

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang



Disusun oleh :

Abil Satrio Agung

07311078

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2011

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang

SKRIPSI

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

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Disusun oleh :

Abil Satrio Agung

07311078

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2011

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

N a m a : Abil Satrio Agung

NIM : 07311078

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang.*

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Universitas Islam Indonesia.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 23 Desember 2011

METERAI
TEMPEL

PAJLE MENBANGUN BANGSA
TGL. 20

56F03AAF735078648

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

Abil Satrio Agung

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi ini telah dikoreksi dan mendapat persetujuan Pembimbing Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

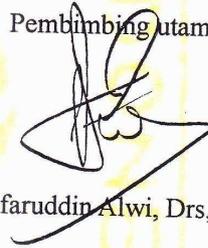
Disusun oleh,

Abil Satrio Agung

07311078

Dinyatakan memenuhi syarat untuk dipertahankan didepan Dewan Penguji Skripsi Sarjana S-I Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Pembimbing utama,



Syafaruddin Alwi, Drs, MS.



BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

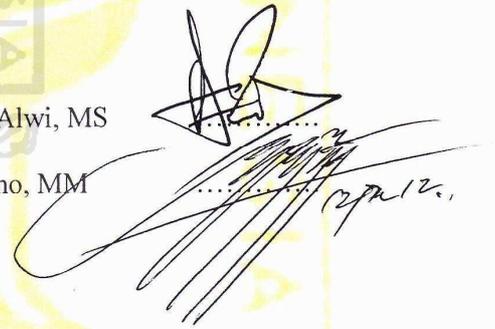
Pengaruh Kaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kerja Karyawan di
Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang

Disusun Oleh: **ABIL SATRIO AGUNG**
Nomor Mahasiswa: **07311078**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 19 Januari 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Syafaruddin Alwi, MS

Penguji : Drs. Budi Sudjijono, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

ABSTRAKSI

Perusahaan selalu berusaha memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya secara optimal dan sebaik mungkin. Hal ini terjadi karena saat ini perusahaan berusaha bertahan dengan cara meminimalkan pengeluaran dan mengoptimalkan pendapatan, karena perekonomian saat ini masih belum stabil. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat optimal, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan dorongan agar prestasi kerja dapat meningkat sesuai dengan harapan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah perusahaan, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Sehubungan dengan hal-hal tersebut di atas, maka penulis melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'aalamin, berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar sarjana pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan skripsi ini.

Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan karena bantuan berbagai pihak, berkaitan dengan itu, rasa hormat, terima kasih yang sebanyak-banyaknya penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Bambang Setyawan dan Ibu Wahyu Widayati, Bapak dan Ibu Penyusun.
Alhamdulillah Anak telah dapat menyelesaikan kewajiban Anak. Semoga semua perjuangan dan pengorbanan Bapak dan Ibu selama ini , mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.
2. Rektor Universitas Islam Indonesia, Prof. Dr. Edy Suandi Hamid. M.Ec
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Dr. Hadri Kusuma, MBA
4. Ketua Program Studi manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
Dr. Dwiprpto Agus Harjito, M.Si
5. Dosen Pembimbing akademik Al Hasin, Drs., MBA. Terima kasih atas dukungan dan bantuannya selama ini.
6. Dosen Pembimbing skripsi Syafaruddin Alwi, Drs, MS Terima kasih atas arahan dan bantuannya kepada penulis. Sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.

7. Seluruh staff di Fakultas Ekonomi. Terima kasih atas bantuanya.
8. Seluruh staff di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang. Terima kasih telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian dan terima kasih atas bantuanya.
9. Seluruh Teman – teman seperjuangan terima kasih telah mengisi hari-hariku selama mengemban ilmu.
10. Semua pihak yang belum dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu,terimakasih buat semua yang sudah kalian berikan.

Semoga semua amal baik tersebut mendapatkan balasan dan ridho dari Allah SWT dan semoga juga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta dapat menunjang perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan masyarakat. Semua yang benar itu adalah dari Allah SWT dan kekurangan itu dari diri pribadi penulis.

Yogyakarta, 25 Desember 2011

Abil Satrio Agung

DAFTAR ISI

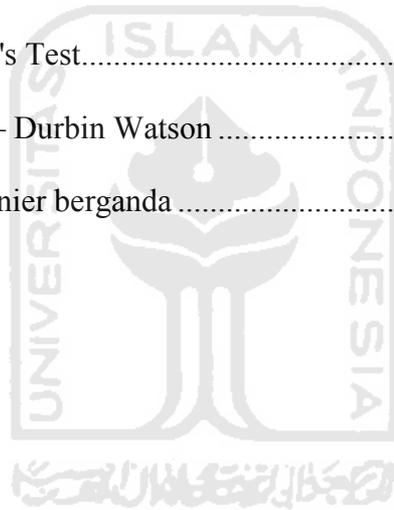
Halaman Judul	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Lembar Pernyataan	iii
Halaman Persetujuan	iv
Berita Acara Ujian Skripsi.....	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Pustaka.....	xiv
Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	5
2.2 Gaya Kepemimpinan	7
2.3 Teori Kepemimpinan.....	10

2.4	Kinerja	25
2.5	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	30
BAB III METODE PENELITIAN		30
3.1	Jenis dan Sumber Data.....	30
3.1.1	Jenis dan Lokasi Penelitian.....	30
3.1.2	Tipe Penelitian	30
3.1.3	Pendekatan Penelitian	30
3.1.4	Subjek Penelitian	31
3.1.5	Metode Pengumpulan Data.....	31
3.1.6	Sumber Data	31
3.1.7	Variabel Penelitian.....	32
3.1.8	Teknik Pengukuran Instrumen.....	32
3.2	Metode Analisis Data	33
3.2.1	Analisis Deskriptif.....	33
3.2.2	Analisis Kuantitatif.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		38
4.1	Analisis Deskriptif.....	38
4.2	Analisis Kuantitatif.....	60
4.2.1	Pengujian Reliabilitas	59
4.2.2	Pengujian Validitas	60
4.2.3	Uji Regresi	61
BAB V PENUTUP		69
5.1	Kesimpulan	69
5.2	Saran	70

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Diskripsi Jenis Kelamin	38
Tabel 4.2	Diskripsi Usia.....	39
Tabel 4.3	Pemimpin menolong pegawai menggali potensi karyawan	40
Tabel 4.4	Pemimpin memelihara komunikasi terbuka terhadap pegawai.....	41
Tabel 4.5	Pemimpin memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi.....	42
Tabel 4.6	Pemimpin memberikan perhatian kepada individu.....	43
Tabel 4.7	Pemimpin memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas.....	43
Tabel 4.8	Pemimpin mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan	44
Tabel 4.9	Pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri	45
Tabel 4.10	Pemimpin memberitahukan tugas yang harus dikerjakan.....	46
Tabel 4.11	Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan	47
Tabel 4.12	Pemimpin memberikan pengenalan dan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan	48
Tabel 4.13	Pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.....	49
Tabel 4.14	Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan	50
Tabel 4.15	Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan.....	51
Tabel 4.16	Pemimpin sering melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai.....	52

