

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

SKRIPSI



Nama : Eko Juni Susetyo Adi
Nomor Mahasiswa : 03.311.152
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2007**

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

SKRIPSI

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



oleh

Nama : Eko Juni Susetyo Adi

Nomor Mahasiswa : 03.311.152

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2007

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 24 Agustus 2007

Penulis,

Eko Juni Susetyo Adi

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

Nama : Eko Juni Susetyo Adi

Nomor Mahasiswa : 03 311 152

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta , Agustus 2007

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Trias Setiawati, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

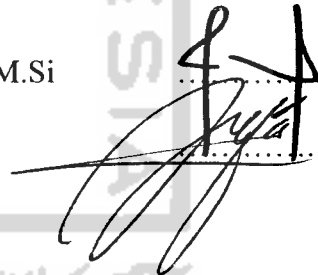
**Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi di
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**

Disusun Oleh: **EKO JUNI SUSETYO ADI**
Nomor mahasiswa: 03311152

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 1 Oktober 2007

Penguji/Pemb. Skripsi : Dra. Trias Setiawati, M.Si

Penguji : Drs. Subowo, MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Amrullah, M.Bus, Ph.D

Motto

- “Susungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal. Yaitu orang-orang yang senantiasa mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka senantiasa mentafakkuri tentang penciptaan langit dan bumi seraya berkata :” Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.” (Q.S. Ali Imran: 190-191)
- “Dia yang awal dan yang akhir, Dia yang lahir dan yang batin, dan Dia Maha Mengetahui tiap-tiap sesuatu”. (Q.S. Al Hadid: 3)
- “Barang siapa mencintai pertemuan dengan Allah maka Allahpun mencintai pertemuan dengannya, dan barang siapa tidak mencintai pertemuan dengan Allah, maka Allahpun tidak mencintai pertemuan dengannya”(H.R. Bukhori)
- Kajilah masalah dari berbagai sudut, maka engkau akan menemukan tempat yang dirayapi oleh kesalahan
- “Hamemayu Hayuning Buwono” (falsafah jawa)
- Lakukan, Lakukan, dan Lakukan



Teruntuk :

- ❖ *Kedua orang tuaku*
- ❖ *Rhani my lovely sister*
- ❖ *Agamaku*

ABSTRACT

Situational Leadership theory recommended that effectiveness of leadership style depend on situation it self. As changing of situation, different styles become appropriate as well. This research specified on leadership theory by Fred Fiedler models which is focus on relationship leader-members (X_1), task structure (X_2) and position power (X_3). The objective of this research are to find out: (1) the influence of situational leadership to organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; (2) the effect of relationship leader-members to organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; (3) the effect of task structure to organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; (4) the effect of position power to organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; (5) the most dominant of situational leadership to organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; (6) the difference between characteristic of the employees to organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta. Population in this research are employees at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta.

The result of this research show that there is a significant influence of situational leadership to the organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; there is significant influence of task structure to the organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; task structure is the most dominant of situational leadership factors that influence the organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta; and there is no a difference between characteristic of the employees to the organization performance's at Economic Faculty Islamic University of Indonesia Yogyakarta.

Keywords: Fiedler, situational leadership, and performance's.

Kata Pengantar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT Rabb semesta alam atas segala karunia, rahmat, kenikmatan, serta kasih sayangNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan nabi besar Muhammad Saw, karena dengan risalahnya kita bisa membedakan yang haq dan yang bathil.

Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia” semoga dapat bermanfaat kepada semua pihak yang menjunjung tinggi arti dan semangat dari kepemimpinan, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan didalamnya, untuk itu saran dan kritik sangat penulis harapkan di kemudian hari.

Proses penyusunan skripsi ini telah melibatkan berbagai pihak yang memberi dukungan berupa fasilitas, dukungan materil, moril maupun do'a. Oleh karena itu, penulis mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan pada berbagai pihak di bawah ini :

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. Kedua orang tuaku tercinta Bapak Susmanto dan Ibu Slamet Kariti yang selalu memberikan dukungan baik moral maupun material serta doa dan kesabarannya dalam setiap detik perjalanan waktu.
5. Adikku tersayang Rani yang telah mendukungku dalam setiap kesempatan, *"selamatya udah masuk ke sma favorit"*
6. "Kamu" yang telah mendukungku dan memberi semangat.. *"Trima kasih. Smoga tidak berakhir sampai disini"*
7. Semua Dosen FE UII : Pak Suwarsono, Pak Zainal Arifin, Bu Srimulyati, Pak Albari, Pak Syafar, Pak Bowo, Pak Alhasin, Pak Zulian, Pak Bachrudin, Bu Nurfauziah, Bu Hartini, Bu Nurulngaini, Pak Supardi, Pak Muhadi, Pak Nursya'bani, Pak Wisnu, Pak Yazid, dan semua dosen yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama di bangku perkuliahan.
8. Bapak dan Ibu karyawan administratif yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

9. Temen-temen seperjuangan kelas b manajemen angkatan 2003 di kampus ekonomi tercinta: Ervita and the gank, Chaca and the gank, Wisnu, Fahmi, Lutfhi”Hulk”, Djumadi, Diah Bayu, Mareta, Singo, Heru, Pakdhe Hendik, Tim Football Q-Crik, semoga persahabatan kita tidak berakhir disini.. *Tetep Kompak Selalu..!!!*
10. Buat temen-temen pengurus Megono Sedep Community yang pernah eksis di jogja walaupun cuma sekejap, kalian pernah memberikan pengalaman berbeda..dalam perjalanan hidupku: mas ketu Susianto(Seger), Hangky, Yudis, Aksha, Manik, Eet, Rahma, Lilla, Angga, Nanin, Tono, Gusur..*keep straight bro!!*
11. Temen-temenku semua : Yudho peyot, Erwin towel, Randy, Bendot, Tika, Ekson, Agung, Ferry, Tulus, Kentung, Koplak, Teko, Yoyok, Affan, Prima Sakura ”*thanks for Selamanya*”, Ragil, Izzu, Freddy, , ...dan *semuanya matur nuwun sanget....!!!*
12. Sahabat-sahabat terbaikku Goggle V : Rizal (Cyborg), Sofyan, Alif, Kejek, Ipras *keep fighting guys....!!!*
13. Temen-temen KKN Ekstensi Angkatan 33 Unit 14: Ahong, Dodik, Aji, Asdit, Nanang, Dendi, Roso, Ali, Mas Hada, Rafki Irama, Tivik, Fauzy, Arif, Jimy, Putri, Mely, Vina, Puddak, Lina, Liny, Nia ”*Kapan kita kumpul and makan-makan Lagi boss??*”

14. Team TaeKwonDo UII : Sabem Dani, Sabem Tono, Sabem Sigit, Eko, Wiwit, Santy, Puday, Mbak Nita, dan temen-temen smua yang pernah aktif di Tae Kwon Do UII "*Su Go Ha Set Sem Ni Da..*"
15. My Computer And G 4675 NA, G 5801 SA yang selalu setia dengan diriku selama ini..
16. Kuu *Clothing co. & All Member*,... Terima kasih atas kerja sama dan kepercayaannya..
17. G 20 *Clothing*,... "*Thanks for all the lessons*"
18. Mbak Jurni dan Mas Agus "Terima kasih atas bantuannya",
19. Semua Penganut Konsentrasi Manajemen Sumbr Daya Manusia: Dinar, Iva, Vesti, Reza, Gema, Risa, Farrah, Udin, Bayu, Agie, Della, Zakki, Aan, Maju terus pantang mundur !!!

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

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Yogyakarta, 22 Agustus 2007

Eko Juni Susetyo Adi

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	xvi
Daftar Gambar	xxii
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Landasan Teori	15
2.3. Kerangka Pemikiran	43
2.4. Hipotesis Penelitian	44

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian	45
3.2. Gambaran Umum Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.....	45
3.3. Identifikasi Variabel Penelitian	48
3.4. Populasi dan Sampling.....	60
3.5. Sumber Data.....	61
3.6. Alat Pengumpul Data.....	61
3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	63
3.8. Metode Analisis Data.....	72

BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Kualitatif	76
4.2. Analisis Kuantitatif Program Strata-1.....	82
4.3. Analisis Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi.....	102
4.4. Analisis Perbedaan Unsur-unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan.....	107
4.5. Pembahasan.....	117
4.6. Analisis Kuantitatif Program Diploma dan Pasca Sarjana	119
4.7. Analisis Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi.....	138
4.8. Analisis Perbedaan Unsur-unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan.....	143
4.9. Pembahasan.....	152
4.10. Analisis Kuantitatif FE UII Secara Keseluruhan	156
4.11. Analisis Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi...	175

4.12. Analisis Perbedaan Unsur-unsur Pembentuk Kinerja Organisasi	180
Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan.....	
4.13. Pembahasan.....	190
5.1. Kesimpulan	195
5.2. Saran	197
DAFTAR PUSTAKA	200
LAMPIRAN	203



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Data variabel rata-rata hasil penelitian periode 2002 – 2006	15
Tabel 2.2	Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan Situasional.....	28
Tabel 2.3	Model Kontijensi Fiedler.....	29
Tabel 2.4	Faktor-faktor dan Pemelihara Dalam Kerja.....	33
Tabel 3.1	Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel.....	65
Tabel 3.2	Validitas Pernyataan X_1	66
Tabel 3.3	Validitas Pernyataan X_2	67
Tabel 3.4	Validitas Pernyataan X_3	68
Tabel 3.5	Validitas Pernyataan Y_1	69
Tabel 3.6	Validitas Pernyataan Y_2	69
Tabel 3.7	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	71
Tabel 4.1	Deskripsi Profil Responden Menurut Jenis Kelamin.....	83
Tabel 4.2	Deskripsi Profil Responden Menurut Usia.....	84
Tabel 4.3	Deskripsi Profil Responden Menurut Status Kerja Pegawai.....	85
Tabel 4.4	Deskripsi Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	85
Tabel 4.5	Deskripsi Profil Responden Menurut Masa Kerja.....	86
Tabel 4.6	Rekapitulasi data Demografi Yang Paling Dominan	87
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Hubungan Pemimpin-Anggota (X_1).....	88
Tabel 4.8	Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota.....	89
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X_2).....	91
Tabel 4.10	Analisis Deskriptif Variabel Struktur Tugas.....	92
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan Posisi (X_3).....	94
Tabel 4.12	Analisis Deskriptif Variabel Kekuatan Posisi.....	95

Tabel 4.13	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)	97
Tabel 4.14	Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	98
Tabel 4.15	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan (Y_2)	100
Tabel 4.16	Analisis Deskriptif Variabel Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan.....	101
Tabel 4.17	Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi.....	103
Tabel 4.18	Independent Sample Test Berdasar Jenis Kelamin	108
Tabel 4.19	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan.....	109
Tabel 4.20	ANOVA Berdasar Usia.....	110
Tabel 4.21	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia	110
Tabel 4.22	Independent Sample Test Berdasar Status Kepegawaian	111
Tabel 4.23	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian	112
Tabel 4.24	ANOVA Berdasar Pendidikan Karyawan	112
Tabel 4.25	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan	113
Tabel 4.26	ANOVA Berdasar Masa Kerja	114
Tabel 4.27	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan	114
Tabel 4.28	Perbandingan Nilai Rata-Rata Variabel Hasil Penelitian Periode 2002-2006 dengan Hasil Periode 2006-2010	115
Tabel 4.29	Perbandingan Karakteristik Karyawan FE UII terhadap Kinerja Organisasi Periode 2002-2006 dengan periode 2006-2010	116

Tabel 4.30	Deskripsi Profil Responden Menurut Jenis Kelamin.....	120
Tabel 4.31	Deskripsi Profil Responden Menurut Usia.....	120
Tabel 4.32	Deskripsi Profil Responden Menurut Status Kerja Pegawai.....	121
Tabel 4.33	Deskripsi Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	122
Tabel 4.34	Deskripsi Profil Responden Menurut Masa Kerja.....	123
Tabel 4.35	Rekapitulasi data Demografi Yang Paling Dominan	123
Tabel 4.36	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Hubungan Pemimpin-Anggota (X_1).....	125
Tabel 4.37	Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota.....	126
Tabel 4.38	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X_2).....	127
Tabel 4.39	Analisis Deskriptif Variabel Struktur Tugas.....	128
Tabel 4.40	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan Posisi (X_3).....	130
Tabel 4.41	Analisis Deskriptif Variabel Kekuatan Posisi.....	131
Tabel 4.42	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1).....	134
Tabel 4.43	Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	134
Tabel 4.44	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan (Y_2).....	136
Tabel 4.45	Analisis Deskriptif Variabel Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan.....	137
Tabel 4.46	Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi.....	139
Tabel 4.47	Independent Sample Test Berdasar Jenis Kelamin.....	144
Tabel 4.48	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan.....	145
Tabel 4.49	ANOVA Berdasarkan Usia.....	145

Tabel 4.50	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia	146
Tabel 4.51	Independent Sample Test Berdasar Status Kepegawaian	147
Tabel 4.52	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian	148
Tabel 4.53	ANOVA Berdasarkan Pendidikan Karyawan	148
Tabel 4.54	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan	149
Tabel 4.55	ANOVA Berdasarkan Masa Kerja	150
Tabel 4.56	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan	150
Tabel 4.57	Nilai Rata-Rata Variabel Hasil Penelitian Program Diploma dan Pasca Sarjana Periode 2006-2010	151
Tabel 4.58	Karakteristik Karyawan Diploma Dan Pasca Sarjana FE UII Terhadap Kinerja Organisasi Periode 2006-2010	152
Tabel 4.59	Deskripsi Profil Responden Menurut Jenis Kelamin	156
Tabel 4.60	Deskripsi Profil Responden Menurut Usia	157
Tabel 4.61	Deskripsi Profil Responden Menurut Status Kerja Pegawai	158
Tabel 4.62	Deskripsi Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan	158
Tabel 4.63	Deskripsi Profil Responden Menurut Masa Kerja	159
Tabel 4.64	Rekapitulasi data Demografi Yang Paling Dominan	160
Tabel 4.65	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Hubungan Pemimpin-Anggota (X_1)	161
Tabel 4.66	Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota	162
Tabel 4.67	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X_2)	164
Tabel 4.68	Analisis Deskriptif Variabel Struktur Tugas	165
Tabel 4.69	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan	167

	Posisi (X_3)	
Tabel 4.70	Analisis Deskriptif Variabel Kekuatan Posisi	168
Tabel 4.71	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)	170
Tabel 4.72	Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	171
Tabel 4.73	Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan (Y_2)	173
Tabel 4.74	Analisis Deskriptif Variabel Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan	173
Tabel 4.75	Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi	175
Tabel 4.76	Independent Sample Test Berdasar Jenis Kelamin	180
Tabel 4.77	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan	181
Tabel 4.78	ANOVA Berdasarkan Usia	182
Tabel 4.79	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia	182
Tabel 4.80	Independent Sample Test Berdasar Status Kepegawaian	183
Tabel 4.81	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian	184
Tabel 4.82	ANOVA Berdasarkan Pendidikan Karyawan	184
Tabel 4.83	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan	185
Tabel 4.84	ANOVA Berdasarkan Masa Kerja	186
Tabel 4.85	Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan	186
Tabel 4.86	Perbandingan Antara Nilai Rata-Rata Variabel Hasil Penelitian Periode 2002-2006 dengan Hasil Penelitian Periode 2006-2010..	187

Tabel 4.87	Perbandingan Antara Nilai Koefisien Regresi dan Signifikan dari Hasil Penelitian Periode 2002-2006 dengan Hasil Penelitian Periode 2006-2010	188
Tabel 4.88	Perbandingan Karakteristik Karyawan FE UII Terhadap Kinerja Organisasi Periode 2002-2006 dengan Periode 2006-2010	189



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	How Organization Learnig Affects Organization Performance...	16
Gambar 2.2	Skema Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi.....	40
Gambar 2.3	Gambar Kerangka Pikir Penelitian.....	43



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Faktor Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang paling penting dan menjadi elemen yang selalu ada di dalam suatu organisasi. Dengan demikian agar organisasi dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang efektif sehingga dapat mempengaruhi sumber daya yang lain di dalam organisasi tersebut. Organisasi yang baik harus mampu mengetahui model kepemimpinan yang dalam pelaksanaannya dapat mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin organisasi seyogyanya mempunyai kecerdasan dan kearifan yang seimbang. Makin kompleks suatu organisasi atau makin tinggi posisinya makin dibutuhkan pemimpin yang cerdas dan arif. Jika tingkat keahlian yang dimiliki pemimpin rendah maka kinerja karyawan yang dicapai dapat dipastikan kurang maksimal dan memuaskan.

Perguruan Tinggi merupakan organisasi unik, karena berbaur antara padat teknologi, padat karya, dan padat modal. Sehingga pengelolaan perguruan tinggi menjadi disiplin ilmu tersendiri yang mengedepankan dua hal sekaligus yaitu teknologi dan perilaku manusia di dalam organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kerjasama antara pemimpin dan karyawan dalam membangun suatu sinergi yang positif. Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fred Fiedler (model Fiedler) mengusulkan bahwa prestasi

tergantung pada interaksi dari gaya kepemimpinan dan kenyamanan situasional (Robbins , 2003, hal 43).

Model ini menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pasangan yang cocok antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dan tingkatan dimana keadaan memberi pengaruh serta kendali terhadap pemimpin. Fiedler membatasi tiga situasi yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Yaitu sebagai berikut (Robbins,2002, hal 170)

1. Hubungan antara pemimpin dan anggota : tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghargaan bawahan terhadap pemimpin mereka.
2. Struktur tugas : tingkatan pada tugas-tugas kerja bawahan terstruktur atau tidak terstruktur.
3. Wewenang jabatan : tingkat pengaruh seorang pemimpin terletak pada variasi wewenang seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja menurut criteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari perilaku (Gibson, 1996, hal 70). Maksud dari penetapan kinerja adalah menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kerja pada akhir periode tertentu. Kinerja adalah tingkat sejauh mana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Simamora, 1997, hal 500)

Universitas Islam Indonesia (UII) merupakan universitas swasta tertua di Indonesia, berdiri pada tanggal 8 Juli 1945, dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta yang kemudian hari berpindah di Yogyakarta tepatnya pada tanggal 4 Januari 1946 bersama dengan pindahannya pemerintahan Indonesia ke Yogyakarta. Dan dibuka kembali secara resmi pada tanggal 10 April 1946 atau 8 Jumadil Awwal 1365H. Universitas Islam Indonesia saat ini berusia 62 tahun, terdapat kurang lebih 29.000 mahasiswa dan didukung oleh 700 karyawan, baik karyawan edukatif maupun karyawan administratif.

Salah satu yang menjadi kebanggaan dari Universitas Islam Indonesia adalah fakultas ekonomi (FE). Fakultas ekonomi merupakan fakultas yang tertua karena didirikan bersamaan dengan berdirinya Universitas Islam Indonesia. Fakultas Ekonomi Universitas mempunyai tiga prodi, yaitu : Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan. Ketiga prodi tersebut menyelenggarakan proses belajar mengajar sesuai dengan bidang ilmu masing-masing, dan melaksanakan pengkajian kurikulum, terutama yang berkaitan dengan bidang akademik, serta melaksanakan evaluasi kegiatan akademik baik yang dilaksanakan dosen maupun mahasiswa. Fakultas Ekonomi memiliki program studi mulai dari diploma III, Program Strata 1, Program Strata 2, Program Strata 3, Program Profesi, juga Program Kelas Internasional. Nilai lebih yang menjadi unggulan dari fakultas ekonomi adalah kompetensi lulusan.

Dengan tenaga pengajar yang memiliki kompetensi tinggi di bidang masing-masing dan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi maka tidak sulit

memberikan mutu pendidikan yang terbaik bagi mahasiswa fakultas ekonomi sehingga pada akhirnya menciptakan lulusan-lulusan dengan kompetensi yang tinggi pada bidang masing-masing.

Penelitian yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, pernah dilakukan sebelumnya oleh Muhammad Doni Riyangga pada tahun 2006, pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006. Dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu tersebut, Dimaksudkan tujuan penelitian ini dikarenakan adanya pergantian kepemimpinan dekanat periode 2002-2006 dengan kepemimpinan dekanat periode 2006-2010.

Berdasarkan uraian diatas yang menjelaskan betapa begitu erat kaitannya antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja suatu organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA DI YOGYAKARTA”

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini ada dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta?
2. Bagaimanakah pengaruh 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. Gaya kepemimpinan situasional 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 kepegawaian, pendidikan, dan masa kerja) karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?
7. Apakah ada perbedaan kepemimpinan situasional pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta pada

kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam proposal ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan situasional peranannya terhadap kinerja organisasi pada Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh 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. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional manakah yang paling dominan terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta
6. Menemukan perbedaan unsur-unsur pembentuk kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (jenis kelamin, usia, status kepegawaian, pendidikan, dan masa kerja) karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ?

7. Untuk mengetahui perbedaan antara kepemimpinan situasional pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010

1.4 Manfaat Penelitian.

1. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dengan penelitian ini diharapkan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia akan mendapatkan masukan dan pertimbangan yang bermanfaat dalam kebijakan memimpin organisasi mengenai pelaksanaan peran kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Penulis

Sebagai penerapan dari berbagai pengetahuan dan konsep teoritis yang diajarkan di bangku perkuliahan terutama mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai kepemimpinan situasional yang mempunyai pengaruh kinerja organisasi baik secara teori maupun praktek melalui penelitian di lapangan dimana ilmu ekonomi diterapkan.

3. Bagi Pihak Lain.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan dengan membandingkan teori dan kenyataan di lapangan, serta dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut mengenai peranan kepemimpinan 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. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara ketiga variabel independen 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.

- c. Dari hasil analisis korelasi parsial, kita dapat mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
- Adanya korelasi positif yang kuat dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung $(4,479) > t$ tabel $(1,613)$. dengan tingkat signifikansi sebesar $(0,000)$
 - Adanya korelasi positif yang kuat dan signifikan antara pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung $(5,731) > t$ tabel $(1,613)$ sebesar $0,964$ dengan tingkat signifikansi sebesar $(0,000)$
 - Adanya korelasi positif yang kuat dan signifikan antara 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 $(1,613)$. dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000$
- 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 pengaruh positif dan signifikan antara variabel kesempatan belajar individu (X_1) dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai $t_{\text{statistik}} = 1,889 > t_{\text{tabel}} 1,6686$.
- b. Ada pengaruh negatif tidak signifikan antara variabel Belajar di tempat kerja (X_2) dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai $t_{\text{statistik}} = -0,050 < t_{\text{tabel}} 1,6686$.
- c. Ada pengaruh negatif atau tidak signifikan antara variabel Iklim belajar (X_3)

dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai $t_{\text{statistik}} =$

$$-0,578 < t_{\text{tabel}} 1,6686$$

- d. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Struktur belajar (X_4) dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai

$$t_{\text{statistik}} = 1,872 > t_{\text{tabel}} 1,6686.$$

- 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 individu (X_1) yaitu sebesar 1,889. setelah itu di ikuti variabel struktur belajar (X_4) dengan t_{hitung} sebesar 1,872, variabel iklim belajar (X_3) dengan t_{hitung} sebesar -0,578, dan yang terakhir yaitu variabel Belajar di Tempat Kerja (X_2) dengan t_{hitung} sebesar -0,050

- 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.

3). Muhammad Doni Riyangga (2006)“ Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia “ di Yogyakarta. Adapun hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut :

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

- a. 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 ($\text{sig} < 0,05$).

- b. 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 ($\text{sig} > 0,05$).

- c. 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 ($\text{sig} > 0,05$).

- d. 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 ($\text{sig} < 0,05$).

- e. 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.

- f. Berdasarkan Uji Hasil analisis Uji t dan Anova, dapat dilihat bahwa :

- Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan jenis kelamin karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,631 > 0,05$).

- Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan usia karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,771 > 0,05$).
- Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan status kepegawaian karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,667 > 0,05$).
- Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,127 > 0,05$).
- Tidak terdapat perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta ($0,568 > 0,05$).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tahun penelitian dan periode kepemimpinan dekanat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diatas dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan mengenai kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis kedua peneliti bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi terbukti

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan peneliti dengan menggunakan pengujian *Analysis of Variance* diperoleh bahwa tidak ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan profil-profil demografi yang terdiri atas : jenis kelamin, umur, status, pendidikan dan masa kerja, terhadap kinerja organisasi.

