 | ,7127 | ,9238 |
| X2.16 | 56,9000 | 83,4724 | ,6799 | ,9246 |
| X2.17 | 57,9000 | 84,4379 | ,4930 | ,9297 |
| X2.18 | 57,4000 | 80,3862 | ,7047 | ,9239 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 17

Alpha = ,9297

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (I) Kekuatan Posisi (X₃)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X3.1 | 72,4667 | 101,9816 | ,6706 | ,9064 |
| X3.2 | 72,4667 | 98,4644 | ,7713 | ,9035 |
| X3.3 | 72,3333 | 97,1264 | ,8257 | ,9020 |
| X3.4 | 72,3567 | 111,5920 | -,0246 | ,9185 |
| X3.5 | 72,0667 | 101,5816 | ,7248 | ,9055 |
| X3.6 | 72,9000 | 107,6103 | ,2126 | ,9154 |
| X3.7 | 72,6667 | 98,5057 | ,5982 | ,9075 |
| X3.8 | 72,5667 | 102,1161 | ,6184 | ,9072 |
| X3.9 | 72,5000 | 102,3966 | ,5199 | ,9091 |
| X3.10 | 72,3000 | 103,6655 | ,5191 | ,9091 |
| X3.11 | 72,2667 | 99,4437 | ,6919 | ,9052 |
| X3.12 | 72,4333 | 101,1506 | ,6811 | ,9059 |
| X3.13 | 72,6667 | 102,2299 | ,6314 | ,9070 |
| X3.14 | 72,7000 | 97,0448 | ,7732 | ,9029 |
| X3.15 | 72,1000 | 104,5759 | ,4770 | ,9099 |
| X3.16 | 72,5667 | 107,9092 | ,2164 | ,9148 |
| X3.17 | 72,6667 | 104,0920 | ,4040 | ,9117 |
| X3.18 | 72,7000 | 99,3207 | ,6385 | ,9063 |
| X3.19 | 72,9667 | 100,2402 | ,6129 | ,9070 |
| X3.20 | 72,6000 | 101,5586 | ,5489 | ,9084 |
| X3.21 | 72,7000 | 104,2862 | ,3749 | ,9125 |
| X3.22 | 72,5000 | 101,2931 | ,4623 | ,9111 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 22

Alpha = ,9124

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (II) Kekuatan Posisi (X₃)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X3.1 | 62,2000 | 94,4414 | ,6865 | ,9202 |
| X3.2 | 62,2000 | 90,9241 | ,7938 | ,9172 |
| X3.3 | 62,0667 | 90,0644 | ,8193 | ,9165 |
| X3.5 | 61,8000 | 94,3034 | ,7212 | ,9197 |
| X3.7 | 62,4000 | 91,9034 | ,5644 | ,9230 |
| X3.8 | 62,3000 | 95,1138 | ,5929 | ,9218 |
| X3.9 | 62,2333 | 95,2885 | ,5033 | ,9237 |
| X3.10 | 62,0333 | 96,0333 | ,5360 | ,9229 |
| X3.11 | 62,0000 | 91,8621 | ,7138 | ,9190 |
| X3.12 | 62,1667 | 93,6609 | ,6944 | ,9198 |
| X3.13 | 62,4000 | 94,5931 | ,6533 | ,9207 |
| X3.14 | 62,4333 | 89,7023 | ,7847 | ,9171 |
| X3.15 | 61,8333 | 97,0402 | ,4846 | ,9239 |
| X3.17 | 62,4000 | 97,5586 | ,3480 | ,9271 |
| X3.18 | 62,4333 | 92,1161 | ,6358 | ,9208 |
| X3.19 | 62,7000 | 92,8379 | ,6204 | ,9211 |
| X3.20 | 62,3333 | 93,3333 | ,6059 | ,9214 |
| X3.21 | 62,4333 | 96,7368 | ,3817 | ,9266 |
| X3.22 | 62,2333 | 93,4954 | ,4873 | ,9250 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 19

Alpha = ,9253

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (III) Kekuatan Posisi (X₃)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA A)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X3.1 | 58,9000 | 88,0931 | ,7027 | ,9218 |
| X3.2 | 58,9000 | 84,7828 | ,8015 | ,9189 |
| X3.3 | 58,7667 | 84,1161 | ,8155 | ,9184 |
| X3.5 | 58,5000 | 87,9138 | ,7419 | ,9212 |
| X3.7 | 59,1000 | 86,0241 | ,5532 | ,9255 |
| X3.8 | 59,0000 | 89,1724 | ,5750 | ,9242 |
| X3.9 | 58,9333 | 88,8230 | ,5222 | ,9254 |
| X3.10 | 58,7333 | 89,7195 | ,5443 | ,9248 |
| X3.11 | 58,7000 | 85,6655 | ,7227 | ,9207 |
| X3.12 | 58,8667 | 87,5678 | ,6919 | ,9218 |
| X3.13 | 59,1000 | 88,4379 | ,6532 | ,9227 |
| X3.14 | 59,1333 | 83,5678 | ,7939 | ,9187 |
| X3.15 | 58,5333 | 90,9471 | ,4730 | ,9262 |
| X3.18 | 59,1333 | 86,1885 | ,6262 | ,9231 |
| X3.19 | 59,4000 | 86,8000 | ,6162 | ,9233 |
| X3.20 | 59,0333 | 87,1368 | ,6110 | ,9234 |
| X3.21 | 59,1333 | 90,6713 | ,3709 | ,9292 |
| X3.22 | 58,9333 | 87,4437 | ,4826 | ,9274 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 18

Alpha = ,9271

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (I) Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Y1.1 | 67,0333 | 22,5161 | ,3835 | ,5829 |
| Y1.2 | 67,1000 | 20,9897 | ,6176 | ,5451 |
| Y1.3 | 66,7667 | 23,3575 | ,3618 | ,5896 |
| Y1.4 | 66,6667 | 25,1954 | ,0941 | ,6263 |
| Y1.5 | 66,6000 | 26,1793 | ,0066 | ,6317 |
| Y1.6 | 66,8000 | 24,1655 | ,2411 | ,6060 |
| Y1.7 | 67,0333 | 24,3092 | ,2716 | ,6028 |
| Y1.8 | 66,7333 | 23,7195 | ,4385 | ,5865 |
| Y1.9 | 67,3000 | 25,4586 | ,0949 | ,6238 |
| Y1.10 | 66,9333 | 25,3057 | ,2135 | ,6113 |
| Y1.11 | 66,6667 | 24,0920 | ,3595 | ,5946 |
| Y1.12 | 67,1667 | 25,3161 | ,0758 | ,6291 |
| Y1.13 | 66,8333 | 25,8678 | ,0244 | ,6335 |
| Y1.14 | 66,2667 | 24,3402 | ,2855 | ,6017 |
| Y1.15 | 67,3333 | 25,0575 | ,1217 | ,6220 |
| Y1.16 | 67,5333 | 23,2230 | ,3492 | ,5903 |
| Y1.17 | 67,5000 | 25,0172 | ,1832 | ,6133 |
| Y1.18 | 67,9333 | 25,9954 | -,0272 | ,6483 |
| Y1.19 | 67,5000 | 26,0517 | -,0163 | ,6420 |
| Y1.20 | 67,0667 | 23,5126 | ,4404 | ,5844 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 20

Alpha = ,6216

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (II) Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

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

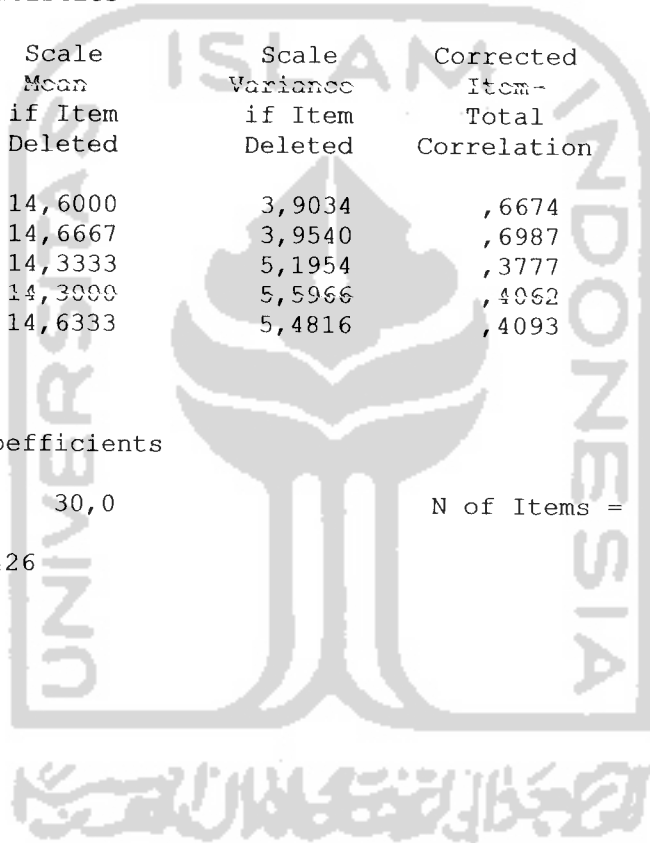
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Y1.1 | 14,6000 | 3,9034 | ,6674 | ,6274 |
| Y1.2 | 14,6667 | 3,9540 | ,6987 | ,6132 |
| Y1.3 | 14,3333 | 5,1954 | ,3777 | ,7440 |
| Y1.9 | 14,3000 | 5,5966 | ,4062 | ,7317 |
| Y1.20 | 14,6333 | 5,4816 | ,4093 | ,7303 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0 N of Items = 5
Alpha = ,7426