Tabel 4.17	Pemimpin memberikan pengarahan terhadap pegawai.....	53
Tabel 4.18	Pemimpin membuka komunikasi dua arah	54
Tabel 4.19	Pemimpin memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah	55
Tabel 4.20	Pemimpin memberdayakan pegawai.....	56
Tabel 4.21	Pemimpin secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya	57
Tabel 4.22	Pemimpin mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu.....	58
Tabel 4.23	Reliability Statistics	59
Tabel 4.24	KMO and Bartlett's Test.....	60
Tabel 4.25	Model Summary – Durbin Watson	63
Tabel 4.26	Hasil uji regresi linier berganda	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Normal probability plots	61
Gambar 4.2	Scatterplot	64



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia yang pesat, tidak lagi menganggap manusia atau pegawai sebagai faktor produksi tetapi lebih dianggap sebagai asset organisasi yang penting. Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu bagi perusahaan yang khususnya bergerak dibidang jasa pelayanan yang mengandalkan tingkat kinerja pegawai di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya.

Dalam suatu perusahaan terdapat seorang pemimpin dan bawahan. Banyak dijumpai tentang definisi kepemimpinan namun tak seorangpun yang berpendapat sama tetapi dari definisi-definisi yang ada setidaknya dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi orang lain yaitu bawahannya supaya merubah kelakuan mereka. Sesuai pendapat dari Robbins (1991, h.94) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan berlaku dalam perusahaan tertentu melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu yang efektif dan efisien. Sesuai pendapat dari Moekijat (1995, h.136) yang mengatakan “dalam arti luas pengembangan berarti kepemimpinan yang lebih cakap dan lebih baik.”. Dengan kepemimpinan yang cakap dan baik maka pemimpin dapat membuat

perubahan, memajukan dan mendorong perusahaan untuk mencapai hasil semaksimal mungkin.

“Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kelompok, tokoh, fungsi, dan proses. Para direktur, eksekutif, administrator, manajer, boss dan kepala biasanya dimasukkan sebagai tokoh dalam kategori yang disebut kepemimpinan (leadership)” (Fremont E. Kast dan James E.R, 2002: 514).

Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja karyawan. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan.

Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Demikian halnya dengan kurangnya motivasi pegawai seperti tidak disiplin masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja pegawai rendah.

Masalah yang sering dihadapi pimpinan organisasi adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya agar secara sadar dan bertanggungjawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbedabeda sehingga pimpinan harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya.

Unsur kepemimpinan ini terasa lebih diperlukan lagi setelah melihat kenyataan bahwa manajer merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis, hal ini dibuat dari kenyataan bahwa setiap status pendirian usaha baru,

kurang lebih 50% atau separuhnya gulung tikar dalam dua tahun yang pada akhirnya di tahun kelima hanya satu pertiga saja yang masih bertahan, dan hampir semua kegagalan dari perusahaan dikarenakan kepemimpinan dalam perusahaan tersebut kurang efektif (Dharma, 1996:98).

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Sumber daya manusia merupakan asset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman.

Apalagi dalam persaingan pasar yang menuntut perusahaan cermat dalam menyediakan barang sesuai dengan permintaan pasar dengan kualitas yang memuaskan. Tanpa adanya produktivitas kerja karyawan sebagai pelaku utama dalam kegiatan produksi, hal tersebut mustahil dapat tercapai. Dari kondisi tersebut perlu dikaji secara empiris apakah gaya kepemimpinan yang menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan dan mencapai tujuan bersama yang diinginkan, maka dapat dirumuskan suatu masalah yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan yang diberikan terhadap kinerja pegawai?

1.3. Batasan Masalah

Penulis membatasi masalah hanya pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan yang diberikan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui berapa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini Dapat memberikan pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan sehingga dapat berguna di masa yang akan datang dan juga sebagai masukan pada pihak manajemen sebagai pedoman kebijakan selanjutnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Temuan - temuan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh para peneliti terdahulu dengan tema dan area yang sejenis. Dimana temuan- temuan yang lalu tersebut dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut akan dapat mendukung atau tidak kegiatan penelitian berikutnya. Penelitian yang dilakukan oleh Rico Prasetyo (2010) yang merupakan skripsi di program studi ekonomi Islam Universitas Islam Indonesia yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BMT MITRA USAHA UMMAT “**.

Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan, kinerja pegawai dan seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BMT MITRA USAHA UMMAT.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan :

1. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 23 responden karyawan, dapat disimpulkan bahwa konsep dasar dan penerapan kepemimpinan BMT Mitra Usaha Ummat sudah berjalan efektif. Dimana hal ini terlihat pada koefisien determinasi diperoleh dari *R Square* sebesar 0,346 , yang artinya bahwa 34,6% perubahan variabel dependent (kinerja karyawan) mampu dijelaskan oleh variabel independent (kepemimpinan) hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan. Sisanya sebesar 65,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.

2. Pengaruh konsep dasar dan penerapan kepemimpinan di BMT Mitra usaha Umat cukup positif, Hal ini dapat dilihat dari nilai F-hitung sebesar 5,283 dengan signifikansi $< 5\%$ (0,05) yaitu sebesar 0,014 dimana bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan)

dengan indicator hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) pada BMT Mitra Umat.



2.2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Achmad Suyuti yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu (Suyuti, 2001:7). Pendapat lain menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 1982:39). Sedangkan menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat (Asmara, 1985:17).

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Menurut Heidjrachman dan S. Husnan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan

menurut Fandi Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2001:161). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakantindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Pemimpin adalah seorang individu yang terdapat dalam kelompok atau organisasi yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap individu yang lain (Greenberg, 1995). Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin salah satunya dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan, Secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan/pegawai. Hal ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001)

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang

tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir . Bennis & Nanus (1990) menjelaskan bahwa teori ini berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin.

Menurut Heidjrachman dan S. Husnan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Fandi Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2001:161). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakantindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. *House dan Mitchel* (Sutarto 1995:131) disamping mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan, yaitu faktor pribadi bawahan dan faktor lingkungan kerja, kedua orang tersebut membedakan adanya empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Pemimpin Pengarah (*Leader Directiveness*)
- b. Pemimpin Pendukung (*Leader Supportiveness*)
- c. Pemimpin Peranserta (*Participative Leadership*)
- d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

2.3. Teori Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi, baik yang dibentuk secara formal maupun informal membutuhkan sebuah kepemimpinan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tetapi, banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

1. Koontz & O'donnel, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh – sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2. Wexley & Yuki (1977), kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.
3. Georger R. Terry, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
4. Pendapat lain, kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang.