Dengan demikian, hipotesis kedua peneliti bahwa terdapat perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, adalah tidak terbukti

Tabel 2.1 Data variabel rata-rata hasil penelitian periode 2002 – 2006

VARIABEL	ANGKA	KETERANGAN
Hubungan Pemimpin - Anggota (X_1)	3.63	Baik
Struktur Tugas (X_2)	3.70	Baik
Kekuatan Posisi (X_3)	3.61	Baik
Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)	3.75	Baik
Produktivitas Organisasi Dalam Prespektif karyawan (Y_2)	3.87	Baik

Sumber: M Doni Riyangga, 2002

2.2 Landasan Teori.

2.2.1 Pengertian Organisasi

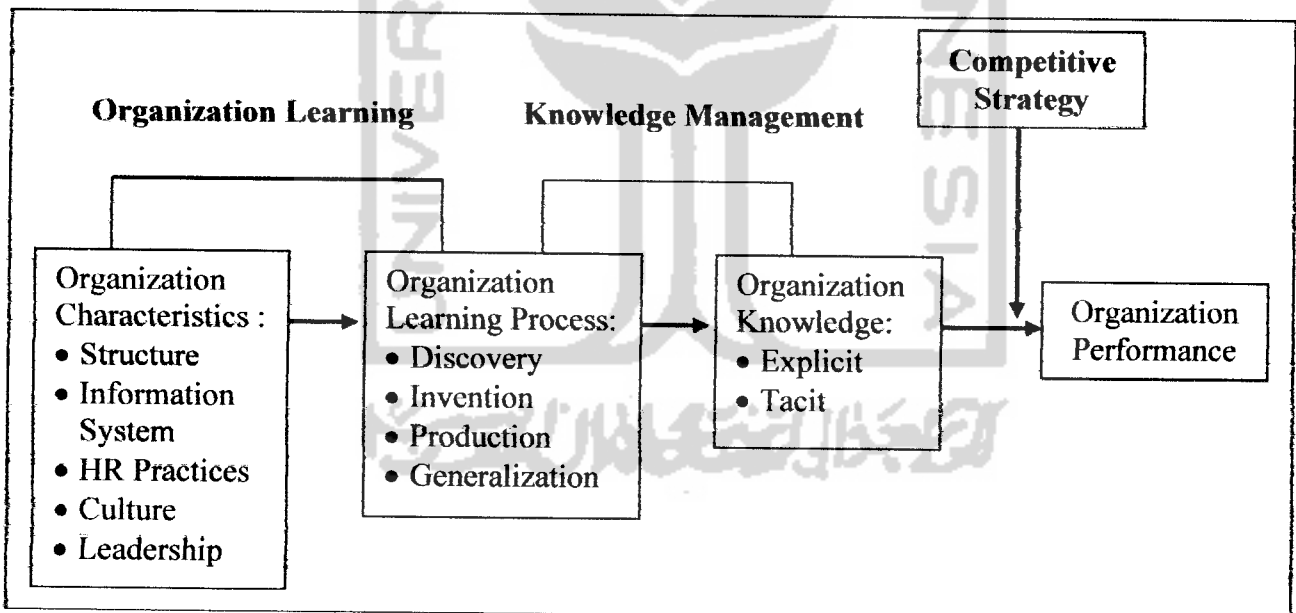
Organisasi merupakan unit sosial yang di koordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada pada suatu basis yang bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan (Robbins, 1998, hal: 2). Dari pengertian diatas terdapat empat unsur organisasi yaitu sistem, pola 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: Cummings dan Worley (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 ditunjukkan 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.

Malayu S P Hasibuan(2006, hlm 10) manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peanan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu tewujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sumber daya manusia mempunyai dua pengertian, yaitu pengertian usaha kerja atau jasa yang diberikan dalam proses produksi dan pengertian manusia yang mampu

bekerja untuk memberikan jasa atau usaha tersebut. Untuk membuat usaha kerja dan manusia yang bekerja menjadi lebih produktif maka diperlukan manajemen, sehingga timbul Manajemen Sumber Daya Manusia atau Personalia.

Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerjadengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat (Edwin B Fillipo, 1989)

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 Alwi, 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 Alwi, 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 (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 Teori Situasional (*Contingency Theory*) 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 (Gibson: 1997, hlm 20). Model ini menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pasangan yang cocok antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dan tingkatan dimana keadaan memberi pengaruh serta kendali terhadap pemimpin. Menurut teori ini di dalam situasi kerja ada tiga macam elemen penting yang akan menentukan gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin yang efektif, pertama hubungan pemimpin dengan anggota. Hubungan ini mengacu pada kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para anggota terhadap pemimpin yang bersangkutan. Kedua struktur tugas, dimensi ini mencakup kejelasan tujuan (*goal clarity*), keserberagaman tujuan dan variabilitas keputusan. Ketiga kekuatan posisi, menunjukkan kekuasaan yang melekat pada posisi kepemimpinan.

Model jalur-tujuan (*path-goal*) yang dikembangkan oleh R.House (Gibson: 1997, hlm 20) 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 (Gibson: 1997, hlm.20) 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 (Gibson: 1997, hlm.20), 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 2.2. Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan Situasional

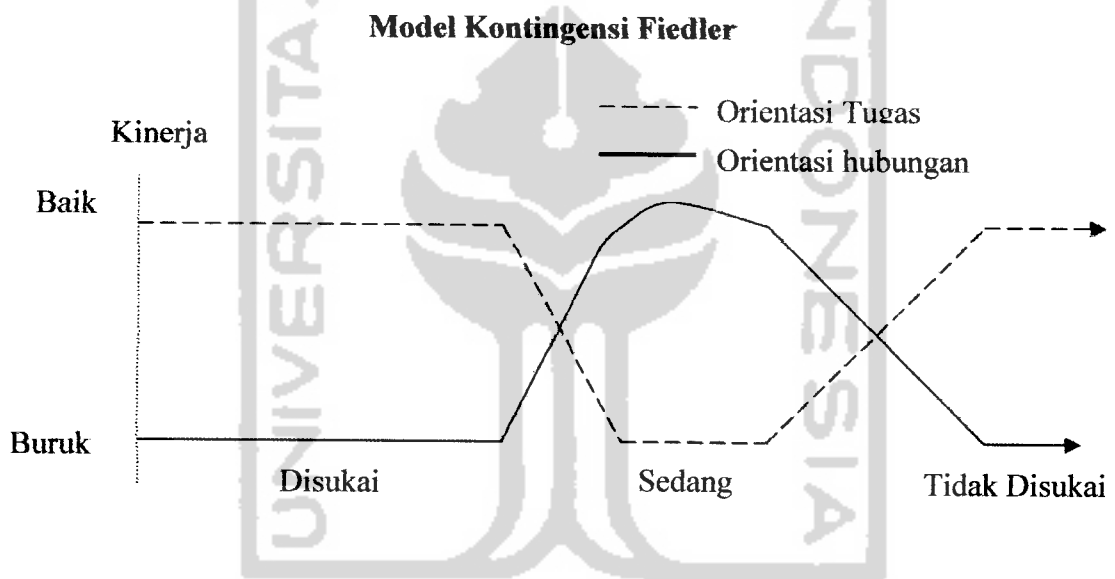
	Model Kontingensi Fiedler	Model Jalur Tujuan House	Teori Kepemimpinan Situasional Harsey Blanchard	Pendekatan Hubungan Berpasangan Vertical (VDL)
Kualitas Pemimpin	Pemimpin berorientasi tugas, pekerjaan harus direkayasa agar cocok dengan gaya pemimpin	Pemimpin dapat meningkatkan keefektifan bawahan dengan 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 kepemimpinan 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, 2002 hlm:10). Menurut Fiedler (Robbins, 2002 : hlm 11), di dalam situasi kerja ada tiga macam faktor kondisi atau dimensi yang menentukan gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif. Ketiga hal tersebut yaitu :

1. Hubungan pemimpin-anggota : tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghargaan bawahan terhadap pemimpin mereka.
2. Struktur tugas : tingkatan pada tugas-tugas kerja bawahan terstruktur atau tidak terstruktur.
3. Kekuatan posisi : tingkat pengaruh seorang pemimpin terletak pada variasi wewenang seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.



Tabel 2.3 Model Kontingensi Fiedler

Kategori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Hubungan pemimpin-anggota	Baik	Baik	Baik	Baik	Buruk	Buruk	Buruk	Buruk
Struktur Tugas	Tinggi	Tinggi	Rendah	Rendah	Tinggi	Tinggi	Rendah	Rendah
Kekuatan Posisi	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lema	Kuat	Lemah

Sumber : Robbins, 2002 : 172

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin berorientasi tugas cenderung tampil lebih baik dibanding pemimpin berorientasi hubungan pada situasi mendukung ataupun tidak mendukung pemimpin. Sehingga Fiedler memprediksikan bahwa bila dihadapkan pada kategori situasi I, II, III, VII, dan VIII, pemimpin berorientasi tugas (*task-oriented*) tampil lebih baik. Sedangkan pemimpin berorientasi hubungan (*relationship-oriented*) tampil lebih baik pada situasi moderat yang mendukung seperti pada kategori IV sampai VI.

Fiedler berpendapat bahwa situasi 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 bagi bawahan agak kabur, maka gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang paling baik adalah berorientasi pada hubungan. Sebaliknya, apabila situasi sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan, maka pada umumnya pendekatan yang berorientasi 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 2.4. 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 seringpula 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.

Caugemi dan Claypool (dalam 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. Faktor-faktor kepuasan dan

ketidakpuasan kerja yang dikemukakan oleh Caugemi dan Claypool tersebut ternyata memiliki kesamaan dengan faktor-faktor pendorong kepuasan dan ketidakpuasan kerja 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 adalah 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 hal tersebut 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 di tempat kerja. Oleh karena itu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan faktor penting dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan.

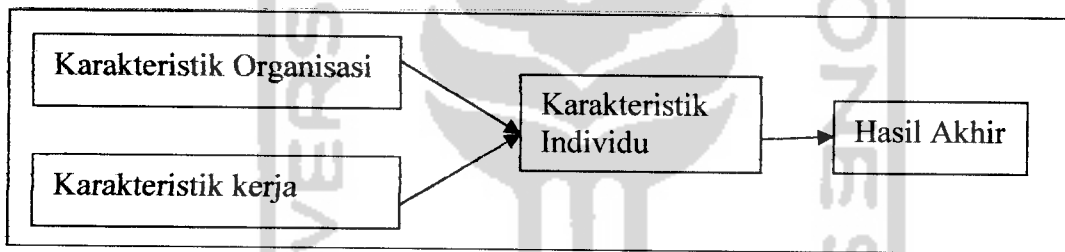
2.2.4.2 Produktifitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan

Kopelman dalam Mulyono (1990. hlm: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: hlm 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
LINGKUNGAN



Sumber : Mulyono (1990: 53)

LINGKUNGAN

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 mendaya 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.

1. 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 urusan 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.

2. 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.

3. 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.

4. Pendidikan

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

5. 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.

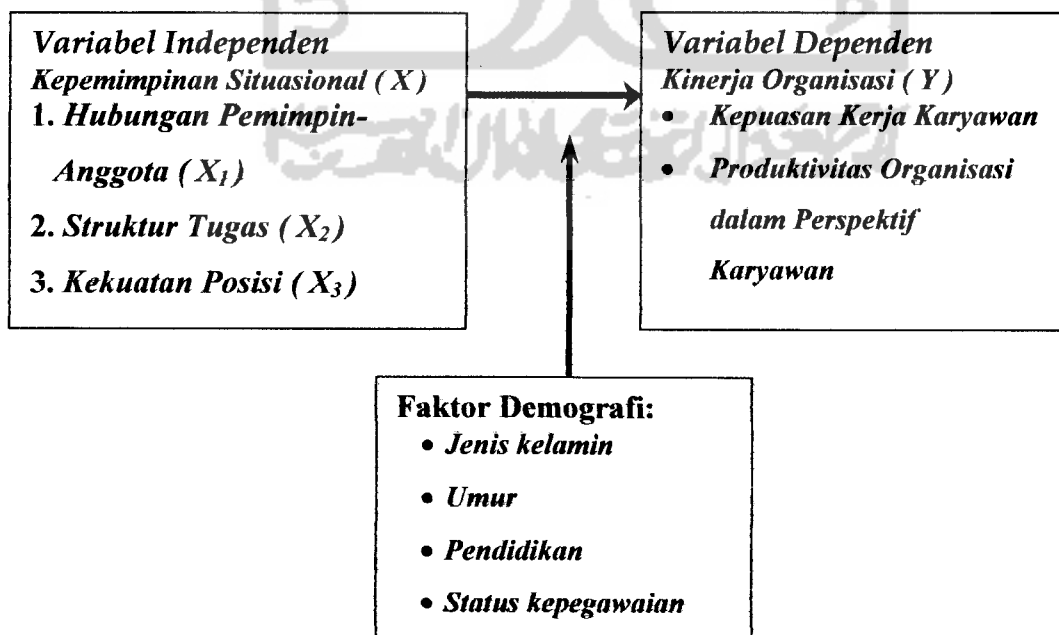
Dengan adanya kepemimpinan yang baik akan memberikan semangat kerja kepada bawahannya sehingga mau bekerja dengan rasa ikhlas dan penuh loyalitas sehingga hal tersebut akan menunjang peningkatan kinerja organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja organisasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

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 terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
7. Ada perbedaan dari kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

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

Telepon : (0274) 881546, 883087

Fax : (0274) 882589

Email : fe@uii.ac.id

3.2 Gambaran Umum Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Universitas Islam Indonesia merupakan universitas swasta tertua di Indonesia, didirikan pada tanggal 27 Rajab 1364 H atau bertepatan dengan 8 Juli 1945 dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta. Pada 27 Rajab 1367 H atau 5 Juni 1948 meresmikan perubahan namanya menjadi University Islam Indonesia atau Universitas Islam Indonesia.

Universitas Islam Indonesia kini berusia 62 tahun, dan telah memiliki empat program yaitu mulai dari DIII, S1, S2. dan program S3. Kampus Universitas Islam Indonesia semula terbagi menjadi 3 lokasi di daerah Istimewa Yogyakarta yaitu di kampus terpadu yang terletak di Jalan Kaliurang Km 14,5 Yogyakarta. Di lokasi ini terdapat 7 gedung fakultas. Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Teknik yang terdiri dari 3 jurusan yaitu Teknik Sipil, Teknik Arsitektur, dan Teknik Lingkungan.

Fakultas Industri terdiri dari Teknik Manajemen Industri, Teknik Kimia, Teknik Informatika, Teknik Elektro, Teknik Mesin. Fakultas MIPA terdiri dari Farmasi, Statistik, dan Ilmu Kimia. Fakultas Psikologi terdiri dari jurusan Psikologi. Fakultas Kedokteran terdiri dari jurusan Kedokteran. Fakultas Ilmu Sosial dan Budaya terdiri dari jurusan Ilmu Komunikasi. Fakultas Ilmu Agama Islam terdiri dari jurusan Syari'ah, Tarbiyah dan Ekonomi Islam.

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

Kampus Taman Siswa, Jalan Taman Siswa No. 158 Yogyakarta. Di lokasi ini terdapat Fakultas Hukum, tetapi semenjak terjadi gempa bumi di daerah Yogyakarta pada tanggal 27 Mei 2006 yang mengakibatkan rusaknya kampus Tamansiswa, maka untuk sementara fakultas hukum di pindah ke Kampus Terpadu.

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

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 menitikberatkan pada padanan yang tepat antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi memberikan kendali serta pengaruh kepada pemimpin. Yang dimaksud pemimpin dalam penelitian ini adalah Dekanat 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 (Y)

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 diterima lebih tinggi daripada perusahaan 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.

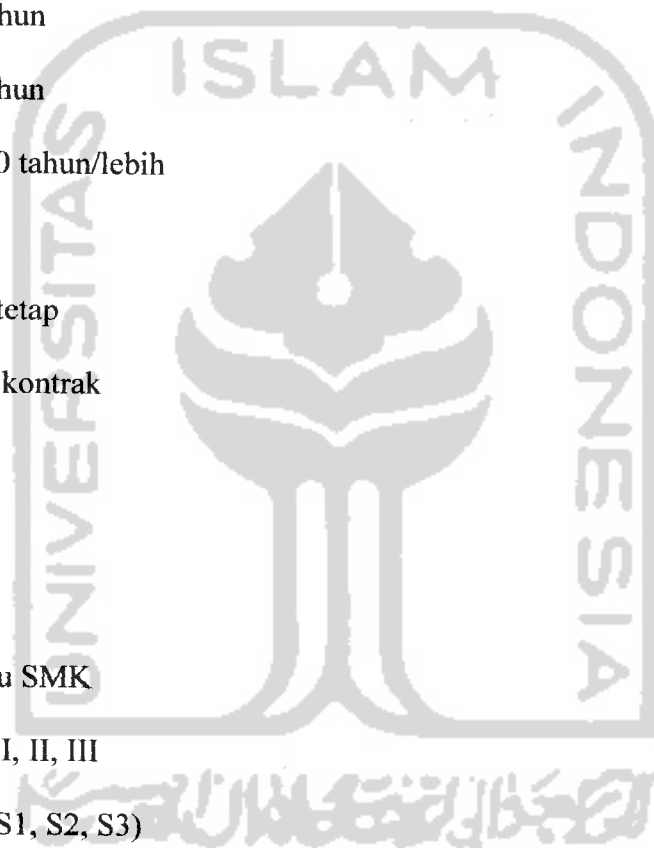
3.3.2.2. Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan

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
 - Kehandalan 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. SD
 - b. SLTP
 - c. SMU atau SMK
 - d. Diploma I, II, III
 - e. 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 dan jumlah karyawan administratif sebanyak 80 orang, karena keadaan berubah maka populasi ditambah dari karyawan diploma III, pasca sarjana, dan karyawan program kelas internasional.

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). Dikarenakan dalam penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan di lokasi dan objek yang sama, maka jumlah data yang diaplikasikan pada penelitian ini adalah sebanyak 70 karyawan. Hal ini sesuai dengan jumlah pada penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya. Dalam pengambilan sampel ini, peneliti menemukan beberapa 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*),

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 kuisioner meliputi variabel yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuisioner 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 kuisioner 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

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 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

Dikarenakan dalam penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka validitas atau kesahihan setiap item yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji. Dan dinyatakan Valid, sehingga penulis tidak perlu menguji Validitas instrument penelitian kembali. Hal ini berdasarkan hasil uji validitasnya.

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. Adapun 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 : Muhammad Doni Riyangga 2006, data primer (Lampiran A, hal 133-137)

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 sah. 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
$X_{1.1}$.545	0,361	Valid
$X_{1.2}$.679	0,361	Valid
$X_{1.3}$.692	0,361	Valid
$X_{1.4}$.517	0,361	Valid
$X_{1.5}$.670	0,361	Valid
$X_{1.6}$.629	0,361	Valid
$X_{1.7}$.626	0,361	Valid
$X_{1.8}$.763	0,361	Valid
$X_{1.9}$.664	0,361	Valid
$X_{1.10}$.644	0,361	Valid
$X_{1.11}$.621	0,361	Valid
$X_{1.12}$.740	0,361	Valid
$X_{1.13}$.759	0,361	Valid
$X_{1.14}$.739	0,361	Valid

Sumber : Data primer diolah hal 134

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

Uji validitas terhadap variabel struktur tugas dapat dilihat pada tabel 8.3 berikut. Dari data dibawah, terdapat 1 sampai 18 pernyataan variabel struktur tugas dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan valid.

Tabel 3.3 Validitas Pernyataan X_2 (Struktur Tugas)

Pernyataan	r_{hit}	r_{tabel}	Keterangan
X _{2.1}	.661	0,361	Valid
X _{2.2}	.708	0,361	Valid
X _{2.3}	.662	0,361	Valid
X _{2.4}	.776	0,361	Valid
X _{2.5}	.821	0,361	Valid
X _{2.6}	.709	0,361	Valid
X _{2.7}	.797	0,361	Valid
X _{2.8}	.755	0,361	Valid
X _{2.9}	.389	0,361	Valid
X _{2.10}	.863	0,361	Valid
X _{2.11}	.737	0,361	Valid
X _{2.12}	.870	0,361	Valid
X _{2.13}	.792	0,361	Valid
X _{2.14}	.682	0,361	Valid
X _{2.15}	.795	0,361	Valid
X _{2.16}	.762	0,361	Valid
X _{2.17}	.611	0,361	Valid
X _{2.18}	.747	0,361	Valid

Sumber : Data primer diolah hal 135

Dari Tabel 3.3 diatas, terdapat 1 sampai 18 pernyataan variabel struktur tugas dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan valid

Tabel 3.4 Validitas pernyataan X_3 (Kekuatan Posisi)

Pernyataan	r_{hit}	r_{tabel}	keterangan
$X_{3.1}$.814	0,361	Valid
$X_{3.2}$.779	0,361	Valid
$X_{3.3}$.718	0,361	Valid
$X_{3.4}$.364	0,361	Valid
$X_{3.5}$.761	0,361	Valid
$X_{3.6}$.455	0,361	Valid
$X_{3.7}$.756	0,361	Valid
$X_{3.8}$.450	0,361	Valid
$X_{3.9}$.363	0,361	Valid
$X_{3.10}$.701	0,361	Valid
$X_{3.11}$.790	0,361	Valid
$X_{3.12}$.871	0,361	Valid
$X_{3.13}$.731	0,361	Valid
$X_{3.14}$.767	0,361	Valid
$X_{3.15}$.708	0,361	Valid
$X_{3.16}$.814	0,361	Valid
$X_{3.17}$.799	0,361	Valid
$X_{3.18}$.852	0,361	Valid
$X_{3.19}$.707	0,361	Valid
$X_{3.20}$.855	0,361	Valid
$X_{3.21}$.860	0,361	Valid
$X_{3.22}$.684	0,361	Valid

Sumber: Data primer diolah hal 136

Dari Tabel 3.4 diatas, dapat dilihat bahwa 22 pernyataan tidak terdapat pernyataan yang tidak valid.

Tabel 3.5 Validitas pernyataan Y_1 (Kepuasan kerja karyawan)

Pertanyaan	r_{hit}	r_{tabel}	Keterangan
$Y_{1.1}$,487	0,361	Valid
$Y_{1.2}$,383	0,361	Valid
$Y_{1.3}$,455	0,361	Valid
$Y_{1.4}$,485	0,361	Valid
$Y_{1.5}$,557	0,361	Valid
$Y_{1.6}$,451	0,361	Valid
$Y_{1.7}$,571	0,361	Valid
$Y_{1.8}$,427	0,361	Valid
$Y_{1.9}$,396	0,361	Valid
$Y_{1.10}$,598	0,361	Valid
$Y_{1.11}$,666	0,361	Valid
$Y_{1.12}$,438	0,361	Valid
$Y_{1.13}$,388	0,361	Valid
$Y_{1.14}$,474	0,361	Valid
$Y_{1.15}$,532	0,361	Valid
$Y_{1.16}$,436	0,361	Valid
$Y_{1.17}$,472	0,361	Valid
$Y_{1.18}$,400	0,361	Valid
$Y_{1.19}$,642	0,361	Valid
$Y_{1.20}$,521	0,361	Valid

Sumber : Data Primer diolah hal 137

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 20 pernyataan Variabel Kepuasan kerja karyawan adalah Valid

Tabel 3.6 Validitas Pernyataan Y_2
(Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan)

Pertanyaan	r_{hit}	r_{tabel}	Keterangan
$Y_{2.1}$,520	0,361	Valid
$Y_{2.2}$,642	0,361	Valid
$Y_{2.3}$,437	0,361	Valid
$Y_{2.4}$,472	0,361	Valid
$Y_{2.5}$,458	0,361	Valid
$Y_{2.6}$,396	0,361	Valid

Y _{2.7}	,683	0,361	Valid
Y _{2.8}	,395	0,361	Valid
Y _{2.9}	,536	0,361	Valid
Y _{2.10}	,396	0,361	Valid
Y _{2.11}	,390	0,361	Valid
Y _{2.12}	,533	0,361	Valid
Y _{2.13}	,652	0,361	Valid
Y _{2.14}	,652	0,361	Valid

Sumber : Data primer diolah hal 138

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 14 pernyataan Variabel Kepuasan kerja karyawan adalah Valid

Setelah melalui perhitungan validitas dengan program spss 12.0 didapatkan hasil bahwa total 88 pernyataan adalah valid dan kemudian pernyataan dalam kuisisioner bisa di ujikan pada sampel yang akan diteliti berikutnya.

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)

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

Keterangan :

r_i : Alfa Cronbach

k : Mean kuadrat antara subyek

$\sum s_1^2$: Mean Kuadrat kesalahan

s_1^2 : Varians total

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

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

Dikarenakan dalam penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka reabilitas atau reliabel setiap item yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji. Dan dinyatakan reliabel, sehingga penulis tidak perlu menguji Reliabilitas instrument penelitian kembali. Hal ini berdasarkan hasil uji reliabilitasnya.