Uji Validitas & Uji Reliabilitas (I) Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Y2.1 | 50,8667 | 23,2920 | ,5708 | ,8593 |
| Y2.2 | 51,3667 | 22,5851 | ,5786 | ,8581 |
| Y2.3 | 51,0000 | 24,8966 | ,1883 | ,8776 |
| Y2.4 | 51,0000 | 24,8276 | ,2003 | ,8770 |
| Y2.5 | 50,9667 | 24,3782 | ,3567 | ,8685 |
| Y2.6 | 51,1000 | 22,6448 | ,6522 | ,8550 |
| Y2.7 | 50,9333 | 21,4437 | ,7582 | ,8477 |
| Y2.8 | 51,1000 | 22,0241 | ,6931 | ,8519 |
| Y2.9 | 51,0667 | 22,0644 | ,5373 | ,8611 |
| Y2.10 | 51,1667 | 23,8678 | ,4234 | ,8658 |
| Y2.11 | 51,0667 | 22,2023 | ,6193 | ,8557 |
| Y2.12 | 50,8000 | 22,6483 | ,6472 | ,8552 |
| Y2.13 | 51,2000 | 22,9241 | ,5216 | ,8612 |
| Y2.14 | 51,3667 | 21,4126 | ,6642 | ,8528 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0 N of Items = 14

Alpha = ,8695

Uji Validitas & Uji Reliabilitas (II) Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

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

RELIABILITY ANALYSIS OF SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Y2.1 | 38,8333 | 19,5230 | ,4717 | ,8899 |
| Y2.2 | 39,3333 | 18,6437 | ,5411 | ,8867 |
| Y2.6 | 39,0667 | 18,3402 | ,6939 | ,8782 |
| Y2.7 | 38,9000 | 17,3345 | ,7794 | ,9717 |
| Y2.8 | 39,0667 | 17,9264 | ,6999 | ,8771 |
| Y2.9 | 39,0333 | 17,5506 | ,6128 | ,8834 |
| Y2.10 | 39,1333 | 19,5678 | ,4358 | ,8918 |
| Y2.11 | 39,0333 | 17,8954 | ,6635 | ,8792 |
| Y2.12 | 38,7667 | 18,3920 | ,6773 | ,8791 |
| Y2.13 | 39,1667 | 18,9713 | ,4800 | ,8902 |
| Y2.14 | 39,3333 | 17,0575 | ,7293 | ,9749 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0 N of Items = 11

Alpha = ,8918

LAMPIRAN C

KUANTITATIF



Karakteristik Responden

| Responden | Gender | Usia | Status | Pendidikan | Masa Kerja |
|-----------|--------|------|--------|------------|------------|
| 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 5 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 9 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 10 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 11 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 13 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 14 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 15 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 16 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 |
| 17 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 18 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 19 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 20 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 21 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 22 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 23 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 24 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 25 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 26 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 27 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 28 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 29 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 30 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 31 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 32 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 33 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 34 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 35 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 36 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 37 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 38 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 39 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 40 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 41 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 42 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 43 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 44 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 45 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 46 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 47 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 48 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 49 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 50 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 51 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 52 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 53 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 54 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 55 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 56 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 57 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 58 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 59 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 60 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 61 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 62 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 63 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 64 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 65 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 66 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 67 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 68 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 69 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 70 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |

Kepemimpinan (X)

Hubungan Pimpinan-Anggota (X₁)

| Res | X _{1.1} | X _{1.2} | X _{1.3} | X _{1.4} | X _{1.5} | X _{1.6} | X _{1.7} | X _{1.8} | X _{1.9} | X _{1.10} | X _{1.11} | X _{1.12} | X _{1.13} | X _{1.14} | TotX ₁ |
|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 50 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 48 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 40 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 34 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 42 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 43 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 54 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 50 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 56 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 52 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 55 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 64 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 45 |
| 15 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 36 |
| 16 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 41 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 56 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 53 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 47 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 50 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 58 |
| 23 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 41 |
| 24 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 55 |
| 25 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 46 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 53 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 57 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 62 |
| 29 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 51 |
| 31 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 52 |
| 32 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 62 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 52 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 66 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 53 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 52 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 39 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 40 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 51 |
| 42 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 45 |
| 43 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 40 |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 52 |
| 46 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 47 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 49 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 37 |
| 50 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 54 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 57 |
| 52 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 47 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 49 |
| 55 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 49 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 57 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 51 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 48 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 56 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|----|
| 60 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 54 |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 50 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 52 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 62 |
| 66 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 42 | |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 68 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 37 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 60 |
| 70 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 61 |
| Tot X ₁ | 259 | 275 | 271 | 218 | 263 | 246 | 247 | 247 | 277 | 290 | 228 | 278 | 248 | 254 | 3601 | |
| Mean | 3.70 | 3.93 | 3.87 | 3.11 | 3.76 | 3.51 | 3.53 | 3.53 | 3.96 | 4.14 | 3.26 | 3.97 | 3.54 | 3.63 | 51.44 | |

Struktur Tugas (X₂)

| Res | X _{2.1} | X _{2.2} | X _{2.3} | X _{2.4} | X _{2.5} | X _{2.6} | X _{2.7} | X _{2.8} | X _{2.9} | X _{2.10} | X _{2.11} | X _{2.12} | X _{2.13} | X _{2.14} | X _{2.15} | X _{2.16} | X _{2.17} | X _{2.18} | TotX ₂ |
|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 69 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 52 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 52 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 63 |
| 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 50 |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 62 |
| 7 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 62 |
| 8 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 55 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 69 |
| 10 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 60 |
| 11 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 68 |
| 12 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 77 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 71 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 55 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 69 |
| 16 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 38 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 70 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 73 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 67 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 65 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 60 |
| 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 81 |
| 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 69 |
| 24 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 66 |
| 25 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 67 |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 68 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 67 |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 88 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 29 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 53 |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 64 |
| 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 67 |
| 32 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 76 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 78 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 72 |
| 35 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 67 |
| 36 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 65 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 71 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 69 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 72 |
| 42 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 | 59 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 58 |
| 44 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 82 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 65 |
| 46 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 52 |
| 47 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 81 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 61 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 62 |
| 50 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 84 |
| 51 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 82 |
| 52 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 61 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 |
| 54 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 63 |
| 55 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 63 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 81 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 66 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 77 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 58 |
| 61 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 65 |
| 62 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 60 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 67 |
| 64 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 57 |
| 65 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 88 |
| 66 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 50 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 71 |
| 68 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 56 |
| 69 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 73 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 68 |
| Tot X ₂ | 263 | 251 | 269 | 269 | 260 | 275 | 263 | 254 | 266 | 251 | 263 | 266 | 273 | 276 | 259 | 268 | 201 | 238 | 4665 |
| Mean | 3.76 | 3.59 | 3.84 | 3.84 | 3.71 | 3.93 | 3.76 | 3.63 | 3.80 | 3.59 | 3.76 | 3.80 | 3.90 | 3.94 | 3.70 | 3.83 | 2.87 | 3.40 | 66.64 |