Dari keempat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sudut pandangan yang dilihat oleh para ahli tersebut adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi lain, para ahli kepemimpinan merumuskan definisi, sebagai berikut:

1. Fiedler (1967), kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
2. John Piffner, kepemimpinan adalah kemampuan mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang di kehendaki.
3. Davis (1977), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
4. Ott (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain.
5. Locke et.al. (1991), mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama

Dari kelima definisi ini, para ahli ada yang meninjau dari sudut pandang dari pola hubungan, kemampuan mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk dan mempengaruhi orang lain.

Dari beberapa definisi di atas, ada beberapa unsur pokok yang mendasari sudut pandang dan sifat-sifat dasar yang ada dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu:

- a. Unsur-unsur yang mendasari

Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas, adalah:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain [kelompok/bawahan].
- 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok.
- 3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Sifat dasar kepemimpinan

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsure kecakapan pokok, yaitu:

- 1) Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan.
- 2) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
- 3) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi (Tatang M. Amirin, 1983:15).

Pendapat lain, menyatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok yang mendasarinya, yaitu :

- 1) Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial (social perception).
- 2) Kemampuan berpikir abstrak (ability in abstract thinking).
- 3) Memiliki kestabilan emosi (emotional stability).

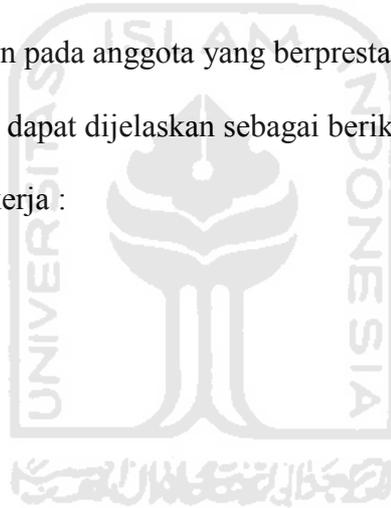
Kemudian dari sekian banyak unsur dan definisi mengenai tipe kepemimpinan yang ada dapat pula disimpulkan beberapa fungsi dan tugasnya.

Seorang pemimpin secara umum berfungsi sebagai berikut :

- a. Mengambil keputusan
- b. Mengembangkan informasi
- c. Memelihara dan mengembangkan loyalitas anggota
- d. Memberi dorongan dan semangat pada anggota
- e. Bertanggungjawab atas semua aktivitas kegiatan
- f. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan
- g. Memberikan penghargaan pada anggota yang berprestasi

Sedangkan tugas kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Yang berkaitan dengan kerja :
 - Mengambil inisiatif
 - Mengatur langkah dan arah
 - Memberikan informasi
 - Memberikan dukungan
 - Memberi pemikiran
 - Mengambil suatu kesimpulan
- b. Yang berkaitan dengan kekompakan anggota :
 - Mendorong, bersahabat, bersikap menerima
 - Mengungkapkan perasaan
 - Bersikap mendamaikan
 - Berkemampuan mengubah dan menyesuaikan pendapat



- Memperlancar pelaksanaan tugas
- Memberikan aturan main

- **Beberapa Teori-teori dalam studi Kepemimpinan**

Teori Situasional

Teori situasional ini menekankan bahwa kepemimpinan muncul dalam situasi yang berbeda untuk menyesuaikan perbedaan kebutuhan dan lingkungan. Teori ini dikembangkan lebih dulu oleh Blanchard & Hersey (1976), yang mengatakan bahwa pemimpin perlu memiliki perbedaan untuk menyesuaikan kebutuhan dan maturitas pengikut, tidak ada cara yang paling baik bagi gaya kepemimpinan. Leaders perlu mengembangkan gaya kepemimpinan dan dapat mendiagnosa yang mana pendekatan yang sesuai untuk digunakan pada suatu situasi.

Dalam hal ini, respon seorang manajer dalam perilaku kepemimpinannya memberikan sejumlah pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional. Sementara itu, manajer harus menyesuaikan tingkat kematangan karyawan. Tingkat kematangan karyawan (maturity), diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya,

Menurut Hersey and Blancard ada empat jenis karyawan, yaitu:

- a. karyawan yang tidak mampu dan tidak mau,
- b. karyawan yang tidak mampu, tetapi mau,
- c. karyawan yang mampu, tetapi tidak mau,
- d. karyawan yang mampu dan mau.

Ada empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan, yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan.

1. Mengarahkan (*telling*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan omitmnya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blancard menyarankan agar manajer memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

2. Menjual (*selling*)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas dengan tanggungjawab karyawan. Selain itu, manajer harus menemukan hal-hal yang menyebabkan karyawan tidak termotivasi, serta masalah-masalah yang dihadapi karyawan. Pada kondisi karyawan sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, akan memicu perasaan timbulnya over confident. Kondisi ini, memungkinkan karyawan menghadapi permasalahan baru yang muncul. Masalah-masalah baru yang muncul tersebut, seringkali menjadikannya putus asa. Oleh karena itu, setelah memberikan pengarahan, manajer harus memerankan gaya menjual. Dengan mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah.

3. Menggalang partisipasi (*participation*)

Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika tingkat kemampuan karyawan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan/pengikutnya.

4. Mendelegasikan (*delegating*)

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi” Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

Teori Transformasional dan Transaksional

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993).

Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

1. Kepemimpinan Transaksional

- Model kepemimpinan yang terjadi ketika pola relasi antara pemimpin dengan konstituen, maupun antara pemimpin dengan elit politik lainnya dilandasi oleh semangat pertukaran kepentingan ekonomi atau politik untuk memelihara atau melanjutkan status quo (Burns 1978)
- Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.
- Dari pengertian tersebut secara sederhana Kepemimpinan Transaksional dapat diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

a. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

- **Pengadaan Imbalan**, pemimpin menggunakan serangkaian imbalan untuk memotivasi para anggota, Imbalannya berupa kebutuhan tingkat fisiologis (maslow).
- **Eksepsi/pengecualian**, dimana pemimpin akan memberi tindakan koreksi atau pembatalan imbalan atau sanksi apabila anggota gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan

b. Karakteristik Pemimpin Transaksionalis

- Mengetahui keinginan bawahan
- Terampil Memberikan imbalan atau janji yang tepat
- Responsif terhadap kepentingan bawahan

c. Kondisi yang dianggap pas dalam menerapkan Kepemimpinan Transaksional

- Internal
 1. Struktur Organisasi (mekanistik, peraturan, prosedur jelas, sentralisasi tinggi)
 2. Teknologi Organisasi (teknologi proses, kontinue, mass-production)
 3. Sumber kekuasaan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan di dalam struktur, hubungan formal)
 4. Tipe kelompok kerja(kerja tim, sifat pekerjaan umumnya engineering/teknis)
- Eksternal
 1. Struktur lingkungan luar(baik, norma kuat, status quo)

2. Kondisi perubahan (lambat, tidakstabil, ketidakpastian rendah)
3. Kondisi pasar(stabil)
4. Pola hubungan kepemimpinan (orangtua/pimpinan sebagai: pengawas, pengontrol, tidak ada hubungan emosional yang kental)

2. Kepemimpinan Transformasional

- Keller (1992) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformational adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan terhadap tingkatan tertinggi dari hirarki maslow yakni kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri.
- Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997).
- Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997).
- Sarros dan Butchatsky (1996), bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial.