3.7.4 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3.7 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's alfa	Sig	Keterangan
1	Hubungan Pimpinan-Anggota	0,913	> 0,6	Reliabel
2	Struktur Tugas	0,956	> 0,6	Reliabel
3	Kekuatan Posisi	0,960	> 0,6	Reliabel
4	Kepuasan Kerja Karyawan	0,840	> 0,6	Reliabel
5	Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan	0,855	> 0,6	Reliabel

Sumber: data primer diolah

Dari Tabel 3.7 diatas di ketahui bahwa ke lima variabel dinyatakan reliabel sehingga di gunakan dalam penelitian selanjutnya.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1. 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.

3.8.2 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.

3.8.2.1 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

3.8.2.1.1 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

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

$H_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq 0 \rightarrow$ 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 $\alpha = 5\%$.

c. Tingkat pengujian:

H_0 ditolak apabila nilai sig < 0.05

H_0 diterima apabila nilai sig > 0.05

3.8.2.1.2 Uji t (Parsial)

t -test 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. Menentukan formula hipotesis

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

$H_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq 0 \rightarrow$ 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 $\alpha = 5\%$.

c. Tingkat pengujian:

Ho ditolak apabila nilai sig < 0.05

Ho diterima apabila nilai sig > 0.05

3.8.2.2. 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. (Sugiyono (2005:165)

Langkah-langkah dalam uji hipotesis Anova adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formula hipotesis

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

$H_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq 0 \rightarrow$ 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 $\alpha = 5\%$.

c. Tingkat pengujian:

Ho ditolak apabila nilai sig < 0.05

Ho diterima apabila nilai sig > 0.05

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab IV ini akan memaparkan tentang analisis data mengenai pengaruh unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Setelah dilakukan penelitian terhadap 104 karyawan yang dijadikan responden, maka diperoleh data yang diperlukan guna menguji hipotesis penelitian. Data primer yang diperoleh dari responden melalui angket dan akan dianalisis kuantitatif dengan statistik. Alat analisis statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda dan Anova. Sedangkan untuk uji hipotesis menggunakan uji F (serentak) dan uji *t* (parsial). Daftar pertanyaan (angket) yang diberikan pada responden dalam penelitian ini terdiri dari 3 bagian pokok, yang meliputi:

1. Daftar identitas responden, yang meliputi jenis kelamin, umur, status kerja, tingkat pendidikan, dan masa kerja.
2. Bagian pertama berisi daftar pertanyaan yang terinci menurut variabel dari kepemimpinan situasional yang meliputi Hubungan Pimpinan-Anggota dengan item pertanyaan sebanyak 14, Struktur Tugas dengan item pertanyaan sebanyak 18, dan Kekuatan Posisi dengan item pertanyaan sebanyak 22.
3. Bagian kedua berisi daftar pertanyaan Kinerja Organisasi yang terinci menurut variabel kepuasan kerja karyawan dengan item pertanyaan sebanyak 20 dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dengan item pertanyaan 14.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terkumpul 79 angket yang telah diisi oleh responden, yang selanjutnya dijadikan data penelitian

4.1 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 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.

Wawancara pegawai administratif dilakukan pada tanggal 4 Juni 2007, dan 5 Juni 2007 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 di lakukan dengan sampel yang mewakili populasi, sampel ditentukan berdasarkan sifat kemudahannya yaitu dengan cara mengambil sampel orang-orang kunci (*key person*), di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dengan ketentuan tersebut peneliti berhasil mewawancarai 4 responden. Berikut hasil wawancara dari 4 responden tersebut:

1). Variabel Hubungan Pimpinan-Anggota (X_1)

Responden menilai hubungan pimpinan-anggota di D3 FE UII sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari Responden nomer 94 seorang Kaur berpendapat bahwa :

“Untuk di fakultas sendiri, saya belum bisa mengatakan karena ini kan baru tahun pertama D3 integrasi dengan S1, tapi untuk pemimpin di D3 saat ini Saya rasa Pak Bani seorang figur pemimpin yang baik, beliau dekat dengan karyawan, bisa ngemong karyawan yang berada dibawahnya dan bisa merangkul semua karyawan”

Responden nomer 91 Seorang Kaur di D3 Ekonomi menyampaikan sebagai berikut: “ Ya, saya merasa Pak Bani Merupakan sosok yang dapat dijadikan contoh bagi para karyawan yang berada di bawahnya, untuk kedepannya ya mantep gak mantep mas, karena keadaan di D3 ini kan masih terkait dengan pengelola sebelumnya” kalo untuk pemimpin kaitannya setelah D3 integrasi dengan fakultas kok saya belum bisa merasakannya, mungkin karena integrasi masih setengah hati”

reponden-72, sedang menduduki posisi Kaur di FE UII, berpendapat bahwa”

“Saya rasa pemimpin yang sekarang ini dapat dijadikan contoh, yang penting tidak temperamental kepada bawahan, dan setiap karakter pemimpin itukan mempunyai plus minus sendiri-sendiri”

Responden nomer 79 juga berpendapat sama, yang mengatakan bahwa: “menurut saya begini mas.. hubungan pemimpin dengan karyawan di kampus ini baik, mungkin karena kita masih kental dengan budaya jawa, untuk misalnya saja pimpinan itu menyapa karyawan dahulu ketika berpapasan di jalan”

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa, hubungan pimpinan-anggota saat itu terjalin dengan baik, hal ini dibuktikan 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

Ull.tapi untuk kepemimpinan D3 setelah integrasi dengan S1 masih belum dirasakan perubahannya karena integrasi masih bersifat struktural saja.

2). Variabel Struktur Tugas (X_2)

Rata-rata dari 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:

Responden 94

“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*.”

“Responden 91 menyampaikan sebagai berikut ini: Untuk struktur tugas sendiri di tiap-tiap bidang sudah ada tugas dan wewenang masing-masing dengan jelas, jadi saya ya bekerja sesuai dengan job deskripsi yang telah ditetapkan ”

Responden 72

“Saya rasa pemimpin bertanggung jawab atas keputusan yang telah diambil, disamping itu karyawan juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan”..”disamping itu kami juga diberi wewenang dalam membuat keputusan yang bersifat urgent”

Responden 79 menyatakan:

“ tujuan organisasi udah jelas kok, kita tau tugas dan wewenang masing-masing dan pimpinan juga mendorong kami untuk berkembang.”

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 :

Responden 94 menyampaikan

“Untuk D3 sendiri secara keseluruhan punishment kok belum bisa diaplikasikan secara pasti ya. karena pemimpin hanya sebatas mengingatkan saja dan ditampilkan dalam rapat tapi tidak ada sanksi tegas”
Tetapi pimpinan saat itu cukup bisa memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk mengembangkan diri”

Yang menarik adalah pendapat dari Responden 91, menyampaikan bahwa :

“dalam pemberian tugas pun beliau sangat melihat kompetensi yang dimiliki anggotanya. Namun sayangnya itu semua tidak diimbangi oleh pemberian *reward punishment* yang bagus, pimpinan masih memberikan banyak toleransi”

Responden 72 mengatakan bahwa

” Ada standar baku dalam menempatkan anggota pada posisi yang sesuai”..”dan pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri dan promosi” dan sejak penggunaan sistem finger print itu Alhamdulillah disiplin dari para karyawan menjadi lebih baik”

Responden 79 menyampaikan bahwa:

“di FE ini untuk reward dan punishment saya rasa sudah lebih baik dari sebelum ada sistem absensi sidik jari, sedangkan untuk rotasi itu ada tapi tidak mesti,,tergantung pada bagian yang membutuhkan, untuk promosi ..karyawan diberitahukan secara terbuka.”

4). Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik. Responden 94 seorang Kaur di D3, berpendapat :

“*begini ya mas..saya mempunyai prinsip bersyukur dengan apa yang saya terima. Saya berpikir begini mas.. cintailah apapun pekerjaan anda, tapi jangan terlalu mencintai institusi dimana anda bekerja*”..Ya Alhamdulillah saya puas dengan pekerjaan saya”

Sedangkan pendapat responden 91

“Saya puas dengan semua pekerjaan yang telah saya lakukan, karena semua dapat diselesaikan dengan baik...ya sejauh ini lancar-lancar saja”

Responden 72 berpendapat

“Saya merasa puas kok bekerja di sini, kepuasan kan tidak diukur hanya dari finansial saja, tapi banyak faktor, seperti lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang enak”

Sedangkan untuk responden 79 menyatakan pendapat nya seperti ini”

“saya puas dengan pekerjaan saya selama ini karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan teman-teman kerja yang kompak semakin membuat saya nyaman dan puas”

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan sudah baik karena responden sudah melakukan pekerjaannya dengan baik dan dengan hasil yang baik pula

5). Produktivitas Organisasi dalam Prespektif Karyawan (Y₂)

Pendapat karyawan mengenai produktivitas organisasi di FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik. Misalnya terlihat pada wawancara dengan

Responden 94 :

“saya rasa produktivitas sangat bisa dikembangkan seluas-luasnya karena pimpinan memberikan dukungan untuk itu semua tanpa banyak campur tangan dan kemaren ini kita baru mengadakan studi banding ke Bandung”

Begitu juga pandangan Responden 91, 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”

Responden 72 “saya rasa produktivitas karyawan dalam hal ini sudah lebih baik, seperti contohnya untuk menduduki suatu posisi tertentu harus mempunyai syarat-syarat tertentu seperti masa kerja, ada ketrampilan yang mendukung pekerjaan”

Responden 79 “saya rasa produktivitas saya di sini sudah optimal, karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik”

Dari hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa produktifitas organisasi dalam perspektif karyawan secara umum sudah baik karena responden memiliki pengetahuan dan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan dan dilakukan sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki serta diselesaikan dengan baik

4.2 Analisis Kuantitatif Data S1

Analisis kuantitatif merupakan pendekatan analisis dengan perhitungan statistika yang dilakukan berdasarkan atas data deskriptif yang telah diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan. Dalam analisis kuantitatif ini ada beberapa hal yang di uji mulai dari hubungan karakteristik demografi responden terhadap kinerja organisasi, analisis regresi berganda uji F, Uji t, dan uji beda (Anova).

4.2.1 Karakteristik Responden

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi di FE UII ini dilakukan dengan menggunakan sampel 79 responden dan membagi karakteristik responden yang digolongkan ke dalam lima kategori, yakni kategori jenis kelamin, umur, status kerja, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini

dilakukan untuk mengetahui karakteristik yang dominan menurut tingkatan-tingkatan yang telah ditetapkan

4.2.1.1 Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 79 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini

Tabel 4. 1
Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	67	84.8 %
Wanita	12	15.2 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasarkan jenis kelamin untuk pria berjumlah 67 orang atau sebanyak 84.8% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden perempuan yang berjumlah 12 orang atau sebanyak 15.2%, hal ini berarti bahwa karyawan S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berjenis kelamin laki-laki

4.2.1.2 Kelompok Responden menurut Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 kategori, yakni responden yang usianya kurang dari 30 tahun, kemudian usia antara 30 tahun sampai dengan 40 tahun, kemudian usia antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun. dan lebih dari 50 tahun Selengkapny tersaji dalam tabel 4.2 di bawah ini

Tabel 4. 2
Deskripsi Profil Responden menurut Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 30 tahun	14	17.7 %
30 - 40 tahun	23	29.1 %
41 - 50 tahun	30	38 %
> 50 tahun	12	15.2 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan data tabel 4.2, dapat diketahui bahwa persentase responden berdasar kelompok usia 30-40 tahun adalah 23 orang atau sebanyak 29.1% kelompok usia < 30 tahun adalah 14 orang atau sebanyak 17.7%, kelompok usia 41-50 tahun adalah 30 orang atau sebanyak 38%, sedangkan proporsi terkecil adalah karyawan dengan tingkat usia >50 tahun yaitu 12 orang atau sebanyak 15.2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berusia 41-50 tahun. Usia tersebut merupakan usia produktif, sehingga sangat mendukung untuk pengisian kuisioner untuk mengemukakan tentang faktor-faktor yang dipertanyakan dalam penelitian

4.2.1.3 Kelompok Responden menurut Status Kepegawaian

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 79 responden berkaitan dengan status kerja, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Profil Responden menurut Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
Pegawai Tetap	56	70.9 %
Pegawai Kontrak	23	29.1 %
Total	100	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan status dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasarkan status untuk pegawai tetap berjumlah 56 orang atau 70.9% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden dengan status pegawai kontrak sebanyak 23 orang atau 29.1%.hal ini berarti bahwa karyawan S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berstatus sebagai pegawai tetap.

4.2.1.4 Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 5 kategori, yakni Sarjana (S1, S2, S3), Diploma (DI, DII, DIII), SMU& SMK, SLTP dan SD.

Tabel 4. 4
Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	6	7.6 %
SLTP	4	5.1 %
SMU/SMK	54	68.4 %
Diploma	9	11.4 %
Sarjana	6	7.6 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Dari Tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan yang memiliki prosentase terbesar adalah karyawan dengan tingkat pendidikan SMU/SMK adalah 68.4% dari keseluruhan responden atau 54 orang dan 9 Orang atau 11.4% adalah tamat Diploma, 4 Orang atau 5.1 % adalah tamat SLTP. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Strata adalah 6 orang atau 7.6%

4.2.1.5 Kelompok responden menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 4 kategori, yaitu Kurang dari 10 tahun, 10-20 tahun, 21-30 tahun dan lebih dari 30 tahun. Untuk lebih detail disajikan dalam tabel 4.5 berikut ini

Tabel 4. 5
Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 10 tahun	21	26.6 %
10 – 20 tahun	41	51.9 %
21 – 30 tahun	16	20.3 %
> 30 tahun	1	1.3 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan pengelompokan masa kerja tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa prosentase terbesar adalah karyawan dengan lama kerja 10-20 tahun berjumlah 41 orang atau 51.9%. Proporsi terkecil adalah karyawan dengan lama kerja >30 tahun berjumlah 1 orang atau 1.3%.

Untuk membantu mempermudah dalam pemahaman survey mengenai

karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik

Tabel 4. 6
Rekapitulasi data demografi yang paling dominan

karateristik	Karakter yang dominan	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Pria	67	84.8
Usia	41-50 Tahun	30	38
Status Pegawai	Pegawai tetap	56	70.9
Pendidikan	SMU/SMK	54	68.4
Masa Kerja	10 – 20 Tahun	41	51.9

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 67 orang, dengan usia yang dominan 41-50 tahun sebanyak 30 orang. Pendidikan responden yang paling banyak adalah SMU/SMK sebanyak 54 orang. Masa kerja yang paling dominan 10-20 tahun yakni sebanyak 41 orang. Dan sebanyak 56 orang merupakan pegawai kontrak

4.2.2 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.

4.2.2.1 Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

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

Tabel 4.7
 Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
 Tentang Hubungan Pemimpin – Anggota (X_1)

Kategori	Jumlah	Persentase
Kurang baik	5	6.3 %
Cukup baik	36	45.6 %
Baik	35	44.3 %
Sangat baik	3	3.8 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.7 di atas terlihat bahwa secara umum hubungan pemimpin-anggota dinilai sangat baik oleh karyawan (3.8% responden). Sedangkan 45.5%

responden menyatakan hubungan pemimpin anggota cukup baik, 3,8% responden menilai sangat baik dan 6,3% menyatakan kurang baik.

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 3,4. 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 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.33	66.6	Cukup baik
2	3.61	72.2	Baik
3	3.63	72.6	Baik
4	2.92	58.4	Cukup baik
5	3.37	67.4	Cukup baik
6	3.33	66.6	Cukup baik
7	3.54	70.8	Baik
8	3.39	67.8	Cukup baik
9	3.75	75	Baik
10	3.95	79	Baik
11	3.04	60.8	Cukup baik
12	3.41	68.2	Cukup baik
13	3.39	67.8	Cukup baik

14	3.37	67.4	Cukup baik
X1	3.43	68.6	Baik

Sumber : Lampiran C hal

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).

4.2.2.2 Variabel Struktur Tugas

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

Tabel 4.9

Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X₂)

Kategori	Jumlah	Persentase
Kurang baik	1	1.3 %
Cukup baik	34	43.0 %
Baik	38	48.1 %
Sangat baik	6	7.6 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.9 di atas terlihat bahwa secara umum struktur tugas dinilai baik oleh karyawan (48,1% responden). Sedangkan 43% responden menyatakan struktur tugas cukup baik, 7,6% responden menilai sangat baik dan 1,3% menyatakan kurang baik.

Demikian juga jika persepsi responden tentang struktur tugas dilihat dari rata – rata skor persepsi. Rata – rata persepsi responden mengenai struktur tugas sebesar 3,6 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 4.10 berikut ini

Tabel 4.10
Analisis Deskriptif Variabel Struktur Tugas

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.7	74	Baik
2	3.53	70.6	Baik
3	3.86	77.2	Baik
4	3.68	73.6	Baik
5	3.58	71.6	Baik
6	3.77	75.4	Baik
7	3.73	74.6	Baik
8	3.58	71.6	Baik
9	3.59	71.8	Baik
10	3.53	70.6	Baik
11	3.57	71.4	Baik
12	3.61	72.2	Baik
13	3.7	74	Baik
14	3.86	77.2	Baik
15	3.75	75	Baik
16	3.63	72.6	Baik
17	2.97	59.4	Cukup baik
18	3.22	64.4	Cukup baik
X2	3.6	72	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

4.2.2.3 Variabel Kekuatan Posisi.

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

Tabel 4.11
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan Posisi (X_3)

Kategori	Jumlah	Persentase
Kurang baik	1	1.3 %
Cukup baik	36	43.0 %
Baik	38	48.1 %
Sangat baik	4	7.6 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.11 di atas terlihat bahwa secara umum kekuatan posisi dinilai baik oleh karyawan (48,1% responden). Sedangkan 45,6% responden menyatakan kekuatan posisi cukup baik, 5,1% responden menilai sangat baik dan 1,3% menyatakan kurang baik.

Persepsi responden mengenai kekuatan posisi pemimpin berdasarkan rata – rata skor persepsi dapat dilihat pada tabel 4.12. Rata – rata persepsi responden mengenai kekuatan posisi sebesar 3,51. 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 4.12
Analisis Deskriptif Variabel Kekuatan Posisi

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.39	67.8	Cukup baik
2	3.46	69.2	Baik
3	3.57	71.4	Baik
4	3.63	72.6	Baik
5	3.84	76.8	Baik
6	3.1	62	Cukup baik
7	3.54	70.8	Baik
8	3.48	69.6	Baik
9	3.37	67.4	Cukup baik
10	3.78	75.6	Baik
11	3.84	76.8	Baik
12	3.63	72.6	Baik
13	3.51	70.2	Baik
14	3.44	68.8	Baik
15	3.58	71.6	Baik
16	3.54	70.8	Baik
17	3.56	71.2	Baik
18	3.39	67.8	Cukup baik
19	3.23	64.6	Cukup baik
20	3.42	68.4	Baik
21	3.53	70.6	Baik
22	3.41	68.2	Baik
X3	3.51	70.2	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.

4.2.2.4 Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

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

Tabel 4.13

Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Kategori	Jumlah	Persentase
Cukup puas	33	41.8 %
Puas	44	53.2 %
Sangat puas	4	5.1 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.13 terlihat bahwa secara umum karyawan merasa puas bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (53,2% responden). Sedangkan 5,1% responden menyatakan sangat puas, 41,8% responden menilai cukup puas

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

Tabel 4.14
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.58	71.6	Baik
2	3.53	70.6	Baik
3	3.47	69.4	Baik
4	3.81	76.2	Baik
5	4.01	80.2	Baik
6	3.76	75.2	Baik
7	3.7	74	Baik
8	3.92	78.4	Baik
9	3.66	73.2	Baik
10	3.65	73	Baik
11	3.66	73.2	Baik
12	3.66	73.2	Baik
13	3.63	72.6	Baik
14	4	80	Baik
15	3.43	68.6	Baik
16	3.25	65	Cukup baik
17	3.24	64.8	Cukup baik

Lanjutan Tabel 4.14

18	2.8	56	Cukup baik
19	3.15	63	Cukup baik
20	3.58	71.6	Baik
X3	3.57	71.4	Baik

Sumber : Lampiran C

Rata – rata kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 3,57. 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

4.2.2.5 Variabel Produktifitas Organisasi

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

Tabel 4.15
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
Tentang Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

Kategori	Jumlah	Persentase
Cukup baik	12	15.2 %
Baik	61	77.2 %
Sangat baik	6	7.6 %
Total	79	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.15 di atas terlihat bahwa secara umum karyawan menilai produktivitas organisasi adalah baik (77,2% responden). Sedangkan 7,6% responden menyatakan sangat baik dan 15,2% responden menilai cukup baik.

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

Tabel 4.16
Analisis Deskriptif Variabel
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2)

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	4.19	83.8	Baik
2	3.67	73.4	Baik
3	4	80	Baik
4	4.06	81.2	Baik
5	4.06	81.2	Baik
6	3.91	78.2	Baik
7	3.99	79.8	Baik
8	3.89	77.8	Baik
9	3.96	79.2	Baik
10	3.89	77.8	Baik
11	3.9	78	Baik
12	3.95	79	Baik
13	3.72	74.4	Baik
14	3.78	75.6	Baik
Y2	3.93	78.6	Baik

Sumber: Lampiran C

Rata – rata produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan sebesar 3,93 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.

4.3 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi

4.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda.

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 4.17
 Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional
 Terhadap Kinerja Organisasi

Variabel	Keofisisen Regresi	t hitung	sig	Keterangan
Kinerja Organisasi	2.023	6.544	0.000	Signifikan
Hubungan Pemimpin Anggota	0.164	1.636	0.106	Tidak Signifikan
Struktur Tugas	0.184	1.678	0.097	Tidak Signifikan
Kekuatan Posisi	0.155	1.258	0.212	Tidak Signifikan
F Hitung = 11.589				
Sig F = 0.000				
$R^2 = 0.298$				

Sumber : Lampiran C

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

$$Y = 2.023 + 0.164X_1 + 0,184X_2 + 0,155X_3$$

dimana:

Y : kinerja organisasi

X₁ : hubungan pemimpin – anggota

X₂ : struktur tugas

X₃ : kekuatan posisi

4.3.2 Pengujian dengan Uji F

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%,

c. Dari output SPSS(lampiran) diperoleh nilai sig:0.00

d. Kriteria pengujian

H_0 ditolak apabila nilai sig <0.05.

e. Kesimpulan

Karena nilai sig 0.00 < 0.05 maka H_0 ditolak, maka 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 0,298. Hal ini berarti hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi dapat menjelaskan perubahan kinerja organisasi sebesar 29.8%. Sisanya yaitu sebesar 70.2 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

4.3.3 Pengujian dengan Uji t

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% ($\alpha = 0,05$)

Kriteria pengujian: H_0 ditolak apabila nilai sig < 0.05 .

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

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, diketahui bahwa pengaruh hubungan pemimpin – anggota terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0.164. 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

Dari hasil output SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.17 , diperoleh nilai Sig untuk variabel hubungan pemimpin-anggota sebesar $0.106 > 0.05$ yang berarti bahwa hubungan pemimpin-anggota tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis kedua 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

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, pengaruh struktur tugas terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0.184. 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 output SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.17, diperoleh nilai Sig untuk variabel struktur tugas sebesar $0.097 < 0.05$ yang berarti bahwa

struktur tugas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis ketiga 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

Berdasarkan tabel 4.17, pengaruh kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,155 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 output SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.17, diperoleh nilai Sig untuk variabel kekuatan posisi sebesar $0.212 > 0.05$ yang berarti bahwa kekuatan posisi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, ditolak

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.

Tabel 4.18 *Independent Sample Test* berdasarkan jenis kelamin

		Kinerja Organisasi		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Means	F	1,940		
	Sig.	,168		
	t	-1,258	-1,517	
	df	77	18,505	
	Sig. (2-tailed)	,212	,146	
	Mean Difference	-4,95025	-4,95025	
	Std. Error Difference	3,93502	3,26228	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-12,78588	-11,79065
		Upper	2,88538	1,89015

Sumber : Data Primer Lampiran C

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel *Independen Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 (0,212 > 0,05). Hal ini berarti H_0 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin.