Kekuatan Posisi (X₃)

| Res | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3.8 | X3.9 | X3.10 | X3.11 | X3.12 | X3.13 | X3.14 | X3.15 | X3.16 | X3.17 | X3.18 | X3.19 | X3.20 | X3.21 | X3.22 | Tot X3 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 91 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 71 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 55 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 60 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 76 |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 70 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 70 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 70 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 72 |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 85 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 75 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 86 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 66 |
| 15 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 82 |
| 16 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 64 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 74 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 88 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 78 |
| 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 78 |
| 21 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 65 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 101 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 79 |
| 24 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 89 |
| 25 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 74 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 80 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 80 |
| 28 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 92 |
| 29 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 59 |
| 30 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 79 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 85 |
| 32 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 89 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 99 |
| 34 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 88 |
| 35 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 94 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 82 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 87 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 88 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 85 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 78 |
| 41 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 94 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 78 |
| 43 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 66 |
| 44 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 102 |
| 45 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 83 |
| 46 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 60 |
| 47 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 88 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 71 |
| 49 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 42 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 97 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 96 |
| 52 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 73 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 88 |
| 54 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 75 |
| 55 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 74 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 88 |
| 57 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 89 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 70 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 98 |
| 60 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 73 |
| 61 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 91 |
| 62 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 65 |
| 63 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 72 |
| 64 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 76 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 92 |
| 66 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 60 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 85 |
| 68 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 68 |
| 69 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 83 |
| 70 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 86 |
| Tot X ₃ | 256 | 255 | 264 | 273 | 275 | 219 | 243 | 252 | 253 | 267 | 266 | 254 | 245 | 237 | 280 | 254 | 247 | 249 | 223 | 245 | 231 | 249 | 5537 |
| Mean | 3.66 | 3.64 | 3.77 | 3.90 | 3.93 | 3.13 | 3.47 | 3.60 | 3.61 | 3.81 | 3.80 | 3.63 | 3.50 | 3.39 | 4.00 | 3.63 | 3.53 | 3.56 | 3.19 | 3.50 | 3.30 | 3.56 | 79.10 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 76 |
| 40 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 83 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 81 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 74 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 59 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 92 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 82 |
| 46 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 58 |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 84 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 73 |
| 49 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 58 |
| 50 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 76 |
| 51 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 86 |
| 52 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 74 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 79 |
| 54 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 75 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 76 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 83 |
| 57 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 67 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 72 |
| 59 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 76 |
| 60 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 69 |
| 61 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 64 |
| 62 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 62 |
| 63 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 71 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 71 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 70 |
| 66 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 64 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 77 |
| 68 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 66 |
| 69 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 83 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 73 |
| Tot Y ₁ | 260 | 257 | 263 | 275 | 279 | 268 | 260 | 281 | 245 | 268 | 273 | 245 | 262 | 293 | 237 | 223 | 229 | 194 | 216 | 251 | 5079 |
| Mean | 3.71 | 3.67 | 3.76 | 3.93 | 3.99 | 3.83 | 3.71 | 4.01 | 3.50 | 3.83 | 3.90 | 3.50 | 3.74 | 4.19 | 3.39 | 3.19 | 3.27 | 2.77 | 3.09 | 3.59 | 72.56 |

Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

| Respn | Y _{2.1} | Y _{2.2} | Y _{2.3} | Y _{2.4} | Y _{2.5} | Y _{2.6} | Y _{2.7} | Y _{2.8} | Y _{2.9} | Y _{2.10} | Y _{2.11} | Y _{2.12} | Y _{2.13} | Y _{2.14} | TotY ₂ |
|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 50 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 51 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 65 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 51 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 54 |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 59 |
| 8 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 50 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 59 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 44 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 13 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 52 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 16 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 64 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 52 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 59 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 54 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 54 |
| 22 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 46 |
| 23 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 51 |
| 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 58 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 56 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 53 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 68 |
| 29 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 |
| 30 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 52 |
| 33 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 43 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 54 |
| 35 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 66 |
| 36 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 69 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 50 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 52 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 51 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 44 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 46 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 50 |
| 47 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 56 |
| 48 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 54 |
| 50 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 |
| 51 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 52 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 49 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 57 |
| 54 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 55 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 57 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 60 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 50 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 |
| 62 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 54 |
| 63 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 44 |
| 64 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 46 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 51 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 51 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 52 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 70 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 54 |
| Tot Y ₂ | 280 | 256 | 274 | 274 | 276 | 271 | 279 | 270 | 275 | 268 | 275 | 285 | 262 | 259 | 3804 |
| Mean | 4.00 | 3.66 | 3.91 | 3.91 | 3.94 | 3.87 | 3.99 | 3.86 | 3.93 | 3.83 | 3.93 | 4.07 | 3.74 | 3.70 | 54.34 |

Frequencies

Frequency Table

Jenis Kelamin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Pria | 54 | 77,1 | 77,1 | 77,1 |
| Wanita | 16 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Usia

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 30 th | 6 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| 30 - 40 th | 29 | 41,4 | 41,4 | 50,0 |
| 40 - 50 th | 29 | 41,4 | 41,4 | 91,4 |
| > 50 th | 6 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Status Kepegawaian

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Pegawai Tetap | 56 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| Pegawai Kontrak | 14 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Pendidikan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SLTP | 13 | 18,6 | 18,6 | 18,6 |
| SMU / SMK | 38 | 54,3 | 54,3 | 72,9 |
| Diploma I / II / III | 10 | 14,3 | 14,3 | 87,1 |
| Sarjana S1 / S2 / S3 | 9 | 12,9 | 12,9 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Masa Kerja

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 10 th | 15 | 21,4 | 21,4 | 21,4 |
| 10 - 20 th | 36 | 51,4 | 51,4 | 72,9 |
| 20 - 30 th | 19 | 27,1 | 27,1 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Descriptives Variabel Hubungan Pimpinan - Anggota

Descriptive Statistics

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------|---------|---------|------|----------------|
| X_1.1 | 1 | 5 | 3,70 | ,86 |
| X_1.2 | 2 | 5 | 3,93 | ,60 |
| X_1.3 | 1 | 5 | 3,11 | ,97 |
| X_1.4 | 2 | 5 | 3,76 | ,62 |
| X_1.5 | 2 | 5 | 3,51 | ,79 |
| X_1.6 | 1 | 5 | 3,53 | ,76 |
| X_1.7 | 1 | 5 | 3,53 | ,76 |
| X_1.8 | 2 | 5 | 4,14 | ,55 |
| X_1.9 | 1 | 5 | 3,26 | ,93 |
| X_1.10 | 1 | 5 | 3,97 | ,93 |
| X_1.11 | 1 | 5 | 3,54 | ,91 |
| X_1.12 | 1 | 5 | 3,63 | ,85 |

Descriptives Variabel Struktur Tugas

Descriptive Statistics

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------|---------|---------|------|----------------|
| X2.1 | 1 | 5 | 3,76 | ,73 |
| X2.2 | 1 | 5 | 3,59 | ,86 |
| X2.3 | 2 | 5 | 3,84 | ,67 |
| X2.4 | 1 | 5 | 3,84 | ,77 |
| X2.5 | 1 | 5 | 3,71 | ,84 |
| X2.6 | 2 | 5 | 3,93 | ,67 |
| X2.7 | 2 | 5 | 3,76 | ,91 |
| X2.8 | 2 | 5 | 3,63 | ,68 |
| X2.9 | 1 | 5 | 3,59 | ,91 |
| X2.10 | 1 | 5 | 3,76 | ,86 |
| X2.11 | 2 | 5 | 3,80 | ,75 |
| X2.12 | 3 | 5 | 3,90 | ,57 |
| X2.13 | 2 | 5 | 3,94 | ,66 |
| X2.14 | 2 | 5 | 3,70 | ,77 |
| X2.15 | 2 | 5 | 3,83 | ,82 |
| X2.16 | 1 | 5 | 2,87 | 1,03 |
| X2.17 | 1 | 5 | 3,40 | ,98 |

Descriptives Variabel Kekuatan Posisi

Descriptive Statistics

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------|---------|---------|------|----------------|
| X3.1 | 2 | 5 | 3,66 | ,70 |
| X3.2 | 2 | 5 | 3,64 | ,89 |
| X3.3 | 2 | 5 | 3,77 | ,85 |
| X3.4 | 2 | 5 | 3,93 | ,69 |
| X3.5 | 1 | 5 | 3,47 | ,91 |
| X3.6 | 2 | 5 | 3,60 | ,71 |
| X3.7 | 1 | 5 | 3,61 | ,92 |
| X3.8 | 2 | 5 | 3,81 | ,69 |
| X3.9 | 1 | 5 | 3,80 | ,89 |
| X3.10 | 1 | 5 | 3,63 | ,84 |
| X3.11 | 1 | 5 | 3,50 | ,90 |
| X3.12 | 1 | 5 | 3,39 | ,91 |
| X3.13 | 2 | 5 | 4,00 | ,76 |
| X3.14 | 1 | 5 | 3,56 | ,90 |
| X3.15 | 1 | 5 | 3,19 | 1,01 |
| X3.16 | 1 | 5 | 3,50 | ,86 |
| X3.17 | 1 | 5 | 3,30 | ,84 |
| X3.18 | 1 | 5 | 3,56 | ,96 |

Descriptives Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Descriptive Statistics