- Secara sederhana dapat dipahami bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para anggota agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan/keadaan personalnya.

a. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

- Adanya pemberian wawasan serta penyadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (**Idealized Influence - Charisma**)
- Adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (**Inspirational Motivation**),
- Adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (**Intellectual Stimulation**),
- Pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (**Individualized Consideration**).

b. Karakteristik Pemimpin Transformasionalis

- Kharismatik
- Inspiratif dan motivatif
- Percaya diri
- Mampu berkomunikasi dengan baik
- Visioner
- Memiliki idealisme yang tinggi

c. Kondisi yang dianggap pas dalam menerapkan Kepemimpinan Transformasional

- Eksternal

1. Struktur lingkungan luar (ada tekanan terhadap situasi, ketidakpuasan masyarakat)
2. Kondisi perubahan (berubah cepat, bergejolak, ketidakpastian)
3. Kondisi pasar (sering terjadi perubahan dan tak stabil)
4. Pola hubungan kepemimpinan (pemimpin sebagai orang tua yang membimbing ke pencapaian tujuan, hubungan emosional dengan anggota kental dan dekat)

- Internal

1. Struktur Organisasi (organik, prosedur adaptif, otoritas tidak jelas, desentralisasi)
2. Teknologi Organisasi (teknologi batch/satu kali pengerjaan)
3. Sumber kekuasaan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan penguasaan informasi, hubungan informal)
4. Tipe kelompok kerja (kerja tim-variatif, sifat pekerjaan umumnya yang memerlukan kreativitas tinggi, craft:keahlian, heuristic:tidak terstruktur, manajemen atas dan menengah)

- **Tipe – tipe Kepemimpinan**

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal ini sebagaimana menurut G. R. Terry yang dikutip Maman Ukas, bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6, yaitu :

1. Tipe kepemimpinan pribadi (personal leadership).

Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.

2. Tipe kepemimpinan non pribadi (non personal leadership).

Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.

3. Tipe kepemimpinan otoriter (authoritarian leadership).

Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan- peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.

4. Tipe kepemimpinan demokratis (democratic leadership).

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung

jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usahan pencapaian tujuan.

5. Tipe kepemimpinan paternalistis (paternalistis leadership).

Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebabakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

6. Tipe kepemimpinan menurut bakat (indigenous leadership).

Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.

Daniel Goleman, ahli di bidang EQ, melakukan penelitian tentang tipe-tipe kepemimpinan dan menemukan ada 6 (enam) tipe kepemimpinan. Penelitian itu membuktikan pengaruh dari masing-masing tipe terhadap iklim kerja perusahaan, kelompok, divisi serta prestasi keuangan perusahaan. Namun hasil penelitian itu juga menunjukkan, hasil kepemimpinan yang terbaik tidak dihasilkan dari satu macam tipe. Yang paling baik justru jika seorang pemimpin dapat mengkombinasikan beberapa tipe tersebut secara fleksibel dalam suatu waktu tertentu dan yang sesuai dengan bisnis yang sedang dijalankan. Memang, hanya sedikit jumlah pemimpin yang memiliki enam tipe tersebut dalam diri mereka. Pada umumnya hanya memiliki 2 (dua) atau beberapa saja.

Penelitian yang dilakukan terhadap para pemimpin tersebut juga menghasilkan data, bahwa pemimpin yang paling berprestasi ternyata menilai diri mereka memiliki kecerdasan emosional yang lebih rendah dari yang sebenarnya. Pada umumnya mereka menilai bahwa dirinya hanya memiliki satu atau dua kemampuan kecerdasan emosional.

Selanjutnya menurut Kurt Lewin yang dikutip oleh Maman Ukas mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja kerang, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
2. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan- kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Berdasarkan dari pendapat tersebut di atas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan laissezfaire, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang pendidikan diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

2.4. Kinerja

2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja menurut Siswanto (2002:235) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Anwar Prabu (2003:355) yang dikutip dari kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Selanjutnya Rivai (2005:309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Pengertian kinerja juga dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen dalam (Tika, 2006:121) antara lain sebagai berikut:

- a. Prawiro Sutoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

- b. Handoko mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, penulis mengambil kesimpulan tentang definisi dari kinerja seseorang pegawai adalah sebagai hasil pekerjaan atau kegiatan seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2.4.2. Penilaian Kinerja

Dalam buku yang berjudul :”Manajemen Sumber Daya Manusia” (1995:327), menurut Henry Simamora kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

1. karakteristik situasi,
2. deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3. tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4. sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Penilaian kinerja bisa disebut juga usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti penilaian kinerja harus

berorientasi pada masa depan organisasi/perusahaan secara keseluruhan. Dimana bagi Manajemen SDM orientasi masa depan diartikan hasil penilaian kinerja harus dapat digunakan untuk membantu pekerja mewujudkan potensinya yang terbaik dan digunakan secara maksimal dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan bisnis organisasi/perusahaan.

- **Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

- ❖ ***Tujuan evaluasi***

- Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

- ❖ ***Tujuan pengembangan***

- Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

- **Manfaat penilaian kinerja karyawan**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

2.4.3. Pengukuran Kinerja Pegawai

Pengukuran Kinerja Pegawai Menurut Agus Dharma (2003:355) yang dikutip dari mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan Hal-hal sebagai berikut:

- a. kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.

- b. kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya
- c. ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Mathis (2002:78) yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
- b. kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- c. pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan.
- d. kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

2.5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan deskripsi teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini adalah penelitian lapangan. Objek yang menjadi sasaran penelitian adalah **Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang**. Rumah Sakit Jiwa Magelang yang terletak 4 kilometer dari pusat kota Magelang, ditepi jalan raya yang menghubungkan kota-kota : Yogyakarta, Semarang dan Purworejo, dikelilingi Gunung-gunung Merapi, Merbabu, Andong dan Telomoyo disebelah timur, Ungaran disebelah utara, Sumbing serta Menoreh disebelah barat dan bukit Tidar (“Pakunya pulau Jawa”) disebelah selatan.