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

Tabel 4.19
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pria	18	47	2	67	3.7612
Wanita	2	9	1	12	3.9167
Total	20	56	3	79	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.19 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan S1 FE UII yaitu sebanyak 67 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3.7612 dan 12 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 3.9167; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin Wanita dan secara keseluruhan karyawan S1 FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

4.4.2 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

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

Tabel 4.20 Anova berdasarkan usia

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	645,355	3	215,118	1,374	,257
Within Groups	11738,316	75	156,511		
Total	12383,671	78			

Sumber : Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0.257 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia

Tabel 4.21

Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 30 tahun	4	9	1	14	3.7857
30-40 tahun	6	16	1	23	3.7826
41-50 tahun	8	22	0	30	3.7333
>50 tahun	2	9	1	12	3.9167
Total	20	56	3	79	3.7848

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.21 diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan S-1 FE UII yaitu sebanyak 30 orang berusia 41-50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.7333; 14 orang berusia < 30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.7857; 23 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.7826; 12 orang berusia >50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.9167; menilai bahwa kinerja

organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia >51 tahun dan secara keseluruhan karyawan S-1 FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.4.3 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 4.22 *Independent Sample Test* berdasarkan status kepegawaian

		Independent Samples Test		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	,104		
	Sig.	,748		
t-test for Equality of Means	t	-,969	-,914	
	df	77	36,391	
	Sig. (2-tailed)	,336	,367	
	Mean Difference	-,11957	-,11957	
	Std. Error Difference	,12337	,13084	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-,36524	-,38482
		Upper	,12611	,14569

Sumber : Data Primer Lampiran C

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan Status kerja. Dari tabel *Independen Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 (0.336 > 0,05). Hal ini berarti H_0 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan Status kerja

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

Tabel 4.23
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pegawai Tetap	15	40	1	56	3,7500
Pegawai kontrak	5	16	2	23	3,8696
Total	20	56	3	79	

Sumber data : Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.23 diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan S1 FE UII yaitu sebanyak 56 orang berstatus kerja sebagai pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3.7500 dan 23 orang pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi 3.8696; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai kontrak dan secara keseluruhan karyawan S-1 FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

4.4.4 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

Tabel 4.24 Anova berdasarkan pendidikan karyawan

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	648,365	4	162,091	1,022	,402
Within Groups	11735,306	74	158,585		
Total	12383,671	78			

Sumber : Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0,402 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan pendidikan. Kecenderungan persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi berdasarkan pendidikan karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.25
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
Sarjana	1	4	1	6	4.0000
Diploma	3	6	0	4	3.6667
SMU/ SMK	13	40	1	54	3.7778
SLTP	2	2	0	9	3.5000
SD	1	4	1	6	4.0000
Total	20	56	3	79	

Sumber : Data Primer Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.25 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan S1 FE UII yaitu sebanyak 6 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4.0000; 9 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 3.6667; 54 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3.7778; 4 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3.5000; 6 orang pendidikan SD dengan kinerja organisasi 4.0000, menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan Sarjana, juga ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan SD dan secara keseluruhan karyawan S1 FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.4.5. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan

Tabel 4.26 Anova berdasarkan masa kerja

ANOVA

Kinerja Organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	197,228	3	65,743	,405	,750
Within Groups	12186,443	75	162,486		
Total	12383,671	78			

Sumber :Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0,750 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan Masa kerja karyawan.

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

Tabel 4.27
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan.

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
< 10 tahun	5	14	2	21	3.8571
10-20 tahun	10	30	1	41	3.7805
21-30 tahun	4	12	0	16	3.7500
>30 tahun	1	0	0	1	3.0000
Total	20	56	3	79	

Sumber: Data Primer Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.27 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan S1 FE UII yaitu sebanyak 21 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.8571; 41 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.7805; 16 orang bermasa kerja 21-30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.7500,dan 1 orang bermasa kerja >30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3.0000 menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja < 10 tahun dan secara keseluruhan karyawan S-1 FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.4.6 Analisis Perbedaan Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Periode 2002-2006 dengan Periode 2006-2010

Tabel 4.28

Perbandingan antara nilai rata-rata variabel hasil penelitian periode 2002-2006 dengan hasil penelitian periode 2006-2010

Variabel	FE (S1) Lama			FE (S1) Baru			Selisih	
	Mean	%	Ket	Mean	%	Ket	Mean	%
X1	3.63	72.6	Baik	3.43	68.6	Baik	0.2	4
X2	3.70	74	Baik	3.60	72	Baik	0.1	2
X3	3.61	72.2	Baik	3.51	70.2	Baik	0.1	2
Y1	3.75	75	Baik	3.50	70	Baik	0.25	5
Y2	3.87	77.4	Baik	3.93	78.6	Baik	0.06	1.2

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.28 diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia terdapat perbedaan dimana pada periode sebelumnya memiliki hasil lebih baik dari periode sekarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai masing masing variabel dimana jika pada periode sekarang untuk variabel Hubungan pemimpin-anggota(x1),

variabel Struktur tugas(x2), Kekuatan posisi(x3), dan variabel kepuasan kerja karyawan(y1) mengalami penurunan rata-rata variabel, sedangkan untuk variabel produktivitas karyawan(y2) dilihat dari variabel rata-rata mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan hasil variabel rata-rata pada penelitian periode 2002-2006.

Tabel 4.29
Perbandingan karakteristik karyawan Fe UII terhadap Kinerja Organisasi Periode 2002-2006 dengan Periode 2006-2010

Karakteristik Responden	Periode 2002-2006	Keterangan	Periode 2006-2010	Keterangan
Jenis kelamin	0,210 > 0.05	Tidak Signifikan	0,212 > 0.05	Tidak Signifikan
Usia	0,591 > 0.05	Tidak Signifikan	0,257 > 0.05	Tidak Signifikan
Status kerja	0,408 > 0.05	Tidak Signifikan	0,336 > 0.05	Tidak Signifikan
Pendidikan	0,567 > 0.05	Tidak Signifikan	0,402 > 0.05	Tidak Signifikan
Masa kerja	0,419 > 0.05	Tidak Signifikan	0,750 > 0.05	Tidak Signifikan
Dengan Alfa = 0.05				

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.29 diatas hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa semua variabel demografi tidak memiliki perbedaan yang signifikan terhadap kinerja organisasi di FE UII baik pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 terhadap kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2006-2010.

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis ke enam yang mengatakan ada perbedaan unsur-unsur pembentuk kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta ditolak.

4.5 Pembahasan.

Dalam penelitian ini, responden yang dilibatkan berjumlah 79 dari Karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dari program Strata1,. Untuk demografi responden yang mendominasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin pria, usia 41-50 tahun, pegawai tetap, pendidikan responden yang dominan adalah SMU atau SMK serta masa kerja 10-20 tahun

Secara keseluruhan dari tabel nilai variabel rata-rata diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada FE UH masih lebih baik pada periode yang lalu, hal ini mungkin dikarenakan adanya pergantian kepemimpinan dalam struktur FE UH sehingga secara langsung kebijakan kebijakan yang telah ada mengalami sedikit perubahan yang sudah sewajarnya menghadapi adaptasi lagi.

Berdasarkan pada nilai koefisien regresi dan tingkat signifikan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi, Namun secara parsial justru yang terjadi semua unsur-unsur dalam kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi

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 wanita mempunyai persepsi yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan pria. Hal ini disebabkan karena karyawan wanita lebih rajin dan berkonsentrasi terhadap pekerjaannya
- Responden dengan kelompok usia dan lebih dari 50 tahun menilai kinerja organisasi lebih baik dibandingkan dengan kelompok usia lainnya. Hal ini disebabkan responden dengan usia 51 tahun telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih tepat.
- Pegawai kontrak mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan pegawai tetap. Hal ini disebabkan pegawai kontrak memiliki motivasi kerja yang lebih baik yaitu dengan harapan dapat menjadi pegawai tetap.
- Karyawan yang berpendidikan Sarjana (S1, S2, S3) dan Sekolah Dasar mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karyawan yang berpendidikan Sarjana lebih banyak mempunyai pengetahuan dalam

menghadapi berbagai situasi.

- Karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari 30 tahun ternyata mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan yang lain, hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 30 tahun masih memiliki tenaga dan semangat tinggi dalam bekerja

Dari beberapa kesimpulan diatas, dilihat dari tabel 4.28 dan tabel 4.29 diketahui bahwa terdapat perbedaan antara hasil penelitian tentang kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat periode 2002-2006 dengan kepemimpinan dekanat periode 2006-2010

4.6 Analisis Kuantitatif Program Diploma (D3) dan Pasca Sarjana.

4.6.1. 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.

4.6.1.1 Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 25 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.30 berikut ini

Tabel 4. 30
Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	16	64 %
Wanita	9	36 %
Total	25	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.30 diatas dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasarkan jenis kelamin untuk pria berjumlah 16 orang atau sebanyak 64% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden perempuan yang berjumlah 9 orang atau sebanyak 36%, hal ini berarti bahwa karyawan D3 dan Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berjenis kelamin laki-laki

4.6.1.2 Kelompok Responden menurut Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 3 kategori, yakni responden usia kurang dari 30 tahun, kemudian usia antara 30 tahun sampai 40 tahun, dan usia antara 41 tahun sampai 50 tahun. Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.31 di bawah ini

Tabel 4. 31
Deskripsi Profil Responden menurut Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 30 tahun	4	16 %
30 - 40 tahun	20	80 %
41 - 50 tahun	1	4 %

Total	25	100 %
-------	----	-------

Sumber: Lampiran C

Berdasarkan data tabel 4.31, dapat diketahui bahwa persentase responden berdasar kelompok usia 30-40 tahun adalah 20 orang atau sebanyak 16% kelompok usia < 30 tahun adalah 4 orang atau sebanyak 16%, sedangkan proporsi terkecil adalah karyawan dengan tingkat usia 41-50 tahun yaitu 1 orang atau sebanyak 4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berusia 30- 40 tahun. Usia tersebut merupakan usia yang sangat produktif, sehingga sangat mendukung untuk pengisian kuisisioner untuk mengemukakan tentang faktor-faktor yang dipertanyakan dalam penelitian

4.6.1.3 Kelompok Responden menurut Status kerja

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 25 responden berkaitan dengan status kerja, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.32 berikut ini:

Tabel 4.32
Deskripsi Profil Responden menurut Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
Pegawai Tetap	10	40 %
Pegawai Kontrak	15	60 %
Total	25	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan status dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasarkan status untuk pegawai kontrak sebanyak 15 orang atau 60% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden dengan status pegawai tetap yang berjumlah 10 orang atau 40%.hal ini berarti bahwa karyawan D3 dan Pasca Sarjana Fakultas

Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berstatus sebagai pegawai kontrak

4.6.1.4 Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 4 kategori, yakni Sarjana (S1, S2, S3), Diploma (DI, DII, DIII), SMU& SMK, SLTP. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 25 responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.33 berikut ini:

Tabel 4. 33
Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTP	2	8 %
SMU/SMK	9	36 %
Diploma	10	40 %
Sarjana	4	16 %
Total	25	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari Tabel 4.33 diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan yang memiliki prosentase terbesar adalah karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma adalah 40% dari keseluruhan responden atau 10 orang dan 9 Orang atau 36% adalah tamat SMU/SMK, 2 Orang atau 8% adalah tamat SLTP. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Strata adalah 4 orang atau 16%

4.6.1.5 Kelompok Responden menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 2 kategori, yaitu Kurang dari 10 tahun, dan 10-20 tahun. Untuk lebih detail disajikan dalam tabel 4.34 berikut ini

Tabel 4. 34

Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 10 tahun	10	40 %
10 – 20 tahun	15	60 %
Total	25	100 %

Sumber : Lampiran C

, diketahui bahwa prosentase terbesar adalah karyawan dengan lama kerja 10-20 tahun berjumlah 15 orang atau 60%. Proporsi terkecil adalah karyawan dengan lama kerja <10 tahun berjumlah 10 orang atau 40%.

Untuk mempermudah dalam pemahaman survey mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik

Tabel 4. 35

Rekapitulasi data demografi yang paling dominan

karateristik	Karakter yang dominan	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Pria	16	64
Usia	30 – 40 Tahun	20	80
Status Pegawai	Pegawai Kontrak	15	60
Pendidikan	Diploma	10	40
Masa Kerja	10 – 20 Tahun	15	60

Sumber : Lampiran C Hal

Dari tabel 4.35 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 16 orang, dengan usia yang dominan 30-40 tahun sebanyak 20 orang. Pendidikan responden yang paling banyak adalah Diploma sebanyak 10 orang. Masa kerja yang paling dominan 10-20 tahun yakni sebanyak 15 orang. Dan sebanyak 15 orang merupakan pegawai kontrak

4.6.2 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.

4.6.2.1 Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

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

Tabel 4.36
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
Tentang Hubungan Pemimpin – Anggota (X_1)

Kategori	Jumlah	Persentase
Buruk	2	8 %
Kurang baik	4	16 %
Cukup baik	12	48 %
Baik	6	24 %
Sangat baik	1	4 %
Total	25	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.36 di atas terlihat bahwa secara umum hubungan pemimpin-anggota dinilai sangat baik oleh karyawan (4,0% responden). Sedangkan 24% responden menyatakan hubungan pemimpin anggota baik, 48% responden menilai cukup baik, 16% menyatakan kurang baik dan 8% menyatakan buruk.

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 3,03. Maka variabel hubungan pemimpin dengan anggota dapat dikategorikan cukup baik. Jadi dapat dilihat bahwa hubungan antara pemimpin dengan anggota (karyawan) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia selalu terjalin dengan cukup baik. Rata – rata variabel hubungan pemimpin dengan anggota dapat dilihat pada tabel 4.37 berikut ini

Tabel 4.37
 Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.08	61.6	Cukup baik
2	2.96	59.2	Cukup Baik
3	3.12	62.4	Cukup Baik
4	2.64	52.8	Cukup baik
5	3.12	62.4	Cukup baik
6	2.92	58.4	Cukup baik
7	3	60	Cukup Baik
8	2.88	57.6	Cukup baik
9	3.4	68	Baik
10	3.32	66.4	Cukup Baik
11	2.88	57.6	Cukup baik
12	3.08	61.6	Cukup baik
13	2.96	59.2	Cukup baik
14	3	60	Cukup baik
X1	3.03	60.6	Cukup baik

Sumber : Lampiran C

Parameter yang dapat mengukur hubungan pemimpin dengan anggota adalah:

- 1 Derajat keyakinan anggota kepada pemimpin
 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

dapat diketahui bahwa menurut responden anggota hormat kepada pemimpinnya. Hal ini dapat dilihat dari anggota menghormati pemimpinnya bukan karena basa-basi, anggota 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.

4.6.2.2 Variabel Struktur Tugas

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

Tabel 4.38

Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X_2)

Kategori	Jumlah	Persentase
Buruk	1	4.0 %
Kurang baik	2	8.0 %
Cukup baik	12	48.0 %
Baik	8	32.0 %
Sangat baik	2	8 %
Total	25	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.39 di atas terlihat bahwa secara umum struktur tugas dinilai baik oleh karyawan (32% responden). Sedangkan 48% responden menyatakan struktur tugas cukup baik, 8% responden menilai sangat baik dan 8% menyatakan kurang baik.

Demikian juga jika persepsi responden tentang struktur tugas dilihat dari rata – rata skor persepsi. Rata – rata persepsi responden mengenai struktur tugas sebesar 3,24. Maka variabel struktur tugas dapat dikategorikan cukup baik. Jadi dapat dilihat bahwa penjelasan struktur standar untuk menyelesaikan tugas di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah cukup baik. Rata – rata variabel struktur tugas dapat dilihat pada tabel 4.40 berikut ini

Tabel 4.39
Analisis Deskriptif Variabel Struktur Tugas

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.36	67.2	Cukup Baik
2	3.48	69.6	Baik
3	3.24	64.8	Cukup Baik
4	3.36	67.2	Cukup Baik
5	3.36	67.2	Cukup Baik
6	3.44	68.8	Baik
7	3.32	66.4	Cukup Baik
8	3.24	64.8	Cukup Baik
9	3.24	64.8	Cukup Baik
10	3.08	61.6	Cukup Baik
11	3.24	64.8	Cukup Baik
12	3.08	61.6	Cukup Baik

Lanjutan Tabel 4.39

13	3.28	65.6	Cukup Baik
14	3.4	68	Baik
15	3.36	67.2	Cukup Baik
16	3.04	60.8	Cukup Baik
17	2.88	57.6	Cukup Baik
18	3	60	Cukup Baik
X2	3.24	64.8	Cukup Baik

Sumber : Lampiran C

Parameter yang dapat mengukur struktur tugas adalah:

1. Kejelasan tujuan organisasi

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

4.6.2.3 Variabel Kekuatan Posisi

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

Tabel 4.40
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan Posisi (X₃)

Kategori	Jumlah	Persentase
Kurang baik	5	20 %
Cukup baik	14	56 %
Baik	6	24 %
Total	25	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.40 di atas terlihat bahwa secara umum kekuatan posisi dinilai baik oleh karyawan (24% responden). Sedangkan 56% responden menyatakan kekuatan posisi cukup baik, dan 20% menyatakan kurang baik.

Persepsi responden mengenai kekuatan posisi pemimpin berdasarkan rata – rata skor persepsi dapat dilihat pada tabel 4.41. Rata – rata persepsi responden mengenai kekuatan posisi sebesar 3,09. Maka variabel kekuatan posisi dapat dikategorikan cukup 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 cukup baik

Tabel 4.41
Analisis Deskriptif Variabel Kekuatan Posisi

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	2.72	54.4	Cukup Baik
2	2.84	56.8	Cukup Baik
3	3.32	66.4	Cukup Baik
4	3.28	65.6	Cukup Baik
5	3.32	66.4	Cukup Baik
6	2.76	55.2	Cukup Baik
7	2.92	58.4	Cukup Baik
8	3.4	68	Baik
9	3.28	65.6	Cukup Baik
10	3.16	63.2	Cukup Baik
11	3.32	66.4	Cukup Baik
12	2.96	59.2	Cukup Baik
13	3	60	Cukup Baik

Lanjutan Tabel 4.41

14	3	60	Cukup Baik
15	3.48	69.6	Baik
16	3.32	66.4	Cukup Baik
17	3.12	62.4	Cukup Baik
18	2.96	59.2	Cukup Baik
19	2.72	54.4	Cukup Baik
20	2.8	56	Cukup Baik
21	2.96	59.2	Cukup Baik
22	3.22	64.4	Cukup Baik
X3	3.09	61.8	Cukup 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.

4.6.2.4 Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

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

Tabel 4.42
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Kategori	Jumlah	Persentase
Cukup puas	11	44 %
Puas	14	56 %
Sangat puas	25	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.42 terlihat bahwa secara umum karyawan merasa puas bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (56% responden). Sedangkan 44% responden menilai cukup puas

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

Tabel 4.43
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.04	60.8	Cukup Baik
2	3.12	52.4	Cukup Baik
3	2.88	57.6	Cukup Baik
4	3.48	69.6	Baik
5	3.92	78.4	Baik
6	3.6	72	Baik
7	3.56	71.2	Baik

Lanjutan Tabel 4.43

8	3.80	76	Baik
9	3.72	74.4	Baik
10	3.72	74.4	Baik
11	3.72	74.4	Baik
12	3.80	76	Baik
13	3.60	72	Baik
14	3.92	78.5	Baik
15	3.44	68.8	Baik
16	3.36	67.2	Cukup Baik
17	3.08	61.6	Cukup Baik
18	3.16	63.2	Cukup Baik
19	2.96	59.2	Cukup Baik
20	3.24	64.8	Cukup Baik
Y3	3.46	69.2	Baik

Sumber : Lampiran C

Rata – rata kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 3,46. 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.

4.6.2.5 Variabel Produktivitas Organisasi

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

Tabel 4.44
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
Tentang Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

Kategori	Jumlah	Persentase
Cukup baik	7	28 %
Baik	16	64 %
Sangat baik	2	8 %
Total	25	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.44 di atas terlihat bahwa secara umum karyawan menilai produktivitas organisasi adalah baik (64.% responden). Sedangkan 8% responden menyatakan sangat baik dan 7% responden menilai cukup baik

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

Tabel 4.45
Analisis Deskriptif Variabel
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2)

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.92	78.4	Baik
2	3.64	72.8	Baik
3	3.72	74.4	Baik
4	3.88	77.6	Baik
5	4.04	80.8	Baik
6	3.76	75.2	Baik
7	3.64	72.8	Baik
8	3.9	78	Baik
9	3.76	75.2	Baik
10	3.68	73.6	Baik
11	3.84	76.8	Baik
12	3.84	76.8	Baik
13	3.64	72.8	Baik
14	3.68	73.6	Baik
Y2	3.78	75.6	Baik

Sumber : Lampiran C

Rata – rata produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan sebesar 3,78. 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.

4.7 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi

4.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda.

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 4.46
Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional
Terhadap Kinerja Organisasi

Variabel	Keofisisen	t	sig	Keterangan
	Regresi	hitung		
Kinerja Organisasi	3.197	3.273	0.004	Signifikan
Hubungan Pemimpin Anggota	-0.123	-0.466	0.646	Tidak Signifikan
Struktur Tugas	0.270	1.446	0.163	Tidak Signifikan
Kekuatan Posisi	0.098	0.383	0.706	Tidak Signifikan
F Hitung = 1.614				
Sig F = 0.004				
R ² = 0.187				

Sumber : Lampiran C

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

$$Y = 3.197 - 0.123X_1 + 0,270X_2 + 0,098 X_3$$

dimana:

Y : kinerja organisasi

X₁ : hubungan pemimpin – anggota

X₂ : struktur tugas

X₃ : kekuatan posisi

4.7.2 Pengujian dengan Uji F

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 %
 c. Dari Output SPSS data diperoleh nilai sig 0.04
 d. Kriteria pengujian

Ho ditolak apabila nilai sig < 0.05

- e. Kesimpulan

Karena nilai sig 0.04 < 0.05 maka Ho ditolak, maka ada pengaruh yang signifikan antara hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi secara simultan terhadap kinerja organisasi

Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan situasional tidak 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 0,187. Hal ini berarti hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi dapat menjelaskan perubahan kinerja organisasi sebesar 18.7%. Sisanya yaitu sebesar 81.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

4.7.3 Pengujian dengan Uji t

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:

f. 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

g. Dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$)

Kriteria pengujian: H_0 ditolak apabila nilai sig $< 0,05$.

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

Berdasarkan tabel 4.46 diatas, diketahui bahwa pengaruh hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar -0.123. Hal ini berarti bahwa hubungan pemimpin-anggota mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja organisasi. Semakin baik hubungan pemimpin dengan anggota maka kinerja organisasi akan semakin berkurang

Dari hasil output SPSS, diperoleh nilai Sig untuk variabel hubungan pemimpin-anggota sebesar $0,646 > 0,05$ 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 0,270. 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 output SPSS , diperoleh nilai Sig untuk variabel struktur tugas sebesar $0.163 > 0.05$ 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 0,098 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 output SPSS , diperoleh nilai Sig untuk variabel kekuatan posisi sebesar $0.706 > 0.05$ yang berarti bahwa kekuatan posisi tidak 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, ditolak

4.8 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

4.8.1. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan.

Tabel 4.47 *Independent Sample Test* berdasarkan jenis kelamin

		Independent Samples Test		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Means	F	,416		
	Sig.	,526		
	t	-,699	-,749	
	df	23	20,233	
	Sig. (2-tailed)	,491	,462	
	Mean Difference	-6,01389	-6,01389	
	Std. Error Difference	8,59755	8,02722	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-23,79928	-22,74604
		Upper	11,77150	10,71826

Sumber : Lampiran C

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel *Independen Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 (0,491 > 0,05). Hal ini berarti H_0 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.48
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pria	8	7	1	16	3.5625
Wanita	0	9	0	9	4.0000
Total	8	16	1	25	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.48 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan Program Diploma dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 16 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3.5625 dan 9 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 4.0000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin wanita dan secara keseluruhan karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.8.2 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

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

Tabel 4.49 Anova Berdasarkan Usia

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3774,410	2	1887,205	6,668	,005
Within Groups	6226,550	22	283,025		
Total	10000,960	24			

Sumber : Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih kecil dari pada 0,05 ($0.005 < 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia

Tabel 4.50
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 30 tahun	0	4	0	4	4.0000
30-40 tahun	7	12	1	20	3.7000
41-50 tahun	1	0	0	1	3.0000
Total	8	16	1	25	

Sumber : Data Primer Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.50 diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 20 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7000; 4 orang berusia < 30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 4,0000; 1 orang berusia 41-50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,0000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia < 30 tahun dan secara keseluruhan karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

4.8.3 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 4.51 *Independent Sample Test* berdasarkan status kepegawaian

Independent Samples Test

		Kinerja Organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,019	
	Sig.	,892	
t-test for Equality of Means	t	,867	,857
	df	23	18,611
	Sig. (2-tailed)	,395	,403
	Mean Difference	7,26667	7,26667
	Std. Error Difference	8,37704	8,48210
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-10,06257	-10,51173
	Upper	24,59590	25,04506

Sumber : Data primer Lampiran C

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan Status kerja. Dari tabel *Independent Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 (0,395 > 0,05). Hal ini berarti H_0 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan Status kepegawaian.