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|------|---------|---------|------|----------------|
| Y1.1 | 2 | 5 | 3,71 | ,89 |
| Y1.2 | 2 | 5 | 3,67 | ,88 |
| Y1.3 | 2 | 5 | 3,76 | ,65 |
| Y1.4 | 2 | 5 | 4,01 | ,63 |
| Y1.5 | 2 | 5 | 3,59 | ,58 |

Descriptives Variabel Produktivitas Organisasi

Descriptive Statistics

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------|---------|---------|------|----------------|
| Y2.1 | 2 | 5 | 4,00 | ,51 |
| Y2.2 | 2 | 5 | 3,66 | ,63 |
| Y2.3 | 2 | 5 | 3,87 | ,56 |
| Y2.4 | 2 | 5 | 3,99 | ,55 |
| Y2.5 | 3 | 5 | 3,86 | ,57 |
| Y2.6 | 2 | 5 | 3,93 | ,57 |
| Y2.7 | 2 | 5 | 3,83 | ,54 |
| Y2.8 | 2 | 5 | 3,93 | ,52 |
| Y2.9 | 3 | 5 | 4,07 | ,49 |
| Y2.10 | 2 | 5 | 3,74 | ,61 |
| Y2.11 | 2 | 5 | 3,70 | ,67 |

Frequencies

Frequency Table

Hubungan Pimpinan - Anggota (X1)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang Baik | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | Cukup Baik | 16 | 22,9 | 22,9 | 28,6 |
| | Baik | 42 | 60,0 | 60,0 | 88,6 |
| | Sangat Baik | 8 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Struktur Tugas (X2)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang Baik | 1 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| | Cukup Baik | 17 | 24,3 | 24,3 | 25,7 |
| | Baik | 41 | 58,6 | 58,6 | 84,3 |
| | Sangat Baik | 11 | 15,7 | 15,7 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Kekuatan Posisi (X3)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang Baik | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | Cukup Baik | 23 | 32,9 | 32,9 | 38,6 |
| | Baik | 33 | 47,1 | 47,1 | 85,7 |
| | Sangat Baik | 10 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Kepuasan Kerja Karyawan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Puas | 2 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | Cukup Puas | 12 | 17,1 | 17,1 | 20,0 |
| | Puas | 37 | 52,9 | 52,9 | 72,9 |
| | Sangat Puas | 19 | 27,1 | 27,1 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Produktivitas Organisasi

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Cukup Baik | 6 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| Baik | 56 | 80,0 | 80,0 | 88,6 |
| Sangat Baik | 8 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas (X2) | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,456 ^a | ,208 | ,172 | ,299 |

a. Predictors: (Constant), Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas (X2)

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1,549 | 3 | ,516 | 5,788 | ,001 ^a |
| | Residual | 5,888 | 66 | 8,9E-02 | | |
| | Total | 7,437 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,882 | ,264 | | 10,922 | ,000 |
| | Hubungan Pimpinan - Anggota (X1) | ,048 | ,095 | ,080 | ,506 | ,615 |
| | Struktur Tugas (X2) | -,006 | ,120 | -,011 | -,054 | ,957 |
| | Kekuatan Posisi (X3) | ,222 | ,106 | ,407 | 2,094 | ,040 |

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Uji Multikolinearitas

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas (X2) | | Enter |

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,456 ^a | ,208 | ,172 | ,299 |

- a. Predictors: (Constant), Kekuatan Posisi (X3),
Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas
(X2)
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1,549 | 3 | ,516 | 5,788 | ,001 ^a |
| | Residual | 5,888 | 66 | 8,921E-02 | | |
| | Total | 7,437 | 69 | | | |

- a. Predictors: (Constant), Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan -
Anggota (X1), Struktur Tugas (X2)
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2,882 | ,264 | | 10,92 | ,000 | | |
| | Hubungan Pimpinan - Anggota (X1) | ,048 | ,095 | ,080 | ,506 | ,615 | ,476 | 2,099 |
| | Struktur Tugas (X2) | -,006 | ,120 | -,011 | -,054 | ,957 | ,303 | 3,300 |
| | Kekuatan Posisi (X3) | ,222 | ,106 | ,407 | 2,094 | ,040 | ,318 | 3,148 |

- a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Uji Autokorelasi

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas (X2) | | Enter |

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,456 ^a | ,208 | ,172 | ,299 | 1,800 |

- a. Predictors: (Constant), Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas (X2)
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1,549 | 3 | ,516 | 5,788 | ,001 ^a |
| | Residual | 5,888 | 66 | 8,9E-02 | | |
| | Total | 7,437 | 69 | | | |

- a. Predictors: (Constant), Kekuatan Posisi (X3), Hubungan Pimpinan - Anggota (X1), Struktur Tugas (X2)
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,882 | ,264 | | 10,922 | ,000 |
| | Hubungan Pimpinan - Anggota (X1) | ,048 | ,095 | ,080 | ,506 | ,615 |
| | Struktur Tugas (X2) | -,006 | ,120 | -,011 | -,054 | ,957 |
| | Kekuatan Posisi (X3) | ,222 | ,106 | ,407 | 2,094 | ,040 |

- a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | LNX3, LNX1 _a LNX2 | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: LNE2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,334 ^a | ,112 | ,071 | 1,8187 |

a. Predictors: (Constant), LNX3, LNX1, LNX2

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 27,400 | 3 | 9,133 | 2,761 | ,049 ^a |
| | Residual | 218,302 | 66 | 3,308 | | |
| | Total | 245,702 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), LNX3, LNX1, LNX2

b. Dependent Variable: LNE2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -3,137 | 1,963 | | -1,598 | ,115 |
| | LNX1 | ,585 | 1,928 | ,050 | ,304 | ,762 |
| | LNX2 | -5,885 | 2,286 | -,484 | -2,575 | ,012 |
| | LNX3 | 4,886 | 1,977 | ,466 | 2,472 | ,016 |

a. Dependent Variable: LNE2

Tindakan Perbaikan Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | In X3, In X1, In X2 ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: In Y

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,474 ^a | ,225 | ,189 | 7,779E-02 |

a. Predictors: (Constant), In X3, In X1, In X2

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | ,116 | 3 | 3,854E-02 | 6,369 | ,001 ^a |
| | Residual | ,399 | 66 | 6,051E-03 | | |
| | Total | ,515 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), In X3, In X1, In X2

b. Dependent Variable: In Y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,042 | ,084 | | 12,409 | ,000 |
| | In X1 | ,016 | ,082 | ,030 | ,195 | ,846 |
| | In X2 | ,004 | ,098 | ,008 | ,044 | ,965 |
| | In X3 | ,215 | ,085 | ,447 | 2,539 | ,013 |

a. Dependent Variable: In Y

Crosstabs

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|---|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Jenis Kelamin * Kinerja Organisasi (Y) | 70 | 100,0% | 0 | ,0% | 70 | 100,0% |

Jenis Kelamin * Kinerja Organisasi (Y) Crosstabulation

| | | | Kinerja Organisasi (Y) | | | Total |
|---------------|--------|------------|------------------------|-------|----------|--------|
| | | | Cukup | Baik | Sgt Baik | |
| Jenis Kelamin | Pria | Count | 5 | 42 | 7 | 54 |
| | | % of Total | 7,1% | 60,0% | 10,0% | 77,1% |
| | Wanita | Count | | 15 | 1 | 16 |
| | | % of Total | | 21,4% | 1,4% | 22,9% |
| Total | | Count | 5 | 57 | 8 | 70 |
| | | % of Total | 7,1% | 81,4% | 11,4% | 100,0% |

T-Test

Group Statistics

| | Kinerja Organisasi (Y) | |
|-----------------|------------------------|-----------|
| | Jenis Kelamin | |
| | Pria | Wanita |
| N | 54 | 16 |
| Mean | 3,844 | 3,799 |
| Std. Deviation | ,336 | ,310 |
| Std. Error Mean | 4,57E-02 | 7,753E-02 |

Independent Samples Test

| | | Kinerja Organisasi (Y) | |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|
| | | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances | F | ,060 | |
| | Sig. | ,807 | |
| t-test for Equality of Means | t | ,482 | ,504 |
| | df | 68 | 26,316 |
| | Sig. (2-tailed) | ,631 | ,619 |
| | Mean Difference | 4,532E-02 | 4,532E-02 |
| | Std. Error Difference | 9,397E-02 | 8,998E-02 |
| | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | Lower | -,142 | -,140 |
| | Upper | ,233 | ,230 |

Crosstabs

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|-------------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Usia * Kinerja Organisasi (Y) | 70 | 100,0% | 0 | ,0% | 70 | 100,0% |