3.1.2. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang dilakukan menggunakan tipe eksploratif. Penelitian eksploratif dapat digunakan untuk mengamati gejala yang sedang atau telah terjadi di masa lalu. Berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian eksploratif, dapat dikembangkan berbagai penelitian lain, seperti penelitian historis, deskriptif, korelasional dan eksperimen. Oleh karena itu, eksploratif sering disebut penelitian pendahuluan.

3.1.3. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Dapat dilihat dari tujuasiannya termasuk penelitian lapangan. Pentingnya penelitian ini dilakukan adalah selain untuk mendeskripsikan gejala, Penelitian ini juga bertujuan untuk

memecahkan masalah tentang pengaruh pemimpin terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang.

3.1.4. Subjek Penelitian

Subjek penelitiannya adalah Pimpinan dan karyawan Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang. Hal ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui apakah kepemimpinan di Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang. Populasi adalah jumlah dari keseluruhan subyek (responden) yang karakteristiknya hendak diduga. (Djarwanto dan Pangestu, 1996 ; 107)

3.1.5. Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Penelitian ini menggunakan metode wawancara berstruktur yaitu peneliti mempersiapkan daftar pertanyaan. Pada wawancara kali ini peneliti melakukan wawancara pada pimpinan Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang.

b. Kuesioner

Kuesioner yaitu metode yang digunakan dengan memberikan lembar pernyataan kepada responden. Proses ini ditujukan kepada para karyawan. Dengan kuesioner ini diperoleh data tentang pandangan karyawan terhadap kepemimpinannya.

3.1.6. Sumber Data

Sumber data diperoleh dengan mengumpulkan langsung dari responden melalui teknik pengumpulan data seperti yang dijelaskan diatas (kuesioner atau wawancara). Dimana yang menjadi populasi penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang.

3.1.7. Variabel Penelitian

Variabel yang diungkapkan dalam penelitian ini pengaruh kepemimpinan merupakan variabel independent dengan dua dimensi yaitu hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan. Kemudian kinerja karyawan adalah variabel dependent.

a. Pengaruh kepemimpinan (X) yaitu dilihat dari hubungan manusiawi serta pola kepemimpinan.

- Hubungan manusiawi, yaitu suatu alat dalam mewujudkan proses kepemimpinan dimana adanya kegiatan saling berbagi makna dengan mengirimkan dan menerima isyarat simbolik.
- Pola kepemimpinan yaitu suatu bentuk atau cara di dalam memimpin suatu perusahaan.

b. Kinerja Karyawan (Y) yaitu dilihat dari ketelitian, ketepatan, kerapian dan kebersihan kerja dari karyawan yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

- kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang, dimana dilaksanakan atas tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan keahliannya untuk bersama-sama memajukan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum serta etika di dalam pelaksanaannya.

3.1.8. Teknik Pengukuran Instrumen

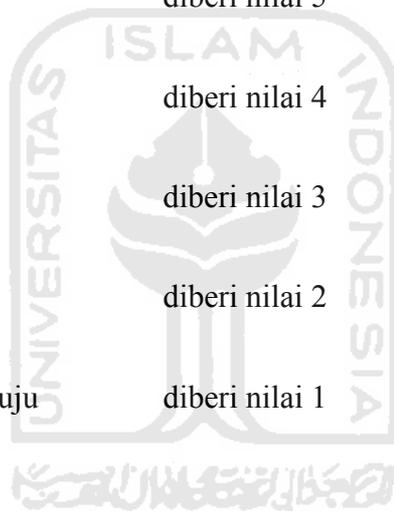
Teknik pengukuran variabel-variabel penelitian ini menggunakan dengan memberikan nilai pada setiap jawaban yang diberikan oleh responden sesuai dengan format R.S.Likert (model *skala likert*). Adapun skalanya adalah :

Jawaban untuk kuisisioner variable x :

Jawaban tidak pernah	diberi nilai 1
Jawaban jarang	diberi nilai 2
Jawaban kadang – kadang	diberi nilai 3
Jawaban sering	diberi nilai 4
Jawaban selalu	diberi nilai 5

Jawaban untuk kuisinet variable y :

Jawaban sangat setuju	diberi nilai 5
Jawaban setuju	diberi nilai 4
Jawaban ragu – ragu	diberi nilai 3
Jawaban tidak setuju	diberi nilai 2
Jawaban sangat tidak setuju	diberi nilai 1



3.2. Metode Analisis Data

3.2.1. Analisis Deskriptif

Analisis ini bersifat uraian penjelasan tentang karakteristik responden yang meliputi Jenis Kelamin, Usia, Lama Bekerja responden.

3.2.2. Analisis Kuantitatif

Analisis dengan mengolah data dari hasil yang telah dinyatakan dalam satuan angka untuk dianalisis dengan perhitungan statistik terhadap variable obyek yang diteliti.

1) Pengujian reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Uji reliabilitas diolah dengan menggunakan SPSS dimana jika nilai $\alpha > 0,60$ maka reliabel.

2) Pengujian validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas ini digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pernyataan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan. Adapun jenis validitas yang digunakan adalah validitas konstruksi, yaitu validitas yang berkaitan dengan kesanggupan suatu alat ukur dalam mengukur pengertian suatu konsep yang diukurnya, dimana kuesioner yang baik harus dapat mengukur dengan jelas kerangka dari penelitian yang dilakukan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner mempunyai signifikansi $< \alpha$.

3) Pengujian regresi.

Penulis menggunakan metode analisis kuantitatif yang merupakan analisis yang didasarkan pada angka-angka dan perhitungan metode statistik. Dalam hal ini penulis juga menggunakan alat analisis Regresi Linier Berganda yaitu regresi yang memiliki satu variabel dependent dan lebih dari satu variabel independent. Namun demikian, sebelum dilakukan uji regresi linier berganda terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik.

a. Uji asumsi klasik

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data sekunder yang menggunakan alat analisis regresi. Model regresi akan signifikan jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut

dengan asumsi klasik, dimana asumsi tersebut dapat dipenuhi apabila tidak terdapat autokorelasi, multikolinearitas, dan heterokedastisitas diantara variabel-variabel bebas tersebut.

1.) Normalitas.

Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi tersebut variabel dependen, variabel independen, atau keduanya berdistribusi normal atau tidak digunakan *normal probability plots* dan *Kolmogorov-Smirnov*. Normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data.⁸⁹ Dalam pengujian ini dilakukan menggunakan SPSS, maka uji statistik dengan uji beda untuk mengindikasikan ada beda atau tidak dilihat dari signifikansinya. Data dikatakan berdistribusi normal jika signifikansinya lebih besar dari 5% atau 0,05.