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

Tabel 4.52
Persepsi Karyawan tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Status Kepegawaian

.Status Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
Pegawai Tetap	5	4	1	10	3,6000
Pegawai Kontrak	3	12	0	15	3,8000
Total	8	16	1	25	

Sumber : Data Primer Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.52 diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan D3 dan MM FE UII yaitu sebanyak 15 orang berstatus kerja sebagai pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,8000 dan 10 orang pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi 3,6000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai kontrak dan secara keseluruhan karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

4.8.4 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

Tabel 4.53 Anova berdasarkan pendidikan karyawan

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	787,988	3	262,663	,599	,623
Within Groups	9212,972	21	438,713		
Total	10000,960	24			

Sumber :Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0,623 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan

bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan pendidikan

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

Tabel 4.54
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

Pendidikan	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Sarjana	0	4	0	4	4.0000
Diploma	1	9	0	10	3.9000
SMU/SMK	6	2	1	9	3.4444
SLTP	1	1	0	2	3.5000
Total	8	16	1	25	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.54 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 4 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4,0000; 10 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9000; 9 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3,4444; 2 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3,5000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan Sarjana dan secara keseluruhan karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.8.5. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja

Karyawan

Tabel 4.55 Anova berdasarkan masa kerja

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1192,860	1	1192,860	3,115	,091
Within Groups	8808,100	23	382,961		
Total	10000,960	24			

Sumber :Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0,091 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.56

Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan.

Masa Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 10 tahun	2	8	0	10	3.8000
10-20 tahun	6	8	1	15	3.6667
Total	8	16	1	25	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.56 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 10 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,8000; 15 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,6667; menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling baik

ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja < 10 tahun dan secara keseluruhan karyawan D3 dan MM FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.8.6 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Periode 2006-2010

Tabel 4.57
Nilai Rata-rata Variabel Hasil Penelitian
Program Diploma dan Pasca Sarjana periode 2006-2010

Variabel	Program Diploma dan Pasca Sarjana FE UII		
	Mean	%	Keterangan
X1	3.03	60.6	Cukup Baik
X2	3.24	64.8	Cukup Baik
X3	3.09	61.8	Cukup Baik
Y1	3.46	69.2	Baik
Y2	3.78	75.6	Baik

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.57 diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi di fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia pada periode 2006-2010 memiliki hasil yang baik. Hal ini dapat lihat dari nilai masing-masing variabel, dimana variabel hubungan pemimpin-anggota(X1) memiliki nilai 3.03 yang berarti cukup baik, keadaan serupa juga berlaku untuk kedua variabel bebas yang lain yaitu struktur tugas (X2) dengan nilai 3.24, sedangkan untuk variabel kekuatan posisi mempunyai nilai 3.09 yang berarti juga dalam kondisi yang cukup baik. Berbeda dengan variabel bebas, untuk variabel Y yang meliputi Kepuasan kerja Karyawan(Y1), dan produktifitas kerja karyawan (Y2) yang masing-masing memiliki nilai sebesar 3.46 dan 3.78, keadaan ini berarti dapat disimpulkan

bahwa secara umum karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan produktivitas organisasi dalam perspektif kerja karyawan baik.

Tabel 4.58
Karakteristik karyawan Diploma dan Pasca Sarjana Fe UII terhadap Kinerja Organisasi Periode 2006-2010

Karakteristik Responden	Periode 2006-2010	Keterangan
Jenis kelamin	0,491 > 0.05	Tidak Signifikan
Usia	0,005 < 0.05	Signifikan
Status kerja	0,395 > 0.05	Tidak Signifikan
Pendidikan	0,623 > 0.05	Tidak Signifikan
Masa kerja	0,091 > 0.05	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.58 diatas hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa ada satu variabel demografi yang memiliki perbedaan signifikan yaitu pada variabel Usia Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis ke enam yang mengatakan ada perbedaan unsur-unsur pembentuk kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta tidak terbukti.

4.9. Pembahasan

Dalam penelitian ini, responden yang dilibatkan berjumlah 25 dari Karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang meliputi dari program Diploma, dan pasca sarjana. Untuk demografi responden yang mendominasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin pria, usia 30-40 tahun, pegawai kontrak,

pendidikan responden yang dominan adalah Diploma serta masa kerja 10-20 tahun.

Secara keseluruhan dari tabel nilai variabel rata-rata diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada FE UII menurut persepsi karyawan Diploma dan Pasca Sarjana cukup baik. Berdasarkan pada nilai koefisien regresi dan tingkat signifikan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi, Namun secara parsial semua unsur-unsur dalam kepemimpinan situasional tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan situasional yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah struktur kerja, ini berarti semakin baik struktur tugas dalam organisasi semakin baik pula kinerja karyawan dalam organisasi.

Struktur tugas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa, dan indikator-indikator obyektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan. Hasil temuan penelitian ini menyatakan bahwa struktur tugas adalah baik terutama dalam hal kejelasan tujuan organisasi dan keragaman jalur tujuan organisasi.

Untuk variabel hubungan-pemimpin anggota(x1) diketahui memiliki hasil negatif dan tidak signifikan, hal ini berarti semakin baik hubungan pemimpin-anggota maka semakin turun kinerja karyawan dalam organisasi dimana pada akhirnya akan berpengaruh juga pada turunnya kinerja organisasi. Berdasarkan hasil dari penelitian

dan wawancara hal tersebut dapat dilihat dikarenakan beberapa faktor antara lain yaitu kurang adanya suasana persahabatan antara pimpinan dengan karyawan, pimpinan kurang dapat merangkul semua karyawan, dan karyawan merasa kurang nyaman bila berada di dekat pimpinan. Serta kendala lingkungan kerja yang cenderung terpisah dari Kampus Utama.

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 ada perbedaan persepsi mengenai kinerja organisasi berdasarkan karakteristik responden yaitu usia. 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 Wanita mempunyai persepsi yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan pria. Hal ini disebabkan karena karyawan wanita 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 Sarjana (S1, S2, S3) mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karyawan yang berpendidikan Sarjana lebih handal dalam menanggapi suatu masalah dalam pekerjaan.
- 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.

Dari beberapa kesimpulan diatas, diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada program Diploma dan pasca Sarjana kepemimpinan dekanat periode 2006-2010 belum bisa dirasakan secara maksimal.

4.10. Analisis Kuantitatif Fakultas Ekonomi Secara Keseluruhan.

4.10.1 Karakteristik Responden

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi di FE UII ini dilakukan dengan menggunakan sampel 104 responden dan membagi karakteristik responden yang digolongkan ke dalam lima kategori, yakni kategori jenis kelamin, umur, status kerja, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik yang dominan menurut tingkatan-tingkatan yang telah ditetapkan

4.10.1.1. Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 104 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.59 berikut ini

Tabel 4. 59
Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	83	79.8 %
Wanita	21	20.2 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.59 diatas, diketahui bahwa dari 104 responden penelitian ini 83 orang atau 79.8% adalah pria dan 21 orang atau 20.2% adalah wanita. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah pria.

4.10.1.2. Kelompok Responden menurut Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 kategori, yakni responden yang usianya kurang dari 30 tahun, kemudian usia antara 30 tahun sampai dengan 40 tahun, kemudian usia antara 41 tahun sampai dengan 50 dan usia lebih dari 50 tahun. Selengkapny tersaji dalam tabel 4.60 di bawah ini

Tabel 4. 60
Deskripsi Profil Responden menurut Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 30 tahun	18	17.3 %
30 - 40 tahun	43	41.3 %
41 - 50 tahun	31	29.8 %
> 50 tahun	12	11.5 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.60 diatas, diketahui bahwa responden dengan usia kurang dari 30 tahun berjumlah 18 orang atau 17.3 %, untuk usia 30 - 40 tahun berjumlah 43 orang atau 41,3%, untuk usia 41 - 50 tahun berjumlah 31 orang atau 29.8%, sedangkan yang berumur lebih dari 50 tahun berjumlah 12 orang atau 11.5%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berusia 30 - 40 tahun

4.10.1.3 Kelompok Responden menurut Status Kepegawaian

Kelompok responden menurut status kerja dikategorikan menjadi dua yaitu sebagai pegawai tetap dan pegawai kontrak. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 104 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut ini

Tabel 4.61
Deskripsi Profil Responden menurut Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
Pegawai Tetap	66	63.5 %
Pegawai Kontrak	38	36.5 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.61 diatas, diketahui bahwa dari 104 responden dalam penelitian ini 66 orang atau 63.5% memiliki status sebagai pegawai tetap, dan 38 orang atau 36.5% adalah pegawai kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini adalah pegawai tetap, yaitu mencapai angka 63.5% dari total responden.

4.10.1.4. Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 5 kategori, yakni Sarjana (S1, S2, S3), Diploma (DI, DII, DIII), SMU & SMK, SLTP dan SD, diperoleh data seperti berikut ini

Tabel 4. 62
Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	6	5.8 %
SLTP	6	5.8 %
SMU/SMK	63	60.6 %
Diploma	19	18.3 %
Sarjana	10	9.6 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Tabel 4.62 diatas menggambarkan bahwa dari 104 responden penelitian ini, pendidikan karyawan administrasi FE UII, 6 Orang responden atau 5.8% adalah tamat SD, sedangkan 6 orang atau 5.8% adalah tamat SLTP, dan 63 orang atau 60.6% adalah tamat SMU atau SMK dan 19 Orang atau 18,3% adalah tamat Diploma. dan 10 rang atau 9.6% adalah Sarjana. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan administrasi di FE UII adalah berpendidikan SMU atau SMK yaitu mencapai 60.6%.

4.10.1.5 Kelompok responden menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 4 kategori, yaitu Kurang dari 10 tahun, 10-20 tahun, 21-30 tahun dan lebih dari 30 tahun. Untuk lebih detail disajikan dalam tabel 4.63 berikut ini

Tabel 4. 63

Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 10 tahun	31	29.8 %
10 – 20 tahun	56	53.8 %
21 – 30 tahun	16	15.4 %
> 30 tahun	1	1.0 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.63 diatas, diketahui bahwa dari 104 responden penelitian ini 31 orang atau 29.8 % memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun, 56 orang atau 53.8 % dengan masa kerja 10-20 tahun dan 16 orang responden atau 15.4% memiliki

masa kerja 21-30 tahun, serta 1 orang atau 1% masa kerja lebih dari 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini mempunyai pengalaman kerja 10-20 tahun, yaitu mencapai angka 53.8% dari total responden.

Untuk mempermudah mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik

Tabel 4. 64
Rekapitulasi data demografi yang paling dominan

Karateristik	Karakter yang dominan	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Pria	83	79.8
Usia	30 – 40 Tahun	43	41.3
Status Pegawai	Pegawai Tetap	66	63.5
Pendidikan	SMU/SMK	63	60.6
Masa Kerja	10 – 20 Tahun	56	53.8

Sumber : Lampiran C

Dari tabel 4.64 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 83 orang, dengan usia yang dominan 30-40 tahun sebanyak 43 orang. Status pegawai yang dominan adalah pegawai tetap sebanyak 66 responden, tingkat pendidikan yang paling dominan adalah SMU atau SMK sebesar 63 responden. Dan untuk masa kerja yang paling dominan adalah 10 – 20 tahun yaitu sebanyak 56 responden.

4.10.2 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.

4.10.2.1 Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

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

Tabel 4.65
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
Tentang Hubungan Pemimpin – Anggota (X_1)

Kategori	Jumlah	Persentase
Buruk	2	1.9 %
Kurang baik	9	8.7 %

Cukup baik	47	45.2 %
Baik	42	40.4 %
Sangat baik	4	3.8 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C hal

Berdasarkan tabel 4.65 di atas terlihat bahwa secara umum hubungan pemimpin- anggota dinilai buruk oleh karyawan (1.9 % responden). Sedangkan 8.7 % responden menyatakan hubungan pemimpin anggota kurang baik, 45.2 % responden menilai cukup baik, 40.4 % menyatakan baik dan 3.8 % menyatakan sangat baik.

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 3,33. dapat dikategorikan cukup baik..

Tabel 4.66
Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Pemimpin – Anggota

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.27	65.4	Cukup baik
2	3.45	69	Baik
3	3.51	70.2	Baik
4	2.86	57.2	Cukup baik
5	3.31	66.2	Cukup baik
6	3.23	64.6	Cukup baik
7	3.41	68.2	Baik
8	3.27	65.4	Cukup baik
9	3.66	73.2	Baik
10	3.8	76	Baik
11	3	60	Cukup baik

12	3.33	66.6	Cukup baik
13	3.29	65.8	Cukup baik
14	3.28	65.6	Cukup baik
X1	3.33	66.6	Cukup baik

Sumber : Lampiran C

Parameter yang dapat mengukur hubungan pemimpin dengan anggota adalah:

4. 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.

5. 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.

6. 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).

4.10.2.2 Variabel Struktur Tugas

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

Tabel 4.67

Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Struktur Tugas (X_2)

Kategori	Jumlah	Persentase
Buruk	1	1 %
Kurang baik	3	2.9 %
Cukup baik	44	42.3 %
Baik	48	46.2 %
Sangat baik	8	7.7 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.67 di atas terlihat bahwa secara umum struktur tugas dinilai baik oleh karyawan (46.2% responden). Sedangkan 42.3% responden menyatakan struktur tugas cukup baik, 7.7% responden menilai sangat baik, 2.9% menyatakan kurang baik dan 1% menilai buruk.

Demikian juga jika persepsi responden tentang struktur tugas dilihat dari rata – rata skor persepsi. Rata – rata persepsi responden mengenai struktur tugas sebesar 3,52. 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 4.68 berikut ini

Tabel 4.68
Analisis Deskriptif Variabel Struktur Tugas

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.62	72.4	Baik
2	3.52	70.4	Baik
3	3.71	74.2	Baik
4	3.61	72.2	Baik
5	3.53	70.6	Baik
6	3.69	73.8	Baik
7	3.63	72.6	Baik
8	3.50	70	Baik
9	3.51	70.2	Baik
10	3.42	68.4	Baik
11	3.49	69.8	Baik
12	3.48	69.6	Baik
13	3.6	72	Baik
14	3.75	75	Baik
15	3.65	73	Baik
16	3.49	69.8	Baik
17	2.95	59	Cukup baik
18	3.16	63.2	Cukup baik
X2	3.52	70.4	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

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.

4.10.2.3 Variabel Kekuatan Posisi.

Tabel 4.69
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kekuatan Posisi (X_3)

Kategori	Jumlah	Persentase
Buruk	0	0 %
Kurang baik	6	5.8 %
Cukup baik	50	48.1 %
Baik	44	42.3 %
Sangat baik	4	3.8 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.69 di atas terlihat bahwa secara umum kekuatan posisi dinilai cukup baik oleh karyawan (48.1% responden). Sedangkan 42.3% responden menyatakan kekuatan posisi baik, 5.8% menyatakan kurang baik, dan 4% menyatakan sangat baik.

Berdasarkan pada tabel 4.70. Rata – rata persepsi responden mengenai kekuatan posisi sebesar 3,41. 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 4.70
Analisis Deskriptif Variabel Kekuatan Posisi

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.23	64.6	Cukup baik
2	3.31	66.2	Cukup baik
3	3.51	70.2	Baik
4	3.55	71	Baik
5	3.71	74.2	Baik
6	3	60	Cukup baik
7	3.39	67.8	Baik
8	3.46	69.2	Baik
9	3.35	67	Cukup baik
10	3.63	72.6	Baik
11	3.71	74.2	Baik
12	3.47	69.4	Baik
13	3.38	67.6	Baik
14	3.34	66.8	Cukup baik
15	3.56	71.2	Baik
16	3.49	69.8	Baik
17	3.45	69	Baik
18	3.29	65.8	Cukup baik
19	3.11	62.2	Cukup baik
20	3.27	65.4	Baik
21	3.39	67.8	Baik
22	3.38	67.6	Baik
X3	3.41	68.2	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.

4.10.2.4 Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

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

Tabel 4.71

Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)

Kategori	Jumlah	Persentase
Cukup puas	44	42.3 %
Puas	56	53.8 %
Sangat puas	4	3.8 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.71 terlihat bahwa secara umum karyawan merasa puas bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (53.8% responden). Sedangkan 42.3% responden menilai cukup puas dan sangat puas 3.8%.

Tabel 4.72
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	3.45	69	Baik
2	3.43	68.6	Baik
3	3.33	66.6	Cukup baik
4	3.73	74.6	Baik
5	3.99	79.8	Baik
6	3.72	74.4	Baik
7	3.66	73.2	Baik
8	3.89	77.8	Baik
9	3.67	73.4	Baik
10	3.66	73.2	Baik
11	3.67	73.4	Baik
12	3.69	73.8	Baik
13	3.63	72.6	Baik
14	3.98	79.6	Baik
15	3.43	68.6	Baik
16	3.28	65.6	Cukup baik
17	3.20	64	Cukup baik
18	2.88	57.6	Cukup baik
19	3.11	62.2	Cukup baik
20	3.50	70	Baik
X3	3.55	71	Baik

Sumber : Lampiran C

Rata – rata kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 3,55. 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

4.10.2.5 Variabel Produktifitas Organisasi

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

Tabel 4.73
Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan
Tentang Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

Kategori	Jumlah	Persentase
Cukup baik	19	18.3 %
Baik	77	74 %
Sangat baik	8	7.7 %
Total	104	100 %

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.73 terlihat bahwa secara umum produktivitas organisasi adalah baik (74.% responden). Sedangkan 18.3% responden menyatakan cukup baik dan 7.7% responden menilai sangat baik

Tabel 4.74
Analisis Deskriptif Variabel
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y₂)

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
1	4.13	82.6	Baik
2	3.66	73.2	Baik
3	3.93	78.6	Baik
4	4.02	80.4	Baik
5	4.06	81.2	Baik
6	3.88	77.6	Baik
7	3.90	78	Baik
8	3.88	77.6	Baik
9	3.91	78.2	Baik
10	3.84	76.8	Baik
11	3.88	77.6	Baik
12	3.92	78.4	Baik

Lanjutan tabel 4.74

Pernyataan	Rata-rata	%	Keterangan
13	3.7	74	Baik
14	3.76	75.2	Baik
Y2	3.89	77.8	Baik

Sumber : Lampiran C

Rata – rata produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan sebesar 3,89. 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.

4.11 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi

4.11.1 Analisis Regresi Linear Berganda.

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 4.75
Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Situasional
Terhadap Kinerja Organisasi

Variabel	Keofisisen Regresi	t hitung	sig	Keterangan
Kinerja Organisasi	76.696	9.873	0.000	Signifikan
Hubungan Pemimpin Anggota	-0.072	-0.295	0.769	Tidak Signifikan
Struktur Tugas	0.709	2.815	0.006	Signifikan
Kekuatan Posisi	0.080	0.373	0.710	Tidak Signifikan
F Hitung = 13.980				
Sig F = 0.000				
R ² = 0.295				

Sumber : Lampiran C

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

$$Y = 76.696 - 0.072X_1 + 0,709X_2 + 0,080 X_3$$

dimana:

- Y : kinerja organisasi
- X₁ : hubungan pemimpin – anggota
- X₂ : struktur tugas
- X₃ : kekuatan posisi

4.11.2 Pengujian dengan Uji F

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%,
- c. Dari output SPSS(lampiran) diperoleh nilai sig:0.00
- d. Kriteria pengujian
- H_0 ditolak apabila nilai sig <0.05.
- e. Kesimpulan

Karena nilai sig $0.00 < 0.05$ maka H_0 ditolak, maka 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 0,295. Hal ini berarti hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi dapat menjelaskan perubahan kinerja organisasi sebesar 29.5%. Sisanya yaitu sebesar 69.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

4.11.3 Pengujian dengan Uji t

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:

- h. 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

i. Dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$)

Kriteria pengujian: H_0 ditolak apabila nilai sig < 0.05 .

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

4. Uji Pengaruh Hubungan Pemimpin – Anggota Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan tabel 4.75 diatas, diketahui bahwa pengaruh hubungan pemimpin – anggota terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar -0.072. Hal ini berarti bahwa hubungan pemimpin-anggota mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja organisasi. Semakin baik hubungan pemimpin dengan anggota maka kinerja organisasi akan semakin berkurang

Dari hasil output SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.75 , diperoleh nilai Sig untuk variabel hubungan pemimpin-anggota sebesar 0.769 > 0.05 yang berarti bahwa hubungan pemimpin-anggota tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, ditolak.

5. Uji Pengaruh Struktur Tugas Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan tabel 4.75 diatas, pengaruh struktur tugas terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,709. 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 output SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.75, diperoleh nilai Sig untuk variabel struktur tugas sebesar $0.006 < 0.05$ yang berarti bahwa struktur tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan struktur tugas terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, terbukti.

6. Uji Pengaruh Kekuatan Posisi Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan tabel 4.75, pengaruh kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,080 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 output SPSS yang ditunjukkan pada tabel 4.75, diperoleh nilai Sig untuk variabel kekuatan posisi sebesar $0.710 > 0.05$ yang berarti bahwa kekuatan posisi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan kekuatan posisi

terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, ditolak

4.12 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

4.12.1. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan.

Tabel 4.76 *Independent Sample Test* berdasarkan jenis kelamin

		kinerja organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	3,962	
	Sig.	,049	
t-test for Equality of Means	t	-,813	-,996
	df	102	42,710
	Sig. (2-tailed)	,418	,325
	Mean Difference	-,08434	-,08434
	Std. Error Difference	,10377	,08469
	95% Confidence Interval of the Difference		
		Lower	-,25517
		Upper	,08650

Sumber: Data Lampiran C

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel *Independent Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 (0,418 > 0,05). Hal ini berarti H_0 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin.

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

Tabel 4.77
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pria	26	54	3	83	3.9
Wanita	2	18	1	21	4
Total	28	72	4	104	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.77 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan FE UII yaitu sebanyak 83 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,9 dan 21 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 4; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin wanita dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.12.2 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

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

Tabel 4.78 Anova berdasarkan usia

ANOVA

kinerja organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,191	3	,064	,348	,791
Within Groups	18,338	100	,183		
Total	18,529	103			

Sumber : Data Primer Lampiran C 1

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0.791 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia

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

Tabel 4.79

Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 30 tahun	4	13	1	18	4
30-40 tahun	13	28	2	43	3.9
41-50 tahun	9	22	0	31	3.9
>50 tahun	2	9	1	12	4
Total	28	72	4	104	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.79 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 18 orang berusia ≤ 30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 4; 43 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 31 orang berusia 41-50

tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 12 orang berusia > 50 tahun dengan kinerja organisasi 4; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia <30 tahun dan > 50 tahun dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.12.3 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 4.80 *Independent Sample Test* berdasarkan status kepegawaian

		kinerja organisasi		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	1,627		
	Sig.	,205		
t-test for Equality of Means	t	,211	,199	
	df	102	64,075	
	Sig. (2-tailed)	,833	,843	
	Mean Difference	,01834	,01834	
	Std. Error Difference	,08677	,09223	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-,15377	-,16591
		Upper	,19045	,20260

Sumber :Data primer Lampiran C

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan Status kerja. Dari tabel *Independen Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 (0,833 > 0,05). Hal ini berarti H_0 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan Status kerja.

Kecenderungan persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi berdasarkan

status kepegawaian dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.81
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi
Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pegawai Tetap	20	44	2	66	3,94
Pegawai kontrak	8	28	2	38	3,92
Total	28	72	4	104	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.81 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan FE UII yaitu sebanyak 66 orang berstatus kerja sebagai pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,93 dan 38 orang pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi 3,92; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai tetap dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.12.4 Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

Tabel 4.82 Anova berdasarkan pendidikan karyawan

ANOVA

kinerja organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,193	4	,298	1,703	,155
Within Groups	17,336	99	,175		
Total	18,529	103			

Sumber :Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0,155 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan pendidikan.

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

Tabel 4.83
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan Karyawan

Pendidikan	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Sarjana	1	8	1	10	4
Diploma	4	15	0	19	4.05
SMU/SMK	19	42	2	63	3,8
SLTP	3	3	0	6	3,6
SD	1	4	1	6	4.1
Total	28	72	4	104	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.83 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 10 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4; 19 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 4.05; 63 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3,8; 6 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3,6; 6 orang berpendidikan SD dengan kinerja organisasi 4.1 .Kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan Diploma dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.12.5. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja

Karyawan

Tabel 4.84 Anova berdasarkan masa kerja

ANOVA

kinerja organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,070	3	,023	,126	,944
Within Groups	18,459	100	,185		
Total	18,529	103			

Sumber :Data Primer Lampiran C

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ($0,944 > 0,05$). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan Masa Kerja.