Usia * Kinerja Organisasi (Y) Crosstabulation

| | | | Kinerja Organisasi (Y) | | | Total |
|--------------|------------|------|------------------------|-------|----------|-------|
| | | | Cukup | Baik | Sgt Baik | |
| Usia < 30 th | Count | | 5 | 1 | 6 | |
| | % of Total | | 7,1% | 1,4% | 8,6% | |
| 30 - 40 th | Count | 1 | 24 | 4 | 29 | |
| | % of Total | 1,4% | 34,3% | 5,7% | 41,4% | |
| 40 - 50 th | Count | 4 | 22 | 3 | 29 | |
| | % of Total | 5,7% | 31,4% | 4,3% | 41,4% | |
| > 50 th | Count | | 6 | | 6 | |
| | % of Total | | 8,6% | | 8,6% | |
| Total | Count | 5 | 57 | 8 | 70 | |
| | % of Total | 7,1% | 81,4% | 11,4% | 100,0% | |

Oneway

Descriptives

Kinerja Organisasi (Y)

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Min | Max |
|------------|----|-------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|-----|-----|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| < 30 th | 6 | 3,908 | ,284 | ,116 | 3,610 | 4,207 | 3,6 | 4,4 |
| 30 - 40 th | 29 | 3,866 | ,330 | ,061 | 3,741 | 3,992 | 3,2 | 4,7 |
| 40 - 50 th | 29 | 3,788 | ,354 | ,066 | 3,654 | 3,923 | 3,2 | 4,6 |
| > 50 th | 6 | 3,822 | ,266 | ,108 | 3,543 | 4,100 | 3,5 | 4,1 |
| Total | 70 | 3,834 | ,328 | ,039 | 3,755 | 3,912 | 3,2 | 4,7 |

Test of Homogeneity of Variances

Kinerja Organisasi (Y)

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| ,353 | 3 | 66 | ,787 |

ANOVA

Kinerja Organisasi (Y)

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,125 | 3 | 4,159E-02 | ,375 | ,771 |
| Within Groups | 7,312 | 66 | ,111 | | |
| Total | 7,437 | 69 | | | |

Crosstabs

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|--|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Status Kepegawaian * Kinerja Organisasi (Y) | 70 | 100,0% | 0 | ,0% | 70 | 100,0% |

Status Kepegawaian * Kinerja Organisasi (Y) Crosstabulation

| | | | Kinerja Organisasi (Y) | | | Total |
|--------------------|-----------------|------------|------------------------|-------|----------|-------|
| | | | Cukup | Baik | Sgt Baik | |
| Status Kepegawaian | Pegawai Tetap | Count | 5 | 45 | 6 | 56 |
| | | % of Total | 7,1% | 64,3% | 8,6% | 80,0% |
| | Pegawai Kontrak | Count | | 12 | 2 | 14 |
| | | % of Total | | 17,1% | 2,9% | 20,0% |
| Total | Count | 5 | 57 | 8 | 70 | |
| | % of Total | 7,1% | 81,4% | 11,4% | 100,0% | |

T-Test

Group Statistics

| | Kinerja Organisasi (Y) | |
|-----------------|------------------------|-----------------|
| | Status Kepegawaian | |
| | Pegawai Tetap | Pegawai Kontrak |
| N | 56 | 14 |
| Mean | 3,825 | 3,868 |
| Std. Deviation | ,333 | ,320 |
| Std. Error Mean | 4,444E-02 | 8,563E-02 |

Independent Samples Test

| | | Kinerja Organisasi (Y) | |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|
| | | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances | F | ,091 | |
| | Sig. | ,764 | |
| t-test for Equality of Means | t | -,432 | -,442 |
| | df | 68 | 20,592 |
| | Sig. (2-tailed) | ,667 | ,663 |
| | Mean Difference | -4,268E-02 | -4,268E-02 |
| | Std. Error Difference | 9,868E-02 | 9,647E-02 |
| | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | Lower | -,240 | -,244 |
| | Upper | ,154 | ,158 |

Crosstabs

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|-------------------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Pendidikan * Kinerja Organisasi (Y) | 70 | 100,0% | 0 | ,0% | 70 | 100,0% |

Pendidikan * Kinerja Organisasi (Y) Crosstabulation

| | | | Kinerja Organisasi (Y) | | | Total |
|------------|----------------------|------------|------------------------|-------|----------|--------|
| | | | Cukup | Baik | Sgt Baik | |
| Pendidikan | SLTP | Count | 2 | 11 | | 13 |
| | | % of Total | 2,9% | 15,7% | | 18,6% |
| | SMU / SMK | Count | 3 | 30 | 5 | 38 |
| | | % of Total | 4,3% | 42,9% | 7,1% | 54,3% |
| | Diploma I / II / III | Count | | 8 | 2 | 10 |
| | | % of Total | | 11,4% | 2,9% | 14,3% |
| | Sarjana S1 / S2 / S3 | Count | | 8 | 1 | 9 |
| | | % of Total | | 11,4% | 1,4% | 12,9% |
| Total | | Count | 5 | 57 | 8 | 70 |
| | | % of Total | 7,1% | 81,4% | 11,4% | 100,0% |

Oneway

Descriptives

Kinerja Organisasi (Y)

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Min | Max |
|----------------------|----|-------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|-----|-----|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| SLTP | 13 | 3,689 | ,281 | ,078 | 3,520 | 3,859 | 3,2 | 4,1 |
| SMU / SMK | 38 | 3,844 | ,341 | ,055 | 3,731 | 3,956 | 3,2 | 4,7 |
| Diploma I / II / III | 10 | 4,014 | ,266 | ,084 | 3,824 | 4,204 | 3,4 | 4,5 |
| Sarjana S1 / S2 / S3 | 9 | 3,800 | ,342 | ,114 | 3,537 | 4,063 | 3,4 | 4,6 |
| Total | 70 | 3,834 | ,328 | ,039 | 3,755 | 3,912 | 3,2 | 4,7 |

Test of Homogeneity of Variances

Kinerja Organisasi (Y)

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1,023 | 3 | 66 | ,388 |

ANOVA

Kinerja Organisasi (Y)

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | ,610 | 3 | ,203 | 1,967 | ,127 |
| Within Groups | 6,826 | 66 | ,103 | | |
| Total | 7,437 | 69 | | | |

Crosstabs

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|-------------------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Masa Kerja * Kinerja Organisasi (Y) | 70 | 100,0% | 0 | ,0% | 70 | 100,0% |

Masa Kerja * Kinerja Organisasi (Y) Crosstabulation

| | | Kinerja Organisasi (Y) | | | Total | |
|------------|------------|------------------------|-------|----------|--------|-------|
| | | Cukup | Baik | Sgt Baik | | |
| Masa Kerja | < 10 th | Count | | 13 | 2 | 15 |
| | | % of Total | | 18,6% | 2,9% | 21,4% |
| | 10 - 20 th | Count | 5 | 27 | 4 | 36 |
| | | % of Total | 7,1% | 38,6% | 5,7% | 51,4% |
| | 20 - 30 th | Count | | 17 | 2 | 19 |
| | | % of Total | | 24,3% | 2,9% | 27,1% |
| Total | Count | 5 | 57 | 8 | 70 | |
| | % of Total | 7,1% | 81,4% | 11,4% | 100,0% | |

Oneway

Descriptives

Kinerja Organisasi (Y)

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Min | Max |
|------------|----|-------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|-----|-----|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| < 10 th | 15 | 3,906 | ,291 | ,075 | 3,745 | 4,067 | 3,4 | 4,5 |
| 10 - 20 th | 36 | 3,799 | ,375 | ,062 | 3,672 | 3,925 | 3,2 | 4,7 |
| 20 - 30 th | 19 | 3,843 | ,260 | ,060 | 3,718 | 3,968 | 3,4 | 4,2 |
| Total | 70 | 3,834 | ,328 | ,039 | 3,755 | 3,912 | 3,2 | 4,7 |

Test of Homogeneity of Variances

Kinerja Organisasi (Y)

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1,419 | 2 | 67 | ,249 |

ANOVA

Kinerja Organisasi (Y)

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,124 | 2 | 6,222E-02 | ,570 | ,568 |
| Within Groups | 7,312 | 67 | ,109 | | |
| Total | 7,437 | 69 | | | |

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | In X3, In X1, In X2 ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: In Y