2.) Autokorelasi

Autokorelasi adalah hubungan antara data yang satu dengan data yang lainnya dalam satu variabel dan variable dependent tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri. Maksudnya yaitu variabel dependent tidak berhubungan dengan nilai variabel itu sendiri. Autokorelasi ini dapat terjadi pada variable dependen maupun variabel independen. Teknik pengujian autokorelasi adalah *durbin Watson test*. Untuk menguji Autokorelasi dapat dilihat dari nilai Durbin Waston (DW), yaitu jika nilai DW terletak antara d_L dan $(4 - d_U)$ atau $d_L \leq DW \leq (4 - d_U)$, berarti bebas dari Autokorelasi. Jika nilai DW lebih kecil dari d_L atau DW lebih besar dari $(4 - d_L)$ berarti terdapat Autokorelasi. Nilai d_L dan d_U dapat

dilihat pada tabel Durbin Waston, yaitu nilai dL ; $dU = \alpha$; n ; $(k - 1)$. Keterangan : n adalah jumlah sampel, k adalah jumlah variabel, dan α adalah taraf signifikan.

3.) Multikolinearitas

Multikolinearitas artinya antar variabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan cara melihat nilai *variance inflation factors* (VIF) yaitu faktor pertambahan ragam. Data memenuhi syarat jika batas *tolerance value* lebih besar dari 0,10 dan *variance inflatio factors* (VIF) lebih kecil dari 10.

4.) Heterokedastisitas

Heterokedastisitas adalah ketidaksamaan varian residual dari suatu model regresi. Uji heterokedastisitas ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu observasi dengan yang lain. Heterokedastisitas ini dapat diuji dengan menggunakan cara yakni:

a) Kolom Plots.

Jika pola grafiknya tidak jelas atau titik-titik menyebar keatas dan di bawah nol pada sumbu Y maka tidak ada heterokedastis, tetapi jika ada pola tertentu seperti gelombang, melebar lalu menyempit maka model regresi tersebut heterokedastisitas.

b) Uji Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan Situsional(x_1), gaya kepemimpinan Transaksional(x_2), gaya kepemimpinan Transformasional secara bersama – sama terhadap kinerja (Y), koefisien persamaan regresi linier berganda (sugiyono 2005; 251) . Model Regresi Linier Berganda adalah sebagai berikut

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

Y = Kinerja

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

b = Koefisien Regresi

X_1 = Gaya kepemimpinan Situasional

X_2 = Gaya Kepemimpinan Transaksional

X_3 = Gaya Kepemimpinan Transformasional



BAB IV

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

4.1. Analisis Deskriptif

Kuesioner berjumlah 30 dan telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Identitas responden dalam kuesioner, yaitu : jenis kelamin, usia dan Lama bekerja responden. Adapun gambaran tentang identitas responden dapat dilihat mulai dari tabel dibawah ini.

Tabel 4.1

Diskripsi Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki – laki	19	63.3	63.3	63.3
Perempuan	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden adalah Laki – laki dengan 19 responden (63,3%) dan perempuan dengan 11 responden (36,7%). Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.2
Diskripsi Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 26 tahun	4	13.3	13.3	13.3
26 - 30 tahun	1	3.3	3.3	16.7
31 - 35 tahun	4	13.3	13.3	30.0
36 - 40 tahun	5	16.7	16.7	46.7
41 - 45 tahun	8	26.7	26.7	73.3
46 - 50 tahun	6	20.0	20.0	93.3
> 50 tahun	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden adalah berumur antara 41-45 tahun yaitu 8 responden (26,7%), dan yang paling sedikit adalah responden yang berusia 26- 30 tahun yaitu 1 responden (3,3%). Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.3

Pemimpin menolong pegawai menggali potensi karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	3.3	3.3	3.3
2.00	5	16.7	16.7	20.0
3.00	7	23.3	23.3	43.3
4.00	11	36.7	36.7	80.0
5.00	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa 3,3% responden menyatakan bahwa Pemimpin tidak pernah menolong pegawai menggali potensi karyawan. sebanyak 16,7% responden jarang menyatakan Pemimpin menolong pegawai menggali potensi karyawan. Sebanyak 23,3 % responden menyatakan pemimpin kadang – kadang menolong pegawai menggali potensi karyawan. Sebanyak 36,7% responden menyatakan bahwa pemimpin sering menolong pegawai menggali potensi karyawan dan sebanyak 20 % responden menyatakan menolong pegawai menggali potensi karyawan. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.4

Pemimpin memelihara komunikasi terbuka terhadap pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	3.3	3.3	3.3
3.00	10	33.3	33.3	36.7
4.00	15	50.0	50.0	86.7
5.00	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas 3,3% responden jarang mendapati pemimpin memelihara komunikasi terbuka terhadap pegawai. Sebesar 33,3% responden mendapati pemimpinnya kadang membuka komunikasi terbuka terhadap pegawainya. Sebanyak 50% responden menyatakan bahwa pemimpinnya sering membuka komunikasi terbuka dan sebanyak 13,3% responden menyatakan pemimpinnya selalu membuka komunikasi terbuka terhadap pegawainya. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.5

Pemimping memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	16.7	16.7	16.7
2.00	3	10.0	10.0	26.7
3.00	5	16.7	16.7	43.3
4.00	14	46.7	46.7	90.0
5.00	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas 16,7% responden tidak pernah menemukan pemimpin memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi. Sedang 10% responden jarang menemukan pemimpin yang memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi. Sebanyak 16,7% responden jarang mendapati pemimpin yang memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi. Sebanyak 46,7% responden sering mendapati pemimpin yang memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi. Dan sebanyak 10% responden selalu mendapati pemimpin yang memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.6

Pemimpin memberikan perhatian kepada individu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	16.7	16.7	16.7
3.00	9	30.0	30.0	46.7
4.00	13	43.3	43.3	90.0
5.00	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas responden sebanyak 16% mendapati bahwa tidak pernah pemimpin memberikan perhatian kepada individu. Sebanyak 30% responden menyatakan bahwa kadang - kadang pemimpin memberikan perhatian kepada individu. Sebanyak 43,3% responden menyatakan bahwa pemimpin sering memberikan perhatian kepada individu. Dan sebanyak 10% responden menyatakan bahwa pemimpin selalu memberikan perhatian kepada individu. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.7

Pemimpin memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	4	13.3	13.3	13.3
2.00	2	6.7	6.7	20.0
3.00	5	16.7	16.7	36.7

4.00	16	53.3	53.3	90.0
5.00	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 13,3% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas. Sebanyak 6,7% responden menyatakan bahwa pemimpin jarang memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas. Sebanyak 16,7% responden menyatakan pemimpin kadang – kadang memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas. Sebanyak 53,3% responden menyatakan bahwa pemimpin sering memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas. Dan sebanyak 10% responden menyatakan pemimpin selalu memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.8