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

Tabel 4.85
Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan.

Masa Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 10 tahun	7	22	2	31	3,9
10-20 tahun	16	38	2	56	3,9
21-30 tahun	4	12	0	16	3,9
> 30 tahun	1	0	0	1	4
Total	28	72	4	104	

Sumber data :Data diolah Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.85 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 31 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 56 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 16 orang bermasa kerja 21-30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; sedangkan bermasa kerja > 30 ada 1 orang dengan kinerja organisasi 4; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja > 30 tahun dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

4.12.6 Analisis Perbedaan Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Periode 2002-2006 dengan Periode 2006-2010

Tabel 4.86
Perbandingan antara nilai rata-rata variabel hasil penelitian periode 2002-2006 dengan hasil penelitian periode 2006-2010

Variabel	FE Lama			FE Baru			Selisih	
	Mean	%	Ket	Mean	%	Ket	Mean	%
X1	3.63	72.6	Baik	3.33	66.6	Cukup Baik	0.3	6
X2	3.70	74	Baik	3.52	70.4	Baik	0.18	3.6
X3	3.61	72.2	Baik	3.41	68.2	Baik	0.2	4
Y1	3.75	75	Baik	3.55	71	Baik	0.2	4
Y2	3.87	77.4	Baik	3.89	77.8	Baik	0.02	0.4

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.86 diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia terdapat perbedaan dimana pada periode sebelumnya memiliki hasil lebih baik dari periode sekarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai masing masing variabel dimana jika pada periode sekarang untuk variabel Hubungan pemimpin-anggota(x1), variabel Struktur tugas(x2), Kekuatan posisi(x3), dan variabel kepuasan kerja

karyawan(y1) mengalami penurunan rata-rata variabel, sedangkan untuk variabel produktivitas karyawan(y2) dilihat dari variabel rata-rata mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan hasil variabel rata-rata pada penelitian periode 2002-2006.

Tabel 4.87
Perbandingan antara nilai koefisien regresi dan signifikan dari hasil penelitian periode 2002-2006 dengan hasil penelitian periode 2006-2010

Var	Periode 2002-2006	Ket	Periode 2006-2010	Ket
Y	1.042, sig 0.001	Signifikan	76.696, sig 0.000	Signifikan
X1	0.016, sig 0.846	Tidak Signifikan	- 0.072, sig 0.769	Tidak signifikan
X2	0.004, sig 0.965	Tidak Signifikan	0.709, sig 0.006	Signifikan
X3	0.215, sig 0.013	Signifikan	0.080, sig 0.710	Tidak Signifikan

Sumber: Data Lampiran C

Berdasarkan tabel diatas terdapat perbedaan antara penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 yang telah dilakukan terhadap Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2006-2010. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya perbedaan pada variabel Struktur tugas(x2) dimana pada periode 2002-2006 diketahui hasilnya tidak signifikan sedangkan pada periode 2006-2010 variabel tersebut berpengaruh signifikan, dan pada variabel Kekuatan Posisi(x3) dimana pada penelitian sebelumnya memiliki pengaruh signifikan sedangkan pada hasil penelitian saat ini mempunyai hasil tidak signifikan.

Tabel 4.88
Perbandingan karakteristik karyawan Fe UII terhadap Kinerja Organisasi Periode
2002-2006 dengan Periode 2006-2010

Karakteristik Responden	Periode 2002-2006	Keterangan	Periode 2006-2010	Keterangan
Jenis kelamin	0,210 > 0.05	Tidak Signifikan	0,418 > 0.05	Tidak Signifikan
Usia	0,591 > 0.05	Tidak Signifikan	0,791 > 0.05	Tidak Signifikan
Status kerja	0,408 > 0.05	Tidak Signifikan	0,833 > 0.05	Tidak Signifikan
Pendidikan	0,567 > 0.05	Tidak Signifikan	0,155 > 0.05	Tidak Signifikan
Masa kerja	0,419 > 0.05	Tidak Signifikan	0,944 > 0.05	Tidak Signifikan
Dengan Alfa = 0.05				

Sumber : Lampiran C

Berdasarkan tabel 4.88 diatas hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa semua variabel demografi tidak memiliki perbedaan yang signifikan terhadap kinerja organisasi di FE UII baik pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 terhadap kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2006-2010.

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka hipotesis ke enam yang mengatakan ada perbedaan unsur-unsur pembentuk kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta tidak terbukti.

4.13 Pembahasan

Dalam penelitian ini, responden yang dilibatkan berjumlah 104 dari Karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang meliputi dari program S1, Diploma, dan pasca sarjana. Untuk demografi responden yang mendominasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin pria, usia 30-40 tahun, pegawai tetap, pendidikan responden yang dominan adalah SMU atau SMK serta masa kerja 10-20 tahun.

Secara keseluruhan dari tabel nilai variabel rata-rata diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada FE UII masih lebih baik pada periode yang lalu, hal ini dikarenakan pada periode sebelumnya fakultas ekonomi hanya terdiri dari satu program saja yaitu Strata-1 hal ini berbeda dengan fakultas ekonomi sekarang dimana program D3 dan Pasca Sarjana telah bergabung menjadi satu dibawah Fakultas Ekonomi.

Hal ini dapat dilihat dari nilai masing masing variabel dimana jika pada periode sebelumnya untuk variabel Hubungan pemimpin-anggota(x1) memiliki rata-rata 3.63. yang berarti baik, hasil ini lebih besar dari hasil penelitian sekarang yang hanya 3.33 dalam hal ini berarti cukup baik, untuk nilai variabel rata-rata Struktur tugas(x2) hasil penelitian sebelumnya memiliki nilai rata-rata 3.70, ini lebih tinggi dibandingkan dengan hasil penelitian sekarang yang memiliki nilai 3.52, ini berarti bahwa struktur tugas pada periode sebelumnya agak lebih baik, untuk variabel rata-rata kekuatan posisi hasil penelitian sebelumnya memiliki nilai 3.61 dan ini termasuk dalam kategori baik jika dibandingkan dengan hasil penelitian sekarang nilai rata-ratanya

3.41. Untuk nilai rata-rata variabel kepuasan kerja karyawan (y_1) untuk periode sebelumnya tetap memiliki nilai rata-rata yang lebih baik yaitu 3.75 dibandingkan nilai rata-rata sekarang 3.55, tetapi secara umum dapat disimpulkan kepuasan kerja karyawan FE UII baik atau puas, sedangkan untuk nilai rata-rata variabel produktivitas organisasi dalam perspektif kerja karyawan (y_2) untuk hasil terdahulu adalah 3.87 sedikit lebih besar dari hasil penelitian sekarang yaitu 3.89, sehingga dapat disimpulkan produktivitas organisasi dalam perspektif kerja karyawan sekarang masih sama baiknya dengan yang dulu

Berdasarkan pada nilai koefisien regresi dan tingkat signifikan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi, Namun secara parsial tidak semua unsur-unsur dalam kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Unsur-unsur dari kepemimpinan situasional yang memiliki hasil positif dan signifikan adalah pada variabel struktur tugas (x_2) ini berarti semakin baik struktur tugas dalam organisasi semakin baik pula kinerja karyawan dalam organisasi.

Struktur tugas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa, dan indikator-indikator obyektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan. Hasil temuan penelitian ini menyatakan bahwa struktur tugas adalah baik terutama dalam hal kejelasan tujuan organisasi dan keragaman jalur tujuan organisasi. Berdasarkan hasil dari wawancara diketahui tugas-

tugas yang dinyatakan secara tegas dan diberitahukan kepada anggota menjadikan anggota mantap untuk bekerja karena anggota menjadi tahu akan tugas, wewenang, dan kewajibannya sehingga pekerjaannya pun dapat diselesaikan dengan baik dan tepat, terlebih lagi pemimpin juga memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir seperti dengan adanya promosi dan rotasi kerja karyawan serta pendelegasian wewenang dimana hal semacam itu akan memberikan semangat kepada karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi

Untuk variabel hubungan-pemimpin anggota(x_1) diketahui memiliki hasil negatif dan tidak signifikan, hal ini berarti semakin baik hubungan pemimpin-anggota maka semakin turun kinerja karyawan dalam organisasi dimana pada akhirnya akan berpengaruh juga pada turunnya kinerja organisasi. Berdasarkan hasil dari penelitian dan wawancara hal tersebut dapat dilihat dikarenakan beberapa faktor antara lain yaitu kurang adanya suasana persahabatan antara pimpinan dengan karyawan, pimpinan kurang dapat merangkul semua karyawan, dan karyawan merasa kurang nyaman bila berada di dekat pimpinan.

Untuk variabel kekuatan posisi(x_3) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan, Meskipun hubungan kekuatan posisi secara parsial tidak signifikan mempengaruhi kinerja organisasi, struktur tugas 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.

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 wanita mempunyai persepsi yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan pria. Hal ini disebabkan karena karyawan wanita lebih rajin dan berkonsentrasi terhadap pekerjaannya
- Responden dengan kelompok usia kurang dari 30 tahun dan lebih dari 50 tahun menilai kinerja organisasi lebih baik dibandingkan dengan kelompok usia lainnya. Hal ini disebabkan usia tersebut termasuk dalam kelompok usia yang sangat produktif dan disisi lain responden dengan usia 51 tahun telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih tepat.
- Pegawai tetap mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja

organisasi dibandingkan dengan pegawai kontrak. Hal ini disebabkan pegawai tetap memiliki loyalitas kerja yang lebih baik dari pegawai kontrak.

- 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 pendidikan Diploma lebih dipersiapkan untuk dunia kerja
- Karyawan yang mempunyai masa kerja lebih dari 30 tahun ternyata mempunyai penilaian yang lebih baik mengenai kinerja organisasi dibandingkan dengan karyawan yang lain, hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama, lebih mengetahui proses perkembangan dan keadaan organisasi, baik ketika mengalami penurunan maupun kemajuan

Dari beberapa kesimpulan diatas, dilihat dari tabel 4.86 dan tabel 4.87 diketahui bahwa terdapat perbedaan antara hasil penelitian tentang kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat periode 2002-2006 dengan kepemimpinan dekanat periode 2006-2010.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sebagai tahap akhir penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ini, maka perlu dikemukakan hasil penelitian yang terangkum dalam bab ini yaitu kesimpulan dan saran

5.1.1 Berdasarkan data yang dianalisis terdapat perbedaan persepsi karyawan FE UII pada kepemimpinan dekanat periode 2002-2006 dengan periode 2006-2010 ada yang mengalami kenaikan dan penurunan. Hasil analisis tersebut dipaparkan sebagai berikut: pada variabel hubungan Pemimpin-Anggota (X1) mengalami penurunan (3,63 menjadi 3,33), Struktur Tugas (X2) mengalami penurunan (3,70 menjadi 3,52), Kekuatan Posisi (X3) mengalami penurunan (3,61 menjadi 3,41), Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) mengalami penurunan (3,75 menjadi 3,55), Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2) mengalami kenaikan (3,87 menjadi 3,89)

5.1.2 Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan administrasi di FE UII, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan berikut

- 1) Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hal ini dapat

dilihat dengan tingkat signifikansi rata-rata sebesar 0.000 ($\text{sig} < 0.05$)

- 2) Tidak ada pengaruh yang signifikan antara hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan tingkat signifikansi rata-rata sebesar 0.769 ($\text{sig} > 0.05$)
- 3) Ada pengaruh yang signifikan antara struktur kerja terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi rata-rata sebesar 0.006 ($\text{sig} < 0.05$)
- 4) Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kekuatan posisi terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi rata-rata sebesar 0.710 ($\text{sig} > 0.05$)
- 5) Struktur tugas merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta dengan nilai signifikan yang paling kecil yaitu 0.006 ($\text{sig} < 0.05$)
- 6)
 - a. Tidak ada perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan jenis kelamin karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ($0.418 > 0.05$)
 - a. Tidak ada perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan usia karyawan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ($0.791 > 0.05$)
 - b. Tidak ada perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan status kepegawaian karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ($0.833 > 0.05$)

- c. Tidak ada perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ($0.155 > 0.05$)
 - d. Tidak ada perbedaan persepsi kinerja organisasi yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ($0.944 > 0.05$)
- 7) Terdapat perbedaan antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pada kepemimpinan periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010. Perbedaan tersebut terdapat pada variabel Struktur tugas(X2) dimana pada periode 2006-2010 berpengaruh signifikan, sedangkan pada periode 2002-2006 adalah variabel kekuatan posisi (X3)

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pengaruh hubungan pimpinan-anggota negatif tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini disebabkan hubungan pimpinan dengan anggota belum terjalin secara professional, kurang adanya suasana persahabatan antara pimpinan dengan karyawan, pimpinan kurang dapat merangkul semua karyawan, dan karyawan merasa kurang nyaman bila berada di dekat pimpinan. Di samping itu

integrasi dari program D3 dan Program Pasca hanya masih sebatas bersifat struktural saja dan belum menyeluruh, harapan kedepan adalah agar hubungan pimpinan-anggota perlu ditingkatkan secara professional dan proses integrasi yang telah berjalan agar dilakukan dengan sungguh-sungguh

- 2) Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh struktur tugas terhadap kinerja organisasi memiliki pengaruh positif signifikan. Hal ini karena karyawan telah memahami tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing serta mengetahui bagaimana prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas. Menurut sebagian responden, rotasi masih dilakukan dibagian-bagian tertentu dalam satu wilayah saja, sehingga untuk harapan kedepannya pemberian promosi dan pemberlakuan rotasi tidak hanya di satu tempat saja. Hal ini bertujuan agar semangat kerja dari karyawan tidak menurun.
- 3) Untuk kekuatan posisi terlihat bahwa tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja organisasi, hal ini terlihat dari kurang dan tidak meratanya reward dan punishment yang ada, sehingga masih ada karyawan yang kurang disiplin, kedepannya pemimpin diharapkan dapat memberikan otoritas kepada orang-orang yang dapat dipercaya baik dalam kemampuan meningkatkan gaji, tunjangan dan cuti tahunan, kemampuan menegakkan disiplin, kemampuan memberikan hukuman dan kemampuan mencari anggota yang memiliki potensi tinggi.

- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi Fakultas ekonomi UII secara umum adalah baik. Hal ini di karenakan kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi yang merupakan variabel kinerja organisasi dinilai baik oleh karyawan Fakultas Ekonomi UII. Akan tetapi perlu diperhatikan pada kepuasan kerja karyawan ada hal yang dirasa masih belum dirasakan seluruh karyawan, seperti gaji yang diterima lebih tinggi dibanding dengan perusahaan lain dan juga belum merasa puas dengan *reward* yg diberikan



DAFTAR PUSTAKA.

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta. BPFE.
- As'ad. M. (1978). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Arikunto Suharsimi (1991), *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktis*, Jakarta Bina Aksara
- 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.). (1997) *Organizations*. 4th Edition. Jakarta : Erlangga
- _____ (terj.) (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Gujarati. Damodar dan Zain. (1978), *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Handoko. T.H. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan. Malayu S.P (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Bumi Aksara
- Lewin, arie J & Minton, John W., 1986, *Determining Organizational Effectifeness: Another Look, and and Agenda for Research, Management Science* (1986-1998), May, 32:5.
- 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 Zainal, *Pengantar Statistik Deskriptif*, BPFE UII, Yogyakarta, 1992
- Nugroho, Bhuono Agung (2005), *Memilih metode statistik penelitian dengan SPSS*, Yogyakarta : Penerbit Andi
- Riyangga, Muhammad Doni (2006). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*, Skripsi (tidak dipublikasikan), Yogyakarta. FE UII
- Robbins, S. P. (terj) (2002). *Essentials of Organizational Behavior Concepts*, 5th Edition. Jakarta: Erlangga
- 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 Universitas Islam Indonesia : Kajian Internal Context Empat Unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Unggul*. Yogyakarta : FE UII
- Siagian. Sondang. P. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____ (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Simamora, Henry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Jogjakarta: STIE YKPN
- 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
- Supardi (2005). *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta : UII Press
- Supranto, J. (2001). *Tehnik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.

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

Widarjono, agus, (2005). *Ekonometrika: Teori dan aplikasi untuk ekonomi dan bisnis*, Yogyakarta : Ekonosia

Wahjosumidjo. (1993). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.



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 rangka menyusun skripsi mengenai "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Organisasi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

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

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

Yogyakarta, 1 Juni 2007
Hormat Saya,

Eko Juni Susetyo Adi
03.311.152

A. Identitas Responden*

1. Nama :
2. Anda bekerja di bagian :
3. Jenis Kelamin
 - a. Pria
 - b. Wanita
4. Usia Anda :
 - a. < 30 tahun
 - b. 30-40 tahun
 - c. 40-50 tahun
 - d. > 50 tahun
5. Status Kerja :
 - a. Pegawai Tetap Kontrak
 - b. Pegawai
6. Pendidikan :
 - a. SD
 - b. SLTP
 - c. SMU/SMK
 - d. Diploma I, II, III
 - e. Sarjana S1, S2, S3
7. Masa Kerja :
 - a. < 10 tahun
 - b. 10-20 tahun
 - c. 21-30 tahun
 - d. >30 tahun

* mohon diisi

A. 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 2006 s/d 2010**.
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 (X_2)

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 sekantor 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	5	4	3	2	1

	dengan pekerjaan saya					
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 DAN REALIBILITAS
Hubungan Pemimpin-Anggota (X1)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.921	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	45.1667	63.316	.545	.925
X1.2	45.0667	58.547	.679	.904
X1.3	45.1333	60.671	.692	.905
X1.4	45.8333	60.282	.517	.911
X1.5	45.1000	62.093	.670	.906
X1.6	45.2333	61.840	.629	.907
X1.7	45.2000	60.855	.626	.906
X1.8	45.3000	59.390	.763	.902
X1.9	44.9333	59.513	.664	.905
X1.10	44.8000	59.476	.644	.906
X1.11	45.5000	58.948	.621	.907
X1.12	45.1333	59.085	.740	.902
X1.13	45.2333	56.944	.759	.901
X1.14	45.4667	58.120	.739	.902

UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS Struktur Tugas (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.956	.958	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	61.4667	142.740	.661	.954
X2.2	61.7333	142.892	.708	.954
X2.3	61.5333	143.016	.662	.954
X2.4	61.5333	141.430	.776	.953
X2.5	61.5333	139.016	.821	.952
X2.6	61.4333	143.357	.709	.954
X2.7	61.7667	137.633	.797	.952
X2.8	61.7667	141.978	.755	.953
X2.9	61.7667	148.047	.389	.959
X2.10	61.8333	139.937	.863	.951
X2.11	61.6000	141.903	.737	.953
X2.12	61.7000	136.010	.870	.951
X2.13	61.5333	142.740	.792	.953
X2.14	61.3667	142.999	.682	.954
X2.15	61.3667	144.102	.795	.953
X2.16	61.6333	139.895	.762	.953
X2.17	62.1667	140.144	.611	.956
X2.18	61.8000	138.786	.747	.953

**UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS
Kekuatan Posisi (X3)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.960	.960	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	73.4667	205.499	.814	.957
X3.2	73.4667	204.947	.779	.958
X3.3	73.2000	208.855	.718	.958
X3.4	73.1000	221.266	.334	.962
X3.5	72.9667	209.206	.761	.958
X3.6	73.6667	216.713	.455	.961
X3.7	73.5000	205.086	.756	.958
X3.8	73.0667	219.237	.450	.961
X3.9	73.1333	220.533	.363	.962
X3.10	72.9333	215.582	.701	.959
X3.11	72.8667	207.499	.790	.957
X3.12	73.0333	201.757	.871	.956
X3.13	73.3333	208.713	.731	.958
X3.14	73.3667	206.309	.767	.958
X3.15	72.9000	213.679	.708	.959
X3.16	73.0333	206.654	.814	.957
X3.17	73.0667	211.651	.799	.958
X3.18	73.3000	204.562	.852	.957
X3.19	73.5667	206.323	.707	.959
X3.20	73.4333	206.875	.855	.957
X3.21	73.2333	206.944	.860	.957
X3.22	73.0667	211.513	.684	.959

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.840	.860	20

Item Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	68.2333	61.082	.487	.829
Y1.2	68.3667	65.344	.383	.847
Y1.3	68.4667	64.671	.455	.842
Y1.4	68.1000	64.369	.485	.834
Y1.5	67.6667	64.161	.557	.829
Y1.6	67.8667	64.257	.451	.836
Y1.7	67.9333	62.064	.571	.826
Y1.8	67.7667	63.633	.427	.832
Y1.9	67.9000	64.231	.396	.834
Y1.10	67.9000	62.852	.598	.826
Y1.11	67.8333	61.937	.666	.824
Y1.12	67.8333	64.351	.438	.832
Y1.13	67.9333	63.995	.388	.835
Y1.14	67.5333	63.292	.474	.830
Y1.15	68.1333	64.533	.532	.830
Y1.16	68.4000	62.662	.436	.832
Y1.17	68.4333	62.806	.472	.836
Y1.18	68.7000	64.838	.400	.847
Y1.19	68.5000	59.845	.642	.822
Y1.20	68.1667	64.626	.521	.831

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
Produktifitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.855	.856	14

Item Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	50.5333	22.947	.520	.844
Y2.2	51.1000	20.921	.642	.836
Y2.3	51.0333	22.102	.437	.851
Y2.4	50.6000	23.076	.472	.847
Y2.5	50.6333	23.275	.458	.848
Y2.6	50.8667	22.947	.396	.852
Y2.7	50.7667	21.704	.683	.834
Y2.8	50.7000	24.217	.395	.851
Y2.9	50.8333	22.213	.536	.843
Y2.10	50.9000	23.541	.396	.853
Y2.11	50.8000	24.372	.390	.854
Y2.12	50.8333	22.902	.533	.844
Y2.13	51.0333	20.654	.652	.835
Y2.14	50.9000	22.438	.652	.838

LAMPIRAN C



ANALISIS

KUANTITATIF

LAMPIRAN DATA S1 EKONOMI

no	responden	karakteristik responden				
		gender	usia	status	pendidikan	masa kerja
1	Winarto	1	3	1	5	2
2	Alfi	2	1	2	5	1
3	Fany	2	2	2	5	1
4	Erwanto	1	2	2	3	2
5	N Ilhami	2	1	2	5	1
6	Yani Kurnia Astuti	2	1	2	5	1
7	Tri Tomo B	1	3	1	3	2
8	Sri Sundari	2	3	1	3	2
9	Budiyono	1	3	1	2	3
10	Suardi	1	2	1	4	2
11	Eddy Wahyono	1	2	1	4	2
12	Sri Rejeki	2	3	1	3	2
13	Dwi Suyanto	1	4	1	2	2
14	Alfiah	2	3	1	3	2
15	Suparjono	1	2	1	3	2
16	Sri Rahayu	2	3	1	3	3
17	Suwarno	1	2	1	3	4
18	Gunawan	1	3	1	3	3
19	Siswantoro	1	3	1	3	2
20	Slamet Buono	1	3	1	3	2
21	Eni Sudaryani	2	2	1	4	2
22	Rustin Driyani	2	3	1	3	3
23	Aris Widodo	1	2	1	4	2
24	Danang Rumpoko	1	2	1	4	2
25	Moch Wafa	1	3	1	3	2
26	Indra Jaya	1	3	1	4	3
27	Sudiyana	1	3	1	3	2
28	Widodo	1	3	1	3	2
29	Mustafa	1	3	1	3	3
30	Kasno	1	2	1	3	2
31	Toni Drita	1	2	2	3	1
32	Pardiyo	1	4	1	1	2
33	Aris Purwanto	1	4	1	3	3
34	Dalhar	1	3	1	3	2
35	Muh Miftah	1	2	1	1	2
36	Subagyo	1	2	1	3	2
37	Sri Utoyo	1	4	1	3	3
38	Abu Saeri	1	4	1	1	3
39	Adi Warno	1	3	1	1	2
40	Purwanto	1	2	1	3	1
41	Sukimo	1	1	2	3	1
42	Maryanto	1	2	2	2	1
43	Parjono	1	1	2	3	1