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,474 ^a | ,225 | ,189 | 7,779E-02 |

a. Predictors: (Constant), In X3, In X1, In X2

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | ,116 | 3 | 3,854E-02 | 6,369 | ,001 ^a |
| | Residual | ,399 | 66 | 6,051E-03 | | |
| | Total | ,515 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), In X3, In X1, In X2

b. Dependent Variable: In Y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,042 | ,084 | | 12,409 | ,000 |
| | In X1 | ,016 | ,082 | ,030 | ,195 | ,846 |
| | In X2 | ,004 | ,098 | ,008 | ,044 | ,965 |
| | In X3 | ,215 | ,085 | ,447 | 2,539 | ,013 |

a. Dependent Variable: In Y

LAMPIRAN D

WAWANCARA



Hasil Wawancara

Wawancara pegawai edukatif (dosen) dilakukan pada tanggal 3 Juni 2006, dan 4 Juni 2006 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, terdapat 3 jurusan yakni Jurusan Manajemen, Jurusan Akutansi dan Jurusan Ekonomi Pembangunan. Wawancara dilakukan dengan sampel yang mewakili populasi, yakni sebanyak 13 dosen baik yang sebelumnya pernah terlibat dalam struktur organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia maupun pegawai edukatif yang belum pernah terlibat dalam struktur dari segala jurusan yang diambil secara acak. Selain itu, sampel ditentukan berdasarkan sifat kemudahannya yaitu dengan cara mengambil sampel orang-orang kunci (*key person*), berdasarkan masa kerja dan mewakili dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dengan ketentuan tersebut peneliti berhasil mewawancarai 14 responden. Berikut hasil wawancara dari 14 responden tersebut:

1). Variabel Hubungan Pimpinan-Anggota (X_1)

Responden menilai hubungan pimpinan-anggota di FE UII sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari Res-1 (Responden pertama) seorang Dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 38 tahun, masa kerja 16 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“menurut saya begini mas..hubungan pimpinan dengan dosen maupun karyawan di kampus kita ini sangat baik, mungkin karena kita hidup di Jawa yang masih kental dengan budayanya yang penuh *unggah-ungguh* sehingga rasa hormat yang tercipta sangat tulus disamping itu kami sangat percaya akan kompetensi yang dimiliki pimpinan saat itu.”

Res-2 juga berpendapat sama. Res-2, adalah Dosen dengan tingkat pendidikan S3, berusia 40 tahun, masa kerja 18 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, mengatakan bahwa :

“wah, hubungan saya dengan pimpinan sangat baik, saya menganggap beliau sebagai kolega bukan atas posisi beliau jabat, kami sangat akrab. Saya percaya akan kompetensi beliau dan beliau buktikannya.”

Res-3, seorang dosen yang menjabat di salah satu prodi dalam periode ini (2006-2010), dosen ini mempunyai tingkat pendidikan S2, berusia 30 tahun, masa kerja 5 tahun, mengatakan bahwa:

“pimpinan memiliki kemampuan determinasi untuk membuat keputusan dengan baik sehingga anak buahnya percaya dan yakin atas hal tersebut, hubungan yang tercipta pun terjalin dengan cukup wajar.”

Res-5 merupakan dosen Ekonomi Pembangunan, Dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 36 tahun, masa kerja 13 tahun, sedang menduduki posisi penting di FE UII , mengatakan bahwa :

“Kesempatan studi lanjut, seminar, pelatihan ada dan saya mengikuti, sangat merasakan, bermanfaat. Selain itu juga sangat membantu secara struktural”

Dari beberapa penilaian pegawai edukatif (dosen) diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan pimpinan-anggota di FE UII sangat baik, namun ada satu responden mengemukakan bahwa :

“kompetensi yang beliau miliki cukup bagus namun dalam hal hubungan dengan anak buah *kok* kurang ya, kalo (kalau) boleh saya katakan malah cenderung arogan”

Resp-13 ini merupakan salah satu dosen senior di FE UII, dengan tingkat pendidikan S2, berusia 51 tahun, masa kerja 24 tahun. Lain halnya dengan pendapat Resp-14 yang memiliki tingkat pendidikan S3, berusia 46 tahun, masa

kerja 22 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“hubungan saya dengan pimpinan saat itu sangat baik, tidak ada *gap* (jarak) antara kami meskipun demikian hal ini tidak mengurangi rasa hormat saya kepada pimpinan”.. “saya percaya dengan kompetensi yang dimiliki pimpinan, menurut saya rasa percaya ini merupakan dasar dari segalanya”

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa, hubungan pimpinan-anggota saat itu terjalin dengan baik, hal ini dibuktikan dari 14 responden yang peneliti temui sebagian besar mengatakan bahwa pimpinan cukup mampu menjaga hubungan dengan baik, anggota percaya dan yakin atas kemampuan yang dimiliki pimpinan untuk memimpin FE UII.

2). Variabel Struktur Tugas (X_2)

Rata-rata dari 14 Responden yang peneliti temui mengatakan bahwa ada arah dan tujuan organisasi, namun dalam penerapannya masih kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Seperti terlihat dari beberapa kutipan wawancara berikut ini:

Res-11, dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 38 tahun, masa kerja 13 tahun, sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa:

“Saya rasa keputusan yang diambil oleh pemimpin cukup dikomunikasikan dengan baik. Namun tujuan organisasi kampus belum terimplementasi (terlaksana) dengan jelas bahkan masih jauh dari *ideal university*.”

Begitu pula dengan Res-8, dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 41 tahun, masa kerja 18 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, mengatakan bahwa:

“wah kok saya tidak melihat hal itu ya? yang jelas pekerjaan saya *by order* dari pimpinan dan kadang ada kerancuan dalam tugas”..”tapi yang jelas kami sering komunikasi sebelum ada kebijakan-kebijakan tertentu”

Lain lagi dengan pendapat Resp-4, beliau dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 20 tahun, pernah menduduki posisi penting di FE UII beliau berpendapat :

“bagi saya ini sangat menarik, karena menurut pendapat saya *kok* terjadi semacam *overlapping* antar bagian, walaupun wewenang dan tanggungjawab yang sudah ada menjadi tidak jalan sebagaimana mestinya”

Dari beberapa pendapat diatas, ada pula yang menyanggah dengan pendapat menurut prespektif masing-masing, seperti contoh Resp-5 berpendapat :

“mungkin begini...kebetulan saya sering *ngobrol* dengan pimpinan sehingga saya cukup dapat mengerti dan memahami struktur tugas dan tujuan organisasi yang akan dicapai, keputusan yang akan diambil pun dikomunikasikan dengan kami *kok*”

Pendapat dari Resp-9, seorang dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 44 tahun, masa kerja 19 tahun :

“setahu saya ada tujuan organisasi yang jelas *kok* dan pimpinan mendorong kami ke arah itu”..”pimpinan cukup pandai dalam menempatkan orang di posisi yang tepat”

Sedangkan Resp-12 yang merupakan orang kunci di salah satu prodi di FE UII dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 19 tahun, mengatakan bahwa :

“keputusan yang diambil pimpinan saat itu dapat dipertanggung jawabkan dengan baik, bahkan dalam beberapa kasus kami juga berdiskusi sebelum adanya keputusan-keputusan”..”pimpinan juga memiliki tujuan organisasi yang jelas dan mendorong kami untuk berkreasi selama menuju tujuan tersebut”

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya pimpinan memiliki struktur tugas yang sangat jelas namun kurang dimengerti oleh seluruh

anggota organisasi sehingga masih ada saja yang menganggap bahwa tidak adanya struktur tugas yang jelas didalam organisasi.

3). Variabel Kekuatan Posisi (X_3)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan kekuatan posisi yang dimiliki pimpinan sudah cukup kuat namun kurang dipertegas dengan penerapan disiplin organisasi maupun penerapan *reward punishment* (penghargaan dan hukuman) secara bijaksana. Hal ini terlihat dari beberapa wawancara yang dilakukan sebagai berikut :

Res-14 mengatakan bahwa :

“Uii ini susah mas...menurut saya budaya orang Jawa yang punya pandangan *ngono yo ngono ning ojo ngono* membuat pimpinan bersikap sangat fleksibel dalam penerapan *punishment* (hukuman) kepada anak buahnya, selalu saja ada toleransi dan memaafkan terhadap kesalahan”...”saya rasa pimpinan saat itu cukup bisa dicontoh oleh kami, sebagai dosen beliau selalu komitmen terhadap apa yang beliau katakan”

Lain lagi yang disampaikan Res-12,

“bagaimanapun pimpinan juga manusia,saya rasa pimpinan kurang mampu menegakkan disiplin organisasi dengan baik, reward yang diberikan pun tidak pernah ada, paling *cuma* (hanya) pengumuman dosen-dosen terbaik dan terburuk di ahir semester.”

Res-13 juga menyampaikan hal senada bahwa:

“saya rasa pimpinan saat itu cukup bisa memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk megembangkan diri”..”penerapan disiplin organisasi *kok* saya lihat kurang *ya?*pimpinan juga tidak mampu memberikan contoh dengan rekan-rekan yang lain”..”Pimpinan terlalu banyak toleransi dalam pemberian hukuman.”