Pemimpin mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	16.7	16.7	16.7
2.00	1	3.3	3.3	20.0
3.00	8	26.7	26.7	46.7
4.00	14	46.7	46.7	93.3
5.00	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 16,7% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan. Sebanyak 3,3% responden menyatakan bahwa pemimpin jarang mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan. Sebanyak 26,7% responden menyatakan pemimpin kadang – kadang mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan. Sebanyak 46,7% responden menyatakan bahwa pemimpin sering mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan. Dan sebanyak 6,7% responden menyatakan pemimpin selalu mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.9

Pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	3.3	3.3	3.3
3.00	15	50.0	50.0	53.3
4.00	12	40.0	40.0	93.3
5.00	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 3,3% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Sebanyak 50% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang –

kadang pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Sebanyak 40% responden menyatakan bahwa pemimpin sering pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Dan sebanyak 6,7% responden menyatakan pemimpin selalu pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.10

Pemimpin memberitahukan tugas yang harus dikerjakan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	3.3	3.3	3.3
3.00	7	23.3	23.3	26.7
4.00	14	46.7	46.7	73.3
5.00	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 3,3% responden menyatakan bahwa pemimpin memberitahukan tugas yang harus dikerjakan. Sebanyak 23,3% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang – kadang pemimpin memberitahukan tugas yang harus dikerjakan. Sebanyak 46,7% responden menyatakan bahwa pemimpin sering memberitahukan tugas yang harus dikerjakan. Dan sebanyak 6,7% responden menyatakan pemimpin selalu pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti

harga diri dan aktualisasi diri. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.11

Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	16.7	16.7	16.7
2.00	2	6.7	6.7	23.3
3.00	7	23.3	23.3	46.7
4.00	12	40.0	40.0	86.7
5.00	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 16,7% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan. Sebanyak 6,7% responden menyatakan bahwa pemimpin jarang responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan. Sebanyak 23,3% responden menyatakan pemimpin kadang – kadang responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan. Sebanyak 40% responden menyatakan bahwa pemimpin sering responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan. Dan sebanyak 13,3% responden menyatakan pemimpin selalu responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.12

Pemimpin memberikan pengenalan dan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	3.3	3.3	3.3
3.00	9	30.0	30.0	33.3
4.00	16	53.3	53.3	86.7
5.00	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 3,3% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah pemimpin memberikan pengenalan dan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan. Sebanyak 30% responden menyatakan pemimpin kadang – kadang memberikan pengenalan dan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan. Sebanyak 53,3% responden menyatakan bahwa pemimpin sering pemimpin memberikan pengenalan dan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan. Dan sebanyak 13,3% responden menyatakan pemimpin selalu memberikan pengenalan dan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.13

Pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	6.7	6.7	6.7
3.00	2	6.7	6.7	13.3
4.00	18	60.0	60.0	73.3
5.00	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 6,7% responden menyatakan jarang pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai. Sebanyak 6,7% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang – kadang melakukan tindakan jika standar tidak tercapai. Dan sebanyak 60% responden menyatakan sering pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai. Sebanyak 26,7% responden menyatakan pemimpin selalu pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.14

Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	6	20.0	20.0	20.0
2.00	3	10.0	10.0	30.0
3.00	8	26.7	26.7	56.7
4.00	9	30.0	30.0	86.7
5.00	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 20% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah secara aktif Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan. Sebesar 10% responden menyatakan pemimpin jarang Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan. Sebanyak 26,7% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang pemimpin Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan. Dan sebanyak 30% responden menyatakan pemimpin sering Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan. Sebanyak 13,3% responden menyatakan pemimpin selalu Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.15

Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	13	43.3	43.3	43.3
2.00	5	16.7	16.7	60.0
4.00	11	36.7	36.7	96.7
5.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 43,3% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan. Sebesar 16,7% responden menyatakan pemimpin jarang menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan. Dan sebanyak 36,7% responden menyatakan pemimpin sering menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan. Sebanyak 3,3% responden menyatakan pemimpin selalu menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.16

Pemimpin sering melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	8	26.7	26.7	26.7
2.00	6	20.0	20.0	46.7
3.00	7	23.3	23.3	70.0
4.00	6	20.0	20.0	90.0
5.00	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 26,7% responden menyatakan bahwa pemimpin tidak pernah melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai. Sebesar 20% responden menyatakan pemimpin jarang melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai. Sebanyak 23,3% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang pemimpin melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai. Dan sebanyak 20% responden menyatakan pemimpin sering melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai. Sebanyak 10% responden menyatakan pemimpin selalu melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.17

Pemimpin memberikan pengarahan terhadap pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	6	20.0	20.0	20.0
3.00	1	3.3	3.3	23.3
4.00	17	56.7	56.7	80.0
5.00	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 20% responden menyatakan pemimpin jarang memberikan pengarahan terhadap pegawai. Sebanyak 3,3% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang pemimpin memberikan pengarahan terhadap pegawai. Dan sebanyak 56,7% responden menyatakan pemimpin sering memberikan pengarahan terhadap pegawai. Sebanyak 20% responden menyatakan pemimpin selalu memberikan pengarahan terhadap pegawai. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.18

Pemimpin membuka komunikasi dua arah

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	4	13.3	13.3	13.3
2.00	2	6.7	6.7	20.0
3.00	2	6.7	6.7	26.7
4.00	18	60.0	60.0	86.7
5.00	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 13,3% responden menyatakan pemimpin tidak pernah membuka komunikasi dua arah. Sebanyak 6,7% responden jarang membuka komunikasi dua arah. Sebanyak 6,7% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang membuka komunikasi dua arah. Dan sebanyak 60% responden menyatakan pemimpin sering membuka komunikasi dua arah. Sebanyak 13,3% responden menyatakan pemimpin selalu membuka komunikasi dua arah. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.19

Pemimpin memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	16.7	16.7	16.7
2.00	1	3.3	3.3	20.0
3.00	4	13.3	13.3	33.3
4.00	11	36.7	36.7	70.0
5.00	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 16,7% responden menyatakan pemimpin memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah. Sebanyak 3,3% responden jarang memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah.. Sebanyak 13,3% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah. Dan sebanyak 36,7% responden menyatakan pemimpin sering memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah. Sebanyak 30% responden menyatakan pemimpin selalu memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah.. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.20