44	Lilik	1	1	2	3	1
45	Suparyono	1	4	2	3	2
46	Supriyanto	1	1	2	3	1
47	Subardi	1	4	1	3	2
48	Suyadi	1	3	1	2	2
49	Jana Asmara	1	1	2	3	1
50	Fajar	1	2	2	3	1
51	Dwi Anjar Suseno	1	3	1	3	2
52	Budi Santosa	1	1	2	3	1
53	M Zahri Uza	1	2	1	3	2
54	Eko Yuniarto	1	1	2	3	1
55	Sihono	1	1	2	3	1
56	Supriyanto(ak)	1	3	1	3	3
57	Wahyudi	1	1	2	3	1
58	Sugito	1	3	1	3	2
59	Mudjiman	1	4	1	3	3
60	Sigit Riyanto	1	2	1	3	2
61	Ida Listyani	2	3	1	3	3
62	Imam	1	2	2	3	1
63	Suroto	1	3	1	3	2
64	Kusmantoro	1	1	2	3	1
65	Gumanti	1	4	1	3	3
66	Wahyu Liatmi	2	2	2	4	1
67	Bahrudin	1	3	1	3	2
68	Budi Haryanto	1	1	2	3	1
69	Pria C	1	2	1	3	2
70	Tukimin	1	2	1	3	2
71	M Untung	1	3	1	3	2
72	Djati	1	2	1	4	2
73	Zakaria Ahmad	1	4	1	4	3
74	Hadi Winarno	1	4	2	1	2
75	Ngadiran A	1	3	1	3	2
76	HM Sumadi H P	1	4	1	3	3
77	Ngadiran B	1	3	1	3	2
78	Rakhmat	1	3	1	1	2
79	Mudjiyana	1	3	1	5	3

3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	83	
4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	87
3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	3	3	80	
3	4	4	4	3	3	2	2	1	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	72	
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	69	
5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	98	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44	
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	84	
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	83	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	73	
3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	71	
2	4	1	3	1	4	2	2	4	3	5	4	3	4	3	5	2	4	3	5	2	4	70	
2	2	3	4	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	58	
2	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	2	4	1	1	2	2	1	4	4	1	59	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	86	
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	72	
5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	102	
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	72		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	93	
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	84	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	
2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	63	
5	1	3	4	5	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	78	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	91	
5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	104	
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67	
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	75	
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	97	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	79	
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	
5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	101	
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	75	
4	2	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	67	
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	80	
3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	75	
4	5	4	4	5	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	97	
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	78	
3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	72	
3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	67	
2	2	5	4	4	2	4	2	2	4	5	5	5	3	4	5	5	2	2	4	4	2	77	
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	57	
2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	69	
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	77	

3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68
4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	91
3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68
2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	3	4	3	3	4	4	4	75
3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	79
3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	62
3	3	4	4	4	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	58
2	1	1	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	5	3	2	3	4	4	4	68
4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	77
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	85
2	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	5	3	2	4	1	1	2	1	1	4	1	59	
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	62
5	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	89
2	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	2	4	1	1	2	2	1	4	4	1	59	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
268	273	282	287	303	246	280	275	266	299	303	287	277	272	283	280	281	268	255	270	279	269	6103	
3.4	3.5	3.6	3.6	3.8	3.1	3.5	3.5	3.4	3.8	3.8	3.6	3.5	3.4	3.6	3.5	3.6	3.4	3.2	3.4	3.5	3.4	3.51	

uasan Kerja Karyawan (Y1)

Y1																				T
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
3	2	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	69
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	76
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	76
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	76
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	93
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	69
4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	1	1	3	3	76
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	78
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	1	1	3	4	67
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	3	2	2	3	71
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	2	3	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	77
4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	67
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	3	4	3	79
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	64
3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	66
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	2	3	2	4	4	77
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	67
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	76
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	76
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	76

3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	75
1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2	1	3	3	58
1	4	3	2	4	3	5	2	4	1	3	4	2	1	4	5	3	5	2	4	62
3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	1	1	3	52
3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	1	3	3	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	75
4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	3	62
3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	68
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	94
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	59
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	80
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	61
4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	77
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	80
5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	3	3	4	5	2	4	5	2	5	5	83
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	3	76
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	68
4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	65
5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	91
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	76
2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	71
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	72
3	3	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	1	3	4	71
3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	70
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	67
4	4	3	3	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	70
4	4	5	5	5	5	2	3	5	5	2	2	3	5	2	2	1	2	1	3	66
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	75
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	68
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	4	65
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2	69
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	81
3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	74
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	71
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	69
4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	73
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	79
1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	72
4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	76
2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	59
1	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	53
3	2	3	2	4	4	4	2	2	3	4	5	3	3	2	4	4	2	2	4	62
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3	68

33	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
34	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61
35	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	61
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
40	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	5	5	61
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
43	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	53
45	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
47	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	48
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
50	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	54
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
53	5	2	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	54
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	65
55	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55
56	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	52
57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	53
59	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
61	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
62	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	52
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
64	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
65	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	59
67	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	62
68	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
69	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	52
70	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	3	4	3	4	42
71	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	53
72	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	58
73	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	59
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
75	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	54
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55
77	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	53
78	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	54
79	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
Г	331	290	316	321	321	309	315	307	313	307	308	312	294	299	4343
И	4.2	3.7	4	4.1	4.1	3.9	4	3.9	4	3.9	3.9	3.9	3.7	3.8	3.93

Lampiran Data D3 dan Pasca Sarjana.

No	responden	karakteristik responden				
		gender	usia	status	pendidikan	masa kerja
1	Taufiq Wibowo	1	2	2	4	2
2	Wanita A	2	2	2	4	2
3	Wanita B	2	2	2	4	1
4	Wanita C	2	2	2	4	1
5	Wanita D	2	2	2	4	2
6	Widodo (MM)	1	2	2	3	2
7	Tatik Handayani	2	2	2	5	2
8	Erni Tri Wahyuni	2	2	2	4	1
9	Bondan Purnomo	1	3	2	2	2
10	Pria A	1	2	2	3	2
11	Pria B	1	2	2	3	2
12	Barda Hartana	1	2	1	4	2
13	Murtono	1	2	1	2	2
14	Ponijo	1	2	1	3	2
15	Eko Sukanto	1	2	1	5	2
16	Musidi	1	2	1	3	1
17	Sukirjo	1	2	1	3	1
18	Paidi	1	2	1	3	2
19	Yunus Damaryogi	1	1	2	4	1
20	Mono Nanang S	1	1	2	5	1
21	Lusi	2	1	2	5	1
22	Widodo(perpus)	1	2	1	3	2
23	Kardiyono	1	2	1	3	2
24	Asyiah	2	2	1	4	1
25	Sri Dewi	2	1	2	4	1

ibungan Pimpinan-Anggota(X1)

NO	X1																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	34	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	17	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	17	
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	45	
5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	45	
6	2	2	3	3	3	2	2	3	2	4	2	5	3	3	3	39	
7	5	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	44	
8	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	43	
9	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3	43	
10	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3	42	
11	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	
12	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	46	
13	1	4	4	1	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	43	
14	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	5	5	4	50	50	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	53	53	
16	1	1	3	2	4	3	3	2	4	2	3	2	2	2	34	34	
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52	52	
18	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64	64
19	5	3	4	3	3	2	2	3	5	4	4	3	4	3	48	48	
20	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	51	51	
21	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	51	51	
22	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	33	33	
23	5	3	3	1	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	31	31	
24	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	47	47	
25	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	52	52	
	77	74	78	66	78	73	75	72	85	83	72	77	74	75	1059		
	3.08	2.96	3.1	2.64	3.1	2.9	3	2.88	3.4	3.3	2.9	3.1	3	3	3.03		

iktur Tugas (X2)

NO	X2																		T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	52	
2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	1	1	34	
3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	1	1	34	
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59	
5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59	
6	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	3	3	2	48	
7	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	51	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	61	
9	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	65	
10	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	
11	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	1	3	2	45	

2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	60
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	73
4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	71
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	70
6	2	3	3	2	2	4	1	1	3	2	3	2	2	4	4	2	3	3	46
7	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	62
8	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
9	5	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	77
10	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	64
11	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	64
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	24
13	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	1	1	2	1	3	1	1	1	54
14	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	63
15	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	85
16	84	87	81	84	84	86	83	81	81	77	81	77	82	85	84	76	72	75	1460
17	3.4	3.5	3.24	3.4	3.4	3.4	3.3	3.2	3.24	3.08	3.2	3.1	3.3	3.4	3.4	3	2.9	3	3.24

Kuantan Posisi (X3)

	X3																						T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	58
2	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	38
3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	38
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
6	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	54
7	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	69
8	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	65
9	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	65
10	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	65
11	2	2	3	3	2	3	1	4	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	56
12	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	71
13	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	96
14	5	4	2	4	5	1	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	1	4	3	5	83
15	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	82
16	2	2	4	3	2	2	1	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	2	2	3	3	4	63
17	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	74
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	96
19	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	3	3	3	5	3	5	5	4	5	4	94
20	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	75
21	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	75
22	1	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	39
23	1	1	1	3	1	1	1	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	40
24	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	73
25	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
26	68	71	83	82	83	69	73	85	82	79	83	74	75	75	87	83	78	74	68	70	74	83	1699
27	2.7	2.8	3.3	3.3	3.3	2.8	2.9	3.4	3.3	3.2	3.3	3	3	3	3.5	3.3	3.1	3	2.7	2.8	3	3.3	3.09

puasan Kerja Karyawan(Y1)

Y1																				T
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	67
3	1	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	81
2	1	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	80
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	75
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	75
1	1	1	1	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	3	2	1	1	4	64
3	3	2	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	70
4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	65
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	61
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	61
1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	52
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
4	4	3	4	4	2	2	5	4	5	5	3	1	5	3	4	2	3	4	4	71
5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	73
2	3	4	4	2	1	1	2	2	4	4	4	3	3	2	1	2	4	3	2	53
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	71
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	92
4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	1	2	2	76
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	75
1	1	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	4	4	55
3	3	2	5	4	3	3	5	3	2	1	3	3	4	1	1	2	3	1	1	53
2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	68
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	74
76	78	72	87	98	90	89	95	93	93	93	95	90	98	86	84	77	79	74	81	1728
3	3.1	2.9	3.5	3.9	3.6	3.6	3.8	3.7	3.7	3.7	3.8	3.6	3.9	3.4	3.4	3.1	3.2	3	3.2	3.46

Efektivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2)

Y2														T
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	59
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54
4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45
4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	48

2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	51
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	3	4	4	5	3	3	3	2	4	3	5	5	4	52
5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	52
6	2	2	3	3	4	4	1	3	4	1	2	4	4	2	39
7	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
9	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	65
10	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	37
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
	98	91	93	97	101	94	91	97	94	92	96	96	91	92	1323
	3.92	3.64	3.72	3.88	4.04	3.76	3.64	3.88	3.76	3.68	3.84	3.84	3.64	3.68	3.78



ata Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Periode 2006-2010

abungan Pemimpin Anggota (X1)

No	X1														Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	34	2.43
1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	17	1.21
1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	17	1.21
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45	3.21
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45	3.21
2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	4	2	5	3	3	39	2.79
5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44	3.14
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	43	3.07
3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	43	3.07
3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	42	3
2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	35	2.5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46	3.29
1	4	4	4	1	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	43	3.07
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	5	5	4	50	3.57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	53	3.79
1	1	1	3	2	4	3	3	2	4	2	3	2	2	2	34	2.43
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52	3.71
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64	4.57
5	3	3	4	3	3	2	2	3	5	4	4	3	4	3	48	3.43
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	51	3.64
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	51	3.64
2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	33	2.36
5	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	31	2.21
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	47	3.36
5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	52	3.71
4	4	5	5	1	4	3	3	3	5	5	4	5	5	3	55	3.93
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54	3.86
3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	50	3.57
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	67	4.79
2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	40	2.86
2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	48	3.43
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	53	3.79
4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	36	2.57
3	3	5	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	46	3.29
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	41	2.93
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	52	3.71
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	52	3.71
3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	55	3.93
3	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	3	3	3	3	55	3.93
1	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	48	3.43
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	44	3.14

3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	57	4.07
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	2.07
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	52	3.71
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	52	3.71
7	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	49	3.5
8	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	48	3.43
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
0	3	1	3	4	2	5	5	3	4	2	3	1	3	4	43	3.07
	3	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	33	2.36
	2	4	4	1	3	3	4	2	4	5	1	4	4	3	44	3.14
	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.93
	3	4	3	2	3	3	3	2	4	4	2	2	2	3	40	2.86
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	58	4.14
	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58	4.14
	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	47	3.36
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	65	4.64
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	54	3.86
	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	47	3.36
	1	3	4	1	2	2	2	2	3	4	1	3	2	2	32	2.29
	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	47	3.36
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	61	4.36
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68	4.86
	1	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	4	34	2.43
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	47	3.36
	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	49	3.5
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	53	3.79
	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	49	3.5
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	2
	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	52	3.71
	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	48	3.43
	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	39	2.79
	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	52	3.71
	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	41	2.93
	2	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	46	3.29
	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	50	3.57
	4	3	3	1	3	1	1	1	3	4	2	3	2	4	35	2.5
	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	49	3.5
	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	43	3.07
1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	37	2.64
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	35	2.5
3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	52	3.71
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	44	3.14
5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	52	3.71
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
8	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	61	4.36

3	2	2	4	2	1	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	1	1	49	3
3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	63	4
0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	52	3
1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	34	2
2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	34	2
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59	3
5	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	3	3	2	1	48	3
6	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	51	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	61	3
8	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	5	65	4
9	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	3
0	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	1	3	2	3	45	3
1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	60	3
2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	73	4
3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	71	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	70	4
5	2	3	3	2	2	4	1	1	3	2	3	2	2	4	4	2	3	3	46	3
6	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	62	3
7	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84	5
8	5	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	77	4
9	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	64	4
0	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	64	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	24	1
2	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	1	1	2	1	3	1	1	1	54	3
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	63	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	85	5
	376	366	386	375	367	384	378	364	365	356	363	362	374	390	380	363	307	329	6585	
	3.6	3.5	3.7	3.6	3.5	3.7	3.6	3.5	3.5	3.4	3.5	3.5	3.6	3.8	3.7	3.5	3	3.2	3.52	

kuatan Posisi (X3)

X3																						T	M
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	66	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	86	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	80	4
5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	101	5
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	60	3
7	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	71	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4
9	1	1	1	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	58	3
0	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	76	3
1	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	65	3
2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	85	4
3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	83	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	87	4
5	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	3	80	4

5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4
6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	3	4	3	3	4	4	75	3
7	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	79	4
8	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	62	3
9	3	3	4	4	4	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	58	3
0	2	1	1	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	5	3	2	3	4	4	68	3
1	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	77	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4
3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	4
5	2	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	5	3	2	4	1	1	2	1	1	4	1	59	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	62	3
7	5	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	89	4
8	2	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	2	4	1	1	2	2	1	4	4	1	59	3
9	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3
0	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	58	3
1	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	38	2
2	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	38	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	3
5	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	54	2
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	69	3
7	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	65	3
8	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	65	3
9	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	65	3
0	2	2	3	3	2	3	1	4	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	56	3
1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	71	3	
2	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	96	4
3	5	4	2	4	5	1	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	1	4	3	5	83	4
4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	82	4
5	2	2	4	3	2	2	1	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	2	2	3	3	4	63	3
6	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	74	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	96	4
8	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	3	3	3	5	3	5	5	4	5	4	94	4
9	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	75	3
0	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	75	3
1	1	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	39	2
2	1	1	1	3	1	1	1	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	40	2
3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	73	3
4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	4
5	336	344	365	369	386	315	353	360	348	378	386	361	352	347	370	363	359	342	323	340	353	352	7802	
6	3.2	3.3	3.5	3.5	3.7	3	3.4	3.5	3.3	3.6	3.7	3.5	3.4	3.3	3.6	3.5	3.5	3.3	3.1	3.3	3.4	3.4	3.41	

nerja Organisasi (Y)
puasan Kerja Karyawan (Y1)

s	Y1																				T	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
	3	2	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	69	3
	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	76	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	76	4
	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	76	4
	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	93	5
	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	69	3
	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	1	1	3	3	76	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	78	4
	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	1	1	3	4	67	3
	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	3	2	2	3	71	4
	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	2	3	60	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	77	4
	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	67	3
	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	3	4	3	79	4
	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	64	3
	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	66	3
	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	2	3	2	4	4	77	4
	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	67	3
	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	76	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	76	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	76	4
	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	75	4
	1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2	1	3	3	58	3
	1	4	3	2	4	3	5	2	4	1	3	4	2	1	4	5	3	5	2	4	62	3
	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	1	1	3	52	3
	3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	1	3	3	53	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	75	4
	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	3	62	3
	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	68	3
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	94	5
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5
	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	59	3
	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	80	4
	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	61	3
	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	77	4
	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	80	4
	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	3	3	4	5	2	4	5	2	5	5	83	4
	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	3	76	4
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	68	3
	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	65	3

5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	91	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	76	4
2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	71	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	72	4
3	3	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	1	3	4	71	4
3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	70	4
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	67	3
4	4	3	3	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	70	4
4	4	5	5	5	5	2	3	5	5	2	2	3	5	2	2	1	2	1	3	66	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	75	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	68	3
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	65	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	2	69	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	81	4
3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	74	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	71	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	69	3
4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	73	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79	4
1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	72	4
4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	76	4
2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	59	3
1	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	53	3
3	2	3	2	4	4	4	2	2	3	4	5	3	3	2	4	4	2	2	4	62	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	68	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	70	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	82	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	1	3	3	53	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	72	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	1	3	3	53	3
3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	67	3
2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	67	3
3	1	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	81	4
2	1	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	80	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	75	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	75	4
1	1	1	1	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	3	2	1	1	4	64	3
3	3	2	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	70	4
4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	65	3
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	61	3
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	61	3
1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	52	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	61	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
4	4	3	4	4	2	2	5	4	5	5	3	1	5	3	4	2	3	4	4	71	4

4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	59	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54	4
4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45	3
4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	48	3
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	51	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
4	3	4	4	5	3	3	3	2	4	3	5	5	4	52	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	52	4
2	2	3	3	4	4	1	3	4	1	2	4	4	2	39	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	65	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	37	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
429	381	409	418	422	403	406	404	407	399	404	408	385	391	5666	
4.1	3.7	3.9	4	4.1	3.9	3.9	3.9	3.9	3.8	3.9	3.9	3.7	3.8	3.89	

Lampiran deskriptif demografi S1
Frequency Table

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	67	84,8	84,8	84,8
Wanita	12	15,2	15,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30 Tahun	14	17,7	17,7	17,7
30 - 40 Tahun	23	29,1	29,1	46,8
41 - 50 Tahun	30	38,0	38,0	84,8
>50 Tahun	12	15,2	15,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Status Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pegawai Tetap	56	70,9	70,9	70,9
Pegawai Kontrak	23	29,1	29,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SD	6	7,6	7,6	7,6
SLTP	4	5,1	5,1	12,7
SMU/SMK	54	68,4	68,4	81,0
DIPLOMA	9	11,4	11,4	92,4
STRATA	6	7,6	7,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 10 Tahun	21	26,6	26,6	26,6
10 - 20 Tahun	41	51,9	51,9	78,5
21 - 30 Tahun	16	20,3	20,3	98,7
> 30 Tahun	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Baik	5	6,3	6,3	6,3
Cukup Baik	36	45,6	45,6	51,9
Baik	35	44,3	44,3	96,2
Sangat Baik	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Baik	1	1,3	1,3	1,3
Cukup Baik	34	43,0	43,0	44,3
Baik	38	48,1	48,1	92,4
Sangat Baik	6	7,6	7,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Baik	1	1,3	1,3	1,3
Cukup Baik	36	45,6	45,6	46,8
Baik	38	48,1	48,1	94,9
Sangat Baik	4	5,1	5,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup puas	33	41,8	41,8	41,8
	Puas	42	53,2	53,2	94,9
	Sangat puas	4	5,1	5,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Baik	12	15,2	15,2	15,2
	Baik	61	77,2	77,2	92,4
	Sangat Baik	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Regression S1 FE**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,546 ^a	,298	,272	,44404	1,736

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

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,855	3	2,285	11,589	,000 ^a
	Residual	16,168	82	,197		
	Total	23,023	85			

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

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.023	.309		6.544	.000
	X1	.164	.100	.210	1.636	.106
	X2	.184	.109	.230	1.678	.097
	X3	.155	.123	.181	1.258	.212

a. Dependent Variable: Y

T-Test

1. Jenis kelamin

Group Statistics

	Jenis Kelamin	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Organisasi	Pria	67	125,7164	12,94488	1,58147
	Wanita	12	130,6667	9,88418	2,85332

Independent Samples Test

		Kinerja Organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	1,940	
	Sig.	,168	
t-test for Equality of Means	t	-1,258	-1,517
	df	77	18,505
	Sig. (2-tailed)	,212	,146
	Mean Difference	-4,95025	-4,95025
	Std. Error Difference	3,93502	3,26228
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-12,78588	-11,79065
	Upper	2,88538	1,89015

2. Usia

Descriptives

Kinerja Organisasi								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
<30 Tahun	14	3,7857	,57893	,15473	3,4514	4,1200	3,00	5,00
30 - 40 Tahun	23	3,7826	,51843	,10810	3,5584	4,0068	3,00	5,00
41 - 50 Tahun	30	3,7333	,44978	,08212	3,5654	3,9013	3,00	4,00
>50 Tahun	12	3,9167	,51493	,14865	3,5895	4,2438	3,00	5,00
Total	79	3,7848	,49797	,05603	3,6733	3,8963	3,00	5,00

Oneway

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	645,355	3	215,118	1,374	,257
Within Groups	11738,316	75	156,511		
Total	12383,671	78			

3. Status

T-Test

Group Statistics

Status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Organisasi Pegawai Tetap	56	3,7500	,47673	,06371
Pegawai Kontrak	23	3,8696	,54808	,11428

Independent Samples Test

		Kinerja Organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,104	
	Sig.	,748	
t-test for Equality of Means	t	-,969	-,914
	df	77	36,391
	Sig. (2-tailed)	,336	,367
	Mean Difference	-,11957	-,11957
	Std. Error Difference	,12337	,13084
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower Upper	Lower Upper
		-,36524	-,38482
		,12611	,14569

4. Pendidikan

Oneway

ANOVA

Kinerja Organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	648,365	4	162,091	1,022	,402
Within Groups	11735,306	74	158,585		
Total	12383,671	78			

Descriptives

Kinerja Organisasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SD	6	4,0000	,63246	,25820	3,3363	4,6637	3,00	5,00
SLTP	4	3,5000	,57735	,28868	2,5813	4,4187	3,00	4,00
SMU/SMK	54	3,7778	,46242	,06293	3,6516	3,9040	3,00	5,00
DIPLOMA	9	3,6667	,50000	,16667	3,2823	4,0510	3,00	4,00
STRATA	6	4,0000	,63246	,25820	3,3363	4,6637	3,00	5,00
Total	79	3,7848	,49797	,05603	3,6733	3,8963	3,00	5,00

5. Masa Kerja Oneway

ANOVA

Kinerja Organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	197,228	3	65,743	,405	,750
Within Groups	12186,443	75	162,486		
Total	12383,671	78			

Descriptives

Kinerja Organisasi

	< 10 Tahun	10 - 20 Tahun	21 - 30 Tahun	> 30 Tahun	Total
N	21	41	16	1	79
Mean	3,8571	3,7805	3,7500	3,0000	3,7848
Std. Deviation	,57321	,47498	,44721	.	,49797
Std. Error	,12509	,07418	,11180	.	,05603
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5962	3,6306	3,5117	3,6733
	Upper Bound	4,1181	3,9304	3,9883	3,8963
Minimum	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Maximum	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00

Crosstabs

Jenis Kelamin * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pria	18	47	2	67	3.7612
Wanita	2	9	1	12	3.9167
Total	20	56	3	79	

Usia* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 30 tahun	4	9	1	14	3.7857
30-40 tahun	6	16	1	23	3.7826
41-50 tahun	8	22	0	30	3.7333
>50 tahun	2	9	1	12	3.9167
Total	20	56	3	79	3.7848

Status* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Status Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pegawai Tetap	15	40	1	56	3,7500
Peagawai kontrak	5	16	2	23	3,8696
Total	20	56	3	79	

Pendidikan* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
Sarjana	1	4	1	6	4.0000
Diploma	3	6	0	4	3.6667
SMU/ SMK	13	40	1	54	3.7778
SLTP	2	2	0	9	3.5000
SD	1	4	1	6	4.0000
Total	20	56	3	79	

Masa Kerja* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
< 10 tahun	5	14	2	21	3.8571
10-20 tahun	10	30	1	41	3.7805
21-30 tahun	4	12	0	16	3.7500
>30 tahun	1	0	0	1	3.0000
Total	20	56	3	79	