Yang menarik adalah pendapat dari Res-1, menyampaikan bahwa :

“wah saat itu kekuatan posisi beliau tidak ada yang meng-*counter* (melawan.red), tapi bukan berarti *untouchable lhoo*..dalam pemberian tugas pun beliau sangat melihat kompetensi yang dimiliki anggotanya. Namun

sayangnya itu semua tidak diimbangi oleh pemberian *reward punishment* yang bagus, kalau saya beri nilai 7 lah..”

4). Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik. Misalnya terlihat pada wawancara dengan Res-4, seorang ibu dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 20 tahun, dan pernah menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat :

“*begini ya mas..saya mempunyai prinsip bersyukur dengan apa yang saya terima. Jika dilihat lebih jauh mempunyai dua sisi, dari sisi beban kerja yang dibebankan saya rasa saya cukup puas namun jika dilihat dari “imbangan” yang ada belumlah sebanding dengan apa yang saya berikan kepada fakultas, namun ini semua kembali pada rasa bersyukur...alhamdulillah saya sudah cukup dihargai”*”

Begitu juga pandangan Res- 7, seorang dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 19 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“ *so far* saya puas...kalau tidak *ya* pastinya saya sudah keluar dari dulu, yang jelas kepuasan tidak hanya diukur dari sisi *financial* saja, namun banyak hal lain yang saya nyaman berada disini, contohnya situasi kerja yang sangat nyaman ”

Res-9, dosen FE UII dengan tingkat pendidikan S2, berusia 44 tahun, masa kerja 19 tahun mengatakan :

“meskipun diluar sana banyak yang lebih baik, namun disini saya mendapatkan lingkungan kerja yang dapat memberi kepuasan tersendiri”

Yang menarik pendapat dari Res-14 seorang dosen yang sedang menjabat di salah satu jabatan penting di FE UII, dengan tingkat pendidikan S3, berusia 46 tahun dengan masa kerja 22 tahun, mengemukakan pendapat beliau bahwa :

“*overall* (secara keseluruhan) saya puas, walaupun dari *financial* belum dapat dikatakan mencukupi namun hal itu dapat ditutupi oleh lingkungan kerja yang

nyaman dan hubungan layaknya sebuah keluarga”...”terus terang saja...saya masih tetap ada disini karena sebuah komitmen, kampus telah menyekolahkan saya dan kewajiban saya secara pribadi untuk membayar itu semua”

5). Produktivitas Organisasi dalam Prespektif Karyawan (Y₂)

Pendapat karyawan edukatif (dosen) mengenai produktivitas organisasi di FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik. Misalnya terlihat pada wawancara dengan Res-1 :

“saat itu produktivitas sangat bisa di *explor* seluas-luasnya karena pimpinan memberikan dukungan untuk itu semua tanpa banyak campur tangan”

Res-10, dosen FE UII dengan tingkat pendidikan S2, berusia 47 tahun, masa kerja 22 tahun, mengemukakan :

“saya kira produktivitas di kampus ini sudah baik, buktinya prodi manajemen *dapet* Hibah A3, itu berarti kita cukup dihargai oleh pemerintah”

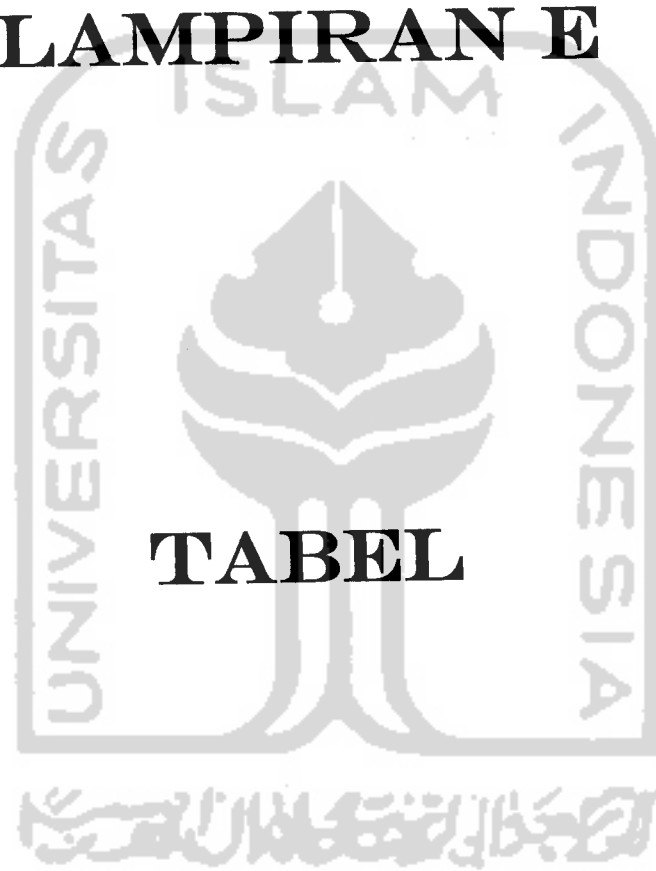
Begitu juga pandangan Res- 7, seorang dosen dengan tingkat pendidikan S2, berusia 43 tahun, masa kerja 19 tahun, pernah dan sedang menduduki posisi penting di FE UII, berpendapat bahwa :

“terus terang saja saya tidak bisa menilai produktivitas diri saya sendiri, yang jelas saat belum menjabat seperti sekarang saya rasa produktivitas saya sudah optimal, kira-kira 90% *lah*..”

Begitu juga pandangan Res- 8, berpendapat bahwa :

“kalau produktivitas saya cukup tinggi mas..kira-kira ya 90% *lah* kalau produktivitas organisasi sudah cukup baik kok...tapi bukan berarti udah sempurna *lho*..masih butuh peningkatan disana sini”