Lampiran deskriptif demografi D3 Pasca
Frequency Table

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	16	64.0	64.0	64.0
Wanita	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30 Tahun	4	16.0	16.0	16.0
30 - 40 Tahun	20	80.0	80.0	96.0
41 - 50 Tahun	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pegawai Tetap	10	40.0	40.0	40.0
Pegawai Kontrak	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTP	2	8.0	8.0	8.0
SMU/SMK	9	36.0	36.0	44.0
DIPLOMA	10	40.0	40.0	84.0
STRATA	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 10 Tahun	10	40.0	40.0	40.0
10 - 20 Tahun	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buruk	2	8,0	8,0	8,0
	Kurang Baik	4	16,0	16,0	24,0
	Cukup Baik	12	48,0	48,0	72,0
	Baik	6	24,0	24,0	96,0
	Sangat Baik	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buruk	1	4,0	4,0	4,0
	Kurang Baik	2	8,0	8,0	12,0
	Cukup Baik	12	48,0	48,0	60,0
	Baik	8	32,0	32,0	92,0
	Sangat Baik	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Baik	5	20,0	20,0	20,0
	Cukup Baik	14	56,0	56,0	76,0
	Baik	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup puas	11	44,0	44,0	44,0
	Puas	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup puas	7	28,0	28,0	28,0
	Puas	16	64,0	64,0	92,0
	Sangat puas	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,433 ^a	,187	,071	,51896	2,126

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,304	3	,435	1,614	,216 ^a
	Residual	5,656	21	,269		
	Total	6,960	24			

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,197	,977		3,273	,004		
	X1	-,123	,264	-,105	-,466	,646	,768	1,301
	X2	,270	,187	,403	1,447	,163	,499	2,002
	X3	,098	,257	,099	,383	,706	,579	1,727

a. Dependent Variable: Y

T-test

1. Jenis kelamin

Group Statistics

	jenis kelamin	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kinerja organisasi	Pria	16	145.8750	22.15363	5.53841
	Wanita	9	151.8889	17.43161	5.81054

Independent Samples Test

Independent Samples Test

		kinerja organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,416	
	Sig.	,526	
t-test for Equality of Means	t	-,699	-,749
	df	23	20,233
	Sig. (2-tailed)	,491	,462
	Mean Difference	-6,01389	-6,01389
	Std. Error Difference	8,59755	8,02722
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-23,79928	-22,74604
	Upper	11,77150	10,71826

2. Usia

Descriptives

Kinerja Organisasi		<30 Tahun	30 - 40 Tahun	41 - 50 Tahun	Total
N		4	20	1	25
Mean		174,7500	143,9000	124,0000	148,0400
Std. Deviation		5,56028	17,96751		20,41339
Std. Error		2,78014	4,01766		4,08268
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	165,9024	135,4909		139,6138
	Upper Bound	183,5976	152,3091		156,4662
Minimum		169,00	122,00	124,00	122,00
Maximum		180,00	198,00	124,00	198,00

Oneway

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3774,410	2	1887,205	6,668	,005
Within Groups	6226,550	22	283,025		
Total	10000,960	24			

3. Status Pegawai

Group Statistics

		Status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Organisasi	Pegawai Tetap		10	152,4000	21,26134	6,72343
	Pegawai Kontrak		15	145,1333	20,02808	5,17123

Independent Samples Test

		Kinerja Organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,019	
	Sig.	,892	
t-test for Equality of Means	t	,867	,857
	df	23	18,611
	Sig. (2-tailed)	,395	,403
	Mean Difference	7,26667	7,26667
	Std. Error Difference	8,37704	8,48210
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-10,06257	-10,51173
	Upper	24,59590	25,04506

4. Pendidikan

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					SLTP	2		
SMU/SMK	9	142,4444	23,31368	7,77123	124,5240	160,3649	122,00	198,00
DIPLOMA	10	150,0000	19,56187	6,18601	136,0063	163,9937	127,00	180,00
STRATA	4	158,2500	15,26161	7,63080	133,9654	182,5346	138,00	171,00
Total	25	148,0400	20,41339	4,08268	139,6138	156,4662	122,00	198,00

ANOVA

Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	787,988	3	262,663	,599	,623
Within Groups	9212,972	21	438,713		
Total	10000,960	24			

5. Masa Kerja

Descriptives

Kinerja Organisasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
< 10 Tahun	10	156,5000	20,16185	6,37574	142,0771	170,9229	124,00	180,00
10 - 20 Tahun	15	142,4000	19,17886	4,95196	131,7791	153,0209	122,00	198,00
Total	25	148,0400	20,41339	4,08268	139,6138	156,4662	122,00	198,00

ANOVA

Kinerja Organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1192,860	1	1192,860	3,115	,091
Within Groups	8808,100	23	382,961		
Total	10000,960	24			

Crosstabs

Jenis Kelamin * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Jenis Kelamin	Pria	8	7	1	16
	Wanita	0	9	0	9
Total		8	16	1	25

Usia * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Usia	<30 Tahun	0	4	0	4
	30 - 40 Tahun	7	12	1	20
	41 - 50 Tahun	1	0	0	1
Total		8	16	1	25

Status * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Status	Pegawai Tetap	5	4	1	10
	Pegawai Kontrak	3	12	0	15
Total		8	16	1	25

Pendidikan * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Pendidikan	SLTP	1	1	0	2
	SMU/SMK	6	2	1	9
	DIPLOMA	1	9	0	10
	STRATA	0	4	0	4
Total		8	16	1	25

Masa Kerja * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Masa Kerja	< 10 Tahun	2	8	0	10
	10 - 20 Tahun	6	8	1	15
Total		8	16	1	25

Lampiran deskriptif demografi

Frequency Table

jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pria	83	79.8	79.8	79.8
wanita	21	20.2	20.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 30	18	17.3	17.3	17.3
30-40	43	41.3	41.3	58.7
40-50	31	29.8	29.8	88.5
>50	12	11.5	11.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pegawai tetap	66	63.5	63.5	63.5
pegawai kontrak	38	36.5	36.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SD	6	5.8	5.8	5.8
SLTP	6	5.8	5.8	11.5
SMU/SMK	63	60.6	60.6	72.1
DIPLOMA	19	18.3	18.3	90.4
SARJANA	10	9.6	9.6	100.0
Total	104	100.0	100.0	

masa kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10	31	29.8	29.8	29.8
	10-20	56	53.8	53.8	83.7
	20-30	16	15.4	15.4	99.0
	>30	1	1.0	1.0	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Hubungan Pemimpin-Anggota

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	buruk	2	1.9	1.9	1.9
	kurang baik	9	8.7	8.7	10.6
	cukup baik	47	45.2	45.2	55.8
	baik	42	40.4	40.4	96.2
	sangat baik	4	3.8	3.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Struktur Tugas

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	buruk	1	1.0	1.0	1.0
	kurang baik	3	2.9	2.9	3.8
	cukup baik	44	42.3	42.3	46.2
	baik	48	46.2	46.2	92.3
	sangat baik	8	7.7	7.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Kekuatan Posisi

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang baik	6	5.8	5.8	5.8
cukup baik	50	48.1	48.1	53.8
baik	44	42.3	42.3	96.2
sangat baik	4	3.8	3.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup puas	44	42.3	42.3	42.3
puas	56	53.8	53.8	96.2
sangat puas	4	3.8	3.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Produktifitas Organisasi

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup baik	19	18.3	18.3	18.3
baik	77	74.0	74.0	92.3
sangat baik	8	7.7	7.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544 ^a	.295	.274	13.81029

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7999.090	3	2666.363	13.980	.000 ^a
	Residual	19072.410	100	190.724		
	Total	27071.500	103			

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

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	76.696	7.768		9.873	.000
	X1	-.072	.244	-.041	-.295	.769
	X2	.709	.252	.511	2.815	.006
	X3	.080	.214	.071	.373	.710

a. Dependent Variable: Y

T-Test

1. Jenis Kelamin

Group Statistics

jenis kelamin		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kinerja organisasi	pria	83	3.9157	.44734	.04910
	wanita	21	4.0000	.31623	.06901

Independent Samples Test

		kinerja organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	3.962	
	Sig.	.049	
t-test for Equality of Means	t	-.813	-.996
	df	102	42.710
	Sig. (2-tailed)	.418	.325
	Mean Difference	-.08434	-.08434
	Std. Error Difference	.10377	.08469
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower Upper	Lower Upper
		-.29017 .12150	-.25517 .08650

2. Usia

Descriptives

kinerja organisasi		< 30	30-40	40-50	>50	Total
N		18	43	31	12	104
Mean		4.0000	3.9070	3.9032	4.0000	3.9327
Std. Deviation		.48507	.47879	.30054	.42640	.42414
Std. Error		.11433	.07301	.05398	.12309	.04159
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7588	3.7596	3.7930	3.7291	3.8502
	Upper Bound	4.2412	4.0543	4.0135	4.2709	4.0152
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	4.00	5.00	5.00

Oneway

ANOVA

kinerja organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.191	3	.064	.348	.791
Within Groups	18.338	100	.183		
Total	18.529	103			

3. Status T-Test

Group Statistics

	status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kinerja organisasi	pegawai tetap	66	3.9394	.38745	.04769
	pegawai kontrak	38	3.9211	.48666	.07895

Independent Samples Test

		kinerja organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	1.627	
	Sig.	.205	
t-test for Equality of Means	t	.211	.199
	df	102	64.075
	Sig. (2-tailed)	.833	.843
	Mean Difference	.01834	.01834
	Std. Error Difference	.08677	.09223
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.15377	-.16591
	Upper	.19045	.20260

4. Pendidikan

Descriptives

kinerja organisasi

	SD	SLTP	SMU/SMK	DIPLOMA	SARJANA	Total
N	6	6	63	19	10	104
Mean	4.1667	3.6667	3.8889	4.0526	4.0000	3.9327
Std. Deviation	.40825	.51640	.44400	.22942	.47140	.42414
Std. Error	.16667	.21082	.05594	.05263	.14907	.04159
95% Confidence Interval for Mean						
Lower Bound	3.7382	3.1247	3.7771	3.9421	3.6628	3.8502
Upper Bound	4.5951	4.2086	4.0007	4.1632	4.3372	4.0152
Minimum	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
Maximum	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Oneway

ANOVA

kinerja organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.193	4	.298	1.703	.155
Within Groups	17.336	99	.175		
Total	18.529	103			

5. Masa Kerja

Descriptives

kinerja organisasi

	<10	10-20	20-30	>30	Total
N	31	56	16	1	104
Mean	3.9677	3.9107	3.9375	4.0000	3.9327
Std. Deviation	.48193	.43804	.25000	.	.42414
Std. Error	.08656	.05854	.06250	.	.04159
95% Confidence Interval for Mean					
Lower Bound	3.7910	3.7934	3.8043	.	3.8502
Upper Bound	4.1445	4.0280	4.0707	.	4.0152
Minimum	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
Maximum	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00

Oneway**ANOVA**

kinerja organisasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.070	3	.023	.126	.944
Within Groups	18.459	100	.185		
Total	18.529	103			

Crosstabs**Jenis Kelamin * Kinerja Organisasi Crosstabulation**

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Jumlah
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Pria	26	54	3	83
Wanita	2	18	1	21
Total	28	72	4	104

Usia * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
< 30 tahun	4	13	1	18
30-40 tahun	13	28	2	43
41-50 tahun	9	22	0	31
>50 tahun	2	9	1	12
Total	28	72	4	104

Status * Kinerja Organisasi Crosstabulation

Status Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Pegawai Tetap	20	44	2	66
Pegawai kontrak	8	28	2	38
Total	28	72	4	104

Pendidikan* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Pendidikan	Kinerja Organisasi			Jumlah
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Sarjana	1	8	1	10
Diploma	4	15	0	19
SMU/SMK	19	42	2	63
SLTP	3	3	0	6
SD	1	4	1	6
Total	28	72	4	104

Masa Kerja* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Masa Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah
	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
< 10 tahun	7	22	2	31
10-20 tahun	16	38	2	56
21-30 tahun	4	12	0	16
> 30 tahun	1	0	0	1
Total	28	72	4	104

LAMPIRAN D

WAWANCARA



Hasil Wawancara

Wawancara pegawai administratif dilakukan pada tanggal 4 Juni 2007, dan 5 Juni 2007 di FE UII yang meliputi Program S1, D3, dan Pasca Sarjana. Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, terdapat 3 jurusan yakni Jurusan Manajemen, Jurusan Akutansi dan Jurusan Ekonomi Pembangunan. Wawancara di lakukan dengan sampel yang mewakili populasi, sampel ditentukan berdasarkan sifat kemudahannya yaitu dengan cara mengambil sampel orang-orang kunci (*key person*), di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dengan ketentuan tersebut peneliti berhasil mewawancarai 4 responden. Berikut hasil wawancara dari 4 responden tersebut:

1). Variabel Hubungan Pimpinan-Anggota (X_1)

Responden menilai hubungan pimpinan-anggota di D3 FE UII sudah baik. Hal ini dapat terlihat dari Responden 94seorang Kaur berpendapat bahwa :

“Untuk di fakultas sendiri, saya belum bisa mengatakan karena ini kan baru tahun pertama D3 integrasi dengan S1, tapi untuk pemimpin di D3 saat ini Saya rasa Pak Bani seorang figur pemimpin yang baik, beliau dekat dengan karyawan, bisa ngemong karyawan yang berada dibawahnya dan bisa merangkul semua karyawan”

Responden 91 Seorang Kaur di D3 Ekonomi menyampaikan sebagai berikut: “ Ya, saya merasa Pak Bani Merupakan sosok yang dapat dijadikan contoh bagi para karyawan yang berada di bawahnya, untuk kedepannya ya mantep gak mantep mas, karena keadaan di D3 ini kan masih terkait dengan pengelola sebelumnya” kalo untuk pemimpin kaitannya setelah D3 integrasi dengan fakultas kok saya belum bisa merasakannya, mungkin karena integrasi masih setengah hati”

Responden 72 sedang menduduki posisi Kaur di FE UII, berpendapat bahwa”

“Saya rasa pemimpin yang sekarang ini dapat dijadikan contoh, yang penting tidak temperamental kepada bawahan, dan setiap karakter pemimpin itu kan mempunyai plus minus sendiri-sendiri”

Responden 79 juga berpendapat sama, yang mengatakan bahwa:
 “menurut saya begini mas.. hubungan pemimpin dengan karyawan di kampus ini baik, mungkin karena kita masih kental dengan budaya jawa, untuk misalnya saja pimpinan itu menyapa karyawan dahulu ketika berpapasan di jalan”

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa, hubungan pimpinan-anggota saat itu terjalin dengan baik, hal ini dibuktikan 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. tapi untuk kepemimpinan D3 setelah integrasi dengan S1 masih belum dirasakan perubahannya karena integrasi masih bersifat struktural saja.

2). Variabel Struktur Tugas (X_2)

Rata-rata dari 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:

Responden 94

“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*.”

“Responden 91 menyampaikan sebagai berikut ini: Untuk struktur tugas sendiri di tiap-tiap bidang sudah ada tugas dan wewenang masing-masing dengan jelas, jadi saya ya bekerja sesuai dengan job deskripsi yang telah ditetapkan ”

Responden 72

“Saya rasa pemimpin bertanggung jawab atas keputusan yang telah diambil, disamping itu karyawan juga dilibatkan dalam pengambilan

keputusan”..”disamping itu kami juga diberi wewenang dalam membuat keputusan yang bersifat urgent”

Responden 79 menyatakan:

“ tujuan organisasi udah jelas kok, kita tau tugas dan wewenang masing-masing dan pimpinan juga mendorong kami untuk berkembang,”

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 (X₃)

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 :

Responden 94 menyampaikan

“Untuk D3 sendiri secara keseluruhan punishment kok belum bisa diaplikasikan secara pasti ya.karena pemimpin hanya sebatas mengingatkan saja dan ditampilkan dalam rapat tapi tidak ada sanksi tegas”

Tetapi pimpinan saat itu cukup bisa memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk mengembangkan diri”

Yang menarik adalah pendapat dari Responden 91, menyampaikan bahwa :

“.dalam pemberian tugas pun beliau sangat melihat kompetensi yang dimiliki anggotanya. Namun sayangnya itu semua tidak diimbangi oleh pemberian *reward punishment* yang bagus, pimpinan masih memberikan banyak toleransi”

Responden 72 mengatakan bahwa

” Ada standar baku dalam menempatkan anggota pada posisi yang sesuai”..”dan pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri dan promosi” dan sejak penggunaan sistem finger print itu Alhamdulillah disiplin dari para karyawan menjadi lebih baik”

Responden 79 menyampaikan bahwa:

“di FE ini untuk reward dan punishment saya rasa sudah lebih baik dari sebelum ada sistem absensi sidik jari, sedangkan untuk rotasi itu ada tapi tidak mesti,,tergantung pada bagian yang membutuhkan, untuk promosi ..karyawan diberitahukan secara terbuka.”

4). Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di D3 FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik. Responden 94 seorang Kaur di D3, berpendapat :

“*begini ya mas..saya mempunyai prinsip bersyukur dengan apa yang saya terima. Saya berpikir begini mas.. cintailah apapun pekerjaan anda, tapi jangan terlalu mencintai institusi dimana anda bekerja*”..Ya Alhamdulillah saya puas dengan pekerjaan saya”

Sedangkan pendapat responden 91

“Saya puas dengan semua pekerjaan yang telah saya lakukan, karena semua dapat diselesaikan dengan baik...ya sejauh ini lancar-lancar saja”

Responden 72 berpendapat

“Saya merasa puas kok bekerja di sini, kepuasan kan tidak diukur hanya dari finansial saja, tapi banyak faktor, seperti lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang enak”

Sedangkan untuk responden 79 menyatakan pendapat nya seperti ini”

“saya puas dengan pekerjaan saya selama ini karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan teman-teman kerja yang kompak semakin membuat saya nyaman dan puas”

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan sudah baik karena responden sudah melakukan pekerjaannya dengan baik dan dengan hasil yang baik pula

5). Produktivitas Organisasi dalam Prespektif Karyawan (Y₂)

Pendapat karyawan mengenai produktivitas organisasi di D3 FE UIH secara umum para responden berpendapat sudah baik. Misalnya terlihat pada wawancara dengan Responden 94 :

“saya rasa produktivitas sangat bisa dikembangkan seluas-luasnya karena pimpinan memberikan dukungan untuk itu semua tanpa banyak campur tangan dan kemaren ini kita baru mengadakan studi banding ke Bandung”

Begitu juga pandangan Responden 91, berpendapat bahwa :

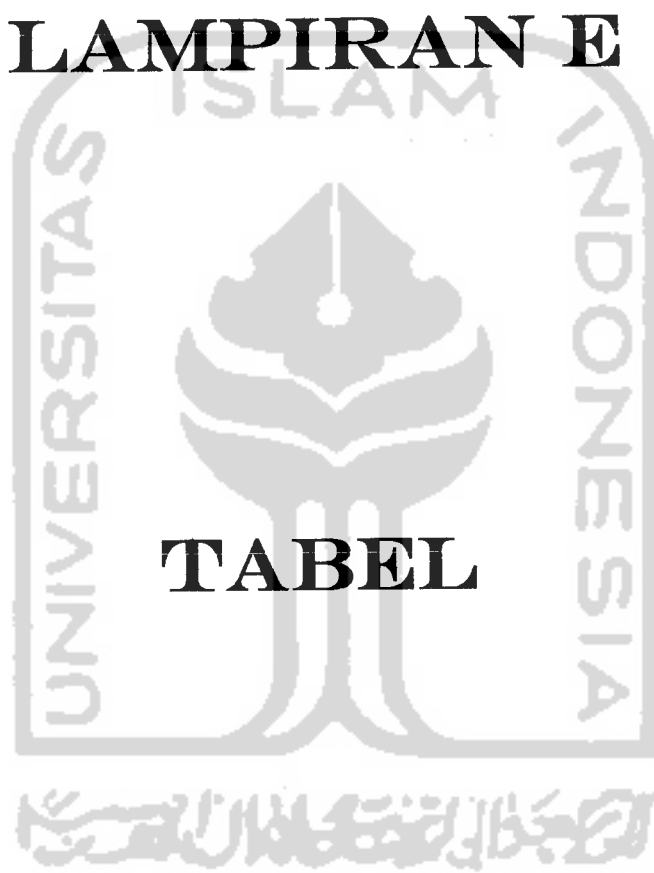
“kalau produktivitas saya cukup tinggi mas..kira-kira ya 90% lah kalau produktivitas organisasi sudah cukup baik kok...tapi bukan berarti udah sempurna lho..masih butuh peningkatan disana sini”

Responden 72 “saya rasa produktivitas karyawan dalam hal ini sudah lebih baik, seperti contohnya untuk menduduki suatu posisi tertentu harus mempunyai syarat-syarat tertentu seperti masa kerja, ada ketrampilan yang mendukung pekerjaan”

Responden 79 “saya rasa produktivitas saya di sini sudah optimal, karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik”

Dari hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa produktifitas organisasi dalam perspektif karyawan secara umum sudah baik karena responden memiliki pengetahuan dan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan dan dilakukan sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki serta diselesaikan dengan baik

LAMPIRAN E



TABEL

Tabel r Product-Moment (two-tailed test)							
df	α	df	α	df	α	df	α
	5%		5%		5%		5%
1	0,997	26	0,374	51	0,271	76	0,223
2	0,950	27	0,367	52	0,268	77	0,221
3	0,878	28	0,361	53	0,266	78	0,220
4	0,811	29	0,355	54	0,263	79	0,219
5	0,775	30	0,349	55	0,261	80	0,217
6	0,707	31	0,344	56	0,257	81	0,216
7	0,666	32	0,339	57	0,256	82	0,215
8	0,632	33	0,334	58	0,254	83	0,213
9	0,602	34	0,329	59	0,252	84	0,212
10	0,576	35	0,325	60	0,250	85	0,211
11	0,553	36	0,320	61	0,248	86	0,210
12	0,532	37	0,316	62	0,246	87	0,208
13	0,514	38	0,312	63	0,246	88	0,207
14	0,497	39	0,308	64	0,244	89	0,206
15	0,482	40	0,304	65	0,242	90	0,205
16	0,468	41	0,301	66	0,240	91	0,204
17	0,456	42	0,297	67	0,239	92	0,203
18	0,444	43	0,294	68	0,237	93	0,202
19	0,433	44	0,291	69	0,235	94	0,201
20	0,423	45	0,288	70	0,234	95	0,200
21	0,413	46	0,285	71	0,232	96	0,199
22	0,404	47	0,282	72	0,230	97	0,198
23	0,396	48	0,279	73	0,229	98	0,197
24	0,388	49	0,276	74	0,227	99	0,196
25	0,381	50	0,273	75	0,224	100	0,195

Sumber : Database Microsoft Excel



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

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

Nomor : 199/DEK/10/DAU/IX/2007
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

7 September 2007

Kepada Yth.
Dekan
Fakultas Ekonomi UII
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 : Eko Juni Susetyo Adi
No. Mahasiswa : 03 311 152
Jurusan : Manajemen
Alamat : Perum Minomartani Jl. Tawes I/18 Sleman

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : "PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP ORGANISASI DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA"

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



Kejua Jurusan Manajemen

Dr. Zaenal Arifin, M.Si



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

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

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 607/DEK/10/DAU/IX/2007

Bismillahirrohmanirrohim

Berdasarkan Surat Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Nomor: 199/Kajur Mnj/70/DAU/IX/2007 Perihal permohonan bahan – bahan keterangan untuk skripsi atas nama mahasiswa berikut ini, maka pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan ini menerangkan bahwa :

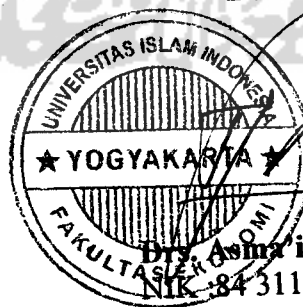
N a m a : Eko Juni Susetyo Adi
Nomor Mahasiswa : 03311152
Jurusan : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dra. Trias Setiawati, M.Si.
Alamat : Perum Minomartani Jl. Tawes I/18, Ngemplak, Sleman
Yogyakarta.

Benar – benar telah melakukan penelitian di Kampus/ Kantor Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, sejak bulan Juni hingga Juli 2007 untuk keperluan penyusunan skripsi dengan judul : “PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP ORGANISASI DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA”

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

Yogyakarta, 24 September 2007

Dekan,



Drs. Asma'i Ishak, M.Bus, Ph.D
NIK : 84 311 0101