LAMPIRAN E



TABEL

Tabel F

 $\alpha = 5\%$

| df2 | df1 | | | | | | | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 10 | 4,96 | 4,10 | 3,71 | 3,48 | 3,33 | 3,22 | 3,14 | 3,07 | 3,02 | 2,98 | 2,94 | 2,91 |
| 20 | 4,351 | 3,493 | 3,098 | 2,866 | 2,711 | 2,599 | 2,514 | 2,447 | 2,393 | 2,348 | 2,310 | 2,278 |
| 30 | 4,171 | 3,316 | 2,922 | 2,690 | 2,534 | 2,421 | 2,334 | 2,266 | 2,211 | 2,165 | 2,126 | 2,092 |
| 40 | 4,085 | 3,232 | 2,839 | 2,606 | 2,449 | 2,336 | 2,249 | 2,180 | 2,124 | 2,077 | 2,038 | 2,003 |
| 50 | 4,034 | 3,183 | 2,790 | 2,557 | 2,400 | 2,286 | 2,199 | 2,130 | 2,073 | 2,026 | 1,986 | 1,952 |
| 55 | 4,016 | 3,165 | 2,773 | 2,540 | 2,383 | 2,269 | 2,181 | 2,112 | 2,055 | 2,008 | 1,968 | 1,933 |
| 60 | 4,001 | 3,150 | 2,758 | 2,525 | 2,368 | 2,254 | 2,167 | 2,097 | 2,040 | 1,993 | 1,952 | 1,917 |
| 65 | 3,989 | 3,138 | 2,746 | 2,513 | 2,356 | 2,242 | 2,154 | 2,084 | 2,027 | 1,980 | 1,939 | 1,904 |
| 66 | 3,986 | 3,136 | 2,744 | 2,511 | 2,354 | 2,239 | 2,152 | 2,082 | 2,025 | 1,977 | 1,937 | 1,902 |
| 67 | 3,984 | 3,134 | 2,742 | 2,509 | 2,352 | 2,237 | 2,150 | 2,080 | 2,023 | 1,975 | 1,935 | 1,900 |
| 68 | 3,982 | 3,132 | 2,740 | 2,507 | 2,350 | 2,235 | 2,148 | 2,078 | 2,021 | 1,973 | 1,932 | 1,897 |
| 69 | 3,980 | 3,130 | 2,737 | 2,505 | 2,348 | 2,233 | 2,145 | 2,076 | 2,019 | 1,971 | 1,930 | 1,895 |
| 70 | 3,978 | 3,128 | 2,736 | 2,503 | 2,346 | 2,231 | 2,143 | 2,074 | 2,017 | 1,969 | 1,928 | 1,893 |
| 80 | 3,960 | 3,111 | 2,719 | 2,486 | 2,329 | 2,214 | 2,126 | 2,056 | 1,999 | 1,951 | 1,910 | 1,875 |
| 81 | 3,959 | 3,109 | 2,717 | 2,484 | 2,327 | 2,213 | 2,125 | 2,055 | 1,998 | 1,950 | 1,909 | 1,874 |
| 82 | 3,957 | 3,108 | 2,716 | 2,483 | 2,326 | 2,211 | 2,123 | 2,053 | 1,996 | 1,948 | 1,907 | 1,872 |
| 83 | 3,956 | 3,107 | 2,715 | 2,482 | 2,324 | 2,210 | 2,122 | 2,052 | 1,995 | 1,947 | 1,906 | 1,871 |
| 84 | 3,955 | 3,105 | 2,713 | 2,480 | 2,323 | 2,209 | 2,121 | 2,051 | 1,993 | 1,945 | 1,905 | 1,869 |
| 85 | 3,953 | 3,104 | 2,712 | 2,479 | 2,322 | 2,207 | 2,119 | 2,049 | 1,992 | 1,944 | 1,903 | 1,868 |
| 86 | 3,952 | 3,103 | 2,711 | 2,478 | 2,321 | 2,206 | 2,118 | 2,048 | 1,991 | 1,943 | 1,902 | 1,867 |
| 87 | 3,951 | 3,101 | 2,709 | 2,476 | 2,319 | 2,205 | 2,117 | 2,047 | 1,989 | 1,941 | 1,900 | 1,865 |
| 88 | 3,949 | 3,100 | 2,708 | 2,475 | 2,318 | 2,203 | 2,115 | 2,045 | 1,988 | 1,940 | 1,899 | 1,864 |
| 89 | 3,948 | 3,099 | 2,707 | 2,474 | 2,317 | 2,202 | 2,114 | 2,044 | 1,987 | 1,939 | 1,898 | 1,863 |
| 90 | 3,947 | 3,098 | 2,706 | 2,473 | 2,316 | 2,201 | 2,113 | 2,043 | 1,986 | 1,938 | 1,897 | 1,861 |
| 91 | 3,946 | 3,097 | 2,705 | 2,472 | 2,315 | 2,200 | 2,112 | 2,042 | 1,984 | 1,936 | 1,895 | 1,860 |
| 92 | 3,945 | 3,095 | 2,704 | 2,471 | 2,313 | 2,199 | 2,111 | 2,041 | 1,983 | 1,935 | 1,894 | 1,859 |
| 93 | 3,943 | 3,094 | 2,703 | 2,470 | 2,312 | 2,198 | 2,110 | 2,040 | 1,982 | 1,934 | 1,893 | 1,858 |
| 94 | 3,942 | 3,093 | 2,701 | 2,469 | 2,311 | 2,197 | 2,109 | 2,038 | 1,981 | 1,933 | 1,892 | 1,857 |
| 95 | 3,941 | 3,092 | 2,700 | 2,467 | 2,310 | 2,196 | 2,108 | 2,037 | 1,980 | 1,932 | 1,891 | 1,856 |
| 96 | 3,940 | 3,091 | 2,699 | 2,466 | 2,309 | 2,195 | 2,106 | 2,036 | 1,979 | 1,931 | 1,890 | 1,854 |
| 97 | 3,939 | 3,090 | 2,698 | 2,465 | 2,308 | 2,194 | 2,105 | 2,035 | 1,978 | 1,930 | 1,889 | 1,853 |
| 98 | 3,938 | 3,089 | 2,697 | 2,465 | 2,307 | 2,193 | 2,104 | 2,034 | 1,977 | 1,929 | 1,888 | 1,852 |
| 99 | 3,937 | 3,088 | 2,696 | 2,464 | 2,306 | 2,192 | 2,103 | 2,033 | 1,976 | 1,928 | 1,887 | 1,851 |
| 100 | 3,936 | 3,087 | 2,696 | 2,463 | 2,305 | 2,191 | 2,103 | 2,032 | 1,975 | 1,927 | 1,886 | 1,850 |
| 120 | 3,920 | 3,072 | 2,680 | 2,447 | 2,290 | 2,175 | 2,087 | 2,016 | 1,959 | 1,910 | 1,869 | 1,834 |

Tabel t

| df | α | | | | |
|-----|----------|-------|-------|-------|-------|
| | 0,10 | 0,05 | 0,025 | 0,01 | 0,005 |
| 10 | 1,372 | 1,812 | 2,228 | 2,764 | 3,169 |
| 20 | 1,325 | 1,725 | 2,086 | 2,528 | 2,845 |
| 30 | 1,310 | 1,697 | 2,042 | 2,457 | 2,750 |
| 40 | 1,303 | 1,684 | 2,021 | 2,423 | 2,704 |
| 50 | 1,299 | 1,676 | 2,009 | 2,403 | 2,678 |
| 55 | 1,297 | 1,673 | 2,004 | 2,396 | 2,668 |
| 60 | 1,296 | 1,671 | 2,000 | 2,390 | 2,660 |
| 65 | 1,295 | 1,669 | 1,997 | 2,385 | 2,654 |
| 66 | 1,295 | 1,668 | 1,997 | 2,384 | 2,652 |
| 67 | 1,294 | 1,668 | 1,996 | 2,383 | 2,651 |
| 68 | 1,294 | 1,668 | 1,995 | 2,382 | 2,650 |
| 69 | 1,294 | 1,667 | 1,995 | 2,382 | 2,649 |
| 70 | 1,294 | 1,667 | 1,994 | 2,381 | 2,648 |
| 80 | 1,292 | 1,664 | 1,990 | 2,374 | 2,639 |
| 81 | 1,292 | 1,664 | 1,990 | 2,373 | 2,638 |
| 82 | 1,292 | 1,664 | 1,989 | 2,373 | 2,637 |
| 83 | 1,292 | 1,663 | 1,989 | 2,372 | 2,636 |
| 84 | 1,292 | 1,663 | 1,989 | 2,372 | 2,636 |
| 85 | 1,292 | 1,663 | 1,988 | 2,371 | 2,635 |
| 86 | 1,291 | 1,663 | 1,988 | 2,370 | 2,634 |
| 87 | 1,291 | 1,663 | 1,988 | 2,370 | 2,634 |
| 88 | 1,291 | 1,662 | 1,987 | 2,369 | 2,633 |
| 89 | 1,291 | 1,662 | 1,987 | 2,369 | 2,632 |
| 90 | 1,291 | 1,662 | 1,987 | 2,368 | 2,632 |
| 91 | 1,291 | 1,662 | 1,986 | 2,368 | 2,631 |
| 92 | 1,291 | 1,662 | 1,986 | 2,368 | 2,630 |
| 93 | 1,291 | 1,661 | 1,986 | 2,367 | 2,630 |
| 94 | 1,291 | 1,661 | 1,986 | 2,367 | 2,629 |
| 95 | 1,291 | 1,661 | 1,985 | 2,366 | 2,629 |
| 96 | 1,290 | 1,661 | 1,985 | 2,366 | 2,628 |
| 97 | 1,290 | 1,661 | 1,985 | 2,365 | 2,627 |
| 98 | 1,290 | 1,661 | 1,984 | 2,365 | 2,627 |
| 99 | 1,290 | 1,660 | 1,984 | 2,365 | 2,626 |
| 100 | 1,290 | 1,660 | 1,984 | 2,364 | 2,626 |
| 120 | 1,289 | 1,658 | 1,980 | 2,358 | 2,617 |



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 232/WADEK/10/Bag.Um/ VI/2006
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

22 Juni 2006

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : M. Donni Riyangga
No. Mahasiswa : 02311065
Jurusan : Manajemen
Alamat : Kalangan UH V/716 W Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data / penyebaran kuesioner pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA.

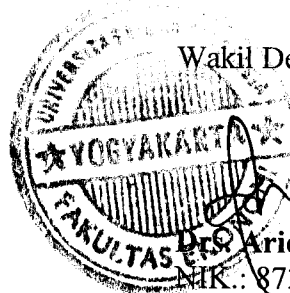
Dosen Pembimbing : Dra. Trias Setiawati, M.Si

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Wakil Dekan,



Arief Bachtiar, MSA, Ak.
NIK.: 873120101



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 445/DEK/70/ Bag.Um/VII/2006

Bismillahirrohmanirrohim

Berdasarkan Surat Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Nomor: 232/WADEK/10/Bag. Um/VI/2006 Perihal permohonan bahan – bahan keterangan untuk skripsi atas nama mahasiswa berikut ini, maka pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : M. Donni Riyangga
Nomor Mahasiswa : 01311065
Mahasiswa : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Benar – benar telah melakukan penelitian di Kampus/ Kantor Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, pada bulan Juni 2006 untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan kepada yang berkepentingan harap maklum.

Alhamdulillahil'alamiin