Pemimpin memberdayakan pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	3.3	3.3	3.3
2.00	1	3.3	3.3	6.7
3.00	3	10.0	10.0	16.7
4.00	13	43.3	43.3	60.0
5.00	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 3,3% responden menyatakan pemimpin tidak pernah memberdayakan pegawai. Sebanyak 3,3% responden jarang memberikan memberdayakan pegawai. Sebanyak 10% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang memberdayakan pegawai. Dan sebanyak 43,3% responden menyatakan pemimpin sering memberdayakan pegawai. Sebanyak 40% responden menyatakan pemimpin selalu memberdayakan pegawai. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.21

**Pemimpin secara aktif mendegarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para
pegawainya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	16.7	16.7	16.7
2.00	1	3.3	3.3	20.0
3.00	7	23.3	23.3	43.3
4.00	9	30.0	30.0	73.3
5.00	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 16,7% responden menyatakan pemimpin tidak pernah secara aktif mendegarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya. Sebanyak 3,3% responden menyatakan bahwa jarang pemimpin secara aktif mendegarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya. Sebanyak 23,3% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang secara aktif mendegarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya. Dan sebanyak 30% responden menyatakan pemimpin secara aktif mendegarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya. Sebanyak 26,7% responden menyatakan pemimpin selalu secara aktif mendegarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

Tabel 4.22

Pemimpin mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	6	20.0	20.0	20.0
2.00	3	10.0	10.0	30.0
3.00	4	13.3	13.3	43.3
4.00	11	36.7	36.7	80.0
5.00	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel diatas sebesar 20% responden menyatakan pemimpin tidak pernah mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu. Sebanyak 10% responden menyatakan bahwa jarang pemimpin mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu. Sebanyak 13,3% responden menyatakan bahwa pemimpin kadang - kadang mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu. Dan sebanyak 36,7% responden menyatakan pemimpin sering mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu. Sebanyak 26,7% responden menyatakan pemimpin selalu mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu. Dari data diatas diperoleh kesimpulan bahwa data yang diolah tidak ada nilai yang hilang karena cumulative percentnya 100.

4.2. Analisis Kuantitatif

4.2.1. Pengujian Reliabilitas

Merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuisisioner. Penelitian ini diujikan pada 30 responden. Suatu kuesioner dikatakan reliabel, jika nilai alpha cronbachnya 0,6 (Nunnally dalam Ghozali, 2006)

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan program computer SPSS dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	30

Dari hasil tabel diatas didapat bahwa nilai alpha cronbach 0,966 . dikarenakan alpha cronbach lebih besar dari 0,06 maka dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian tersebut dinyatakan reliabel.

4.2.2. Pengujian Validitas

Merupakan ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas ini digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Adapun jenis validitas yang digunakan adalah validitas konstruksi, yaitu validitas yang berkaitan dengan kesanggupan suatu alat ukur dalam mengukur pengertian suatu konsep yang diukurnya, dimana kuisisioner yang baik harus dapat mengukur dengan jelas kerangka dari penelitian yang dilakukan. Diujikan pada 30 responden dengan perhitungan KMO and Bartlett's Test untuk instrument penelitian yang digunakan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.24
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.759
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	77.917
Sphericity Df	6
Sig.	.000

Suatu data dikatakan valid apabila nilai signifikansinya KMO dan Bartlett's Testnya kurang dari α dengan nilai α 0,05 atau 5 %. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuisisioner mempunyai signifikansi $< \alpha$. maka disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuisisioner valid.

4.2.3. Uji Regresi

Uji regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Karena alat analisis yang dipakai untuk melakukan uji pengaruh adalah regresi linier berganda, peneliti melakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa asumsi klasik yang mendasari persamaan regresi linier berganda telah terpenuhi sehingga hasil regresi tidak bias.

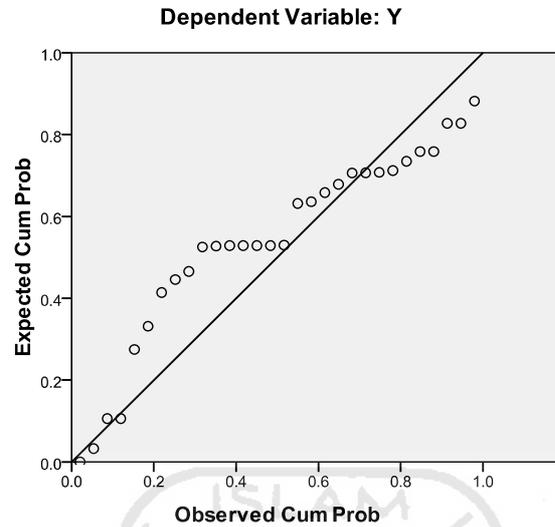
a. Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi klasik untuk memastikan bahwa persamaan atau model penelitian adalah valid. Asumsi-asumsi klasik tersebut adalah data terdistribusi normal.

1) Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *normal probability plots*. Hasil dari pengujian normalitas dapat dilihat pada gambar 4.1 dan plots dibawah ini :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1

Dari hasil pengujian *normal probability plots* terlihat bahwa titik - titik residual berada dan mengikuti garis diagonal. Dimana kesamaan antara nilai probabilitas harapan dan probabilitas pengamatan ditunjukkan dengan garis diagonal yang merupakan perpotongan antara garis probabilitas harapan dan probabilitas pengamatan. Sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal karena titik-titik residual berada disekitar garis diagonal.

2) Autokorelasi

Autokorelasi adalah hubungan antara data yang satu dengan data yang lainnya dalam satu variabel dan variable dependent tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri. Maksudnya yaitu variabel dependent tidak berhubungan dengan nilai variabel itu sendiri. Autokorelasi ini dapat terjadi pada variable dependen maupun variabel independen. Teknik pengujian autokorelasi adalah *durbin Watson test*. Bila nilai Durbin Watson mendekati 0

yang menunjukkan autokorelasi positif, sedangkan bila nilai Durbin Watson mendekati 2 berarti tidak ada autokorelasi, kemudian bila nilainya mendekati 4 maka menunjukkan autokorelasi negatif.

Tabel 4.25

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.229 ^a	.052	-.057	6.27177	2.635

a. Predictors: (Constant), X₃, X₂, X₁

b. Dependent Variable:

Dari tabel di atas diperoleh nilai Durbin Watson mendekati 2, maka tidak ada autokorelasi.

3) Uji multikolinearitas

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan cara melihat nilai *variance inflation factors* (VIF) yaitu factor pertambahan ragam. Data memenuhi syarat jika batas *tolerance value* lebih besar dari 0,10 dan *variance inflatio factors* (VIF) lebih kecil dari 10. Dari pengujian yang telah dilakukan diperoleh nilai VIF X_1 sebesar 5.423 , VIF X_2 sebesar 3,670 dan untuk VIF X_3 sebesar 5,413 sehingga tidak terjadi multikolinearitas karena nilai VIF berada diantara 0,10 dan 10.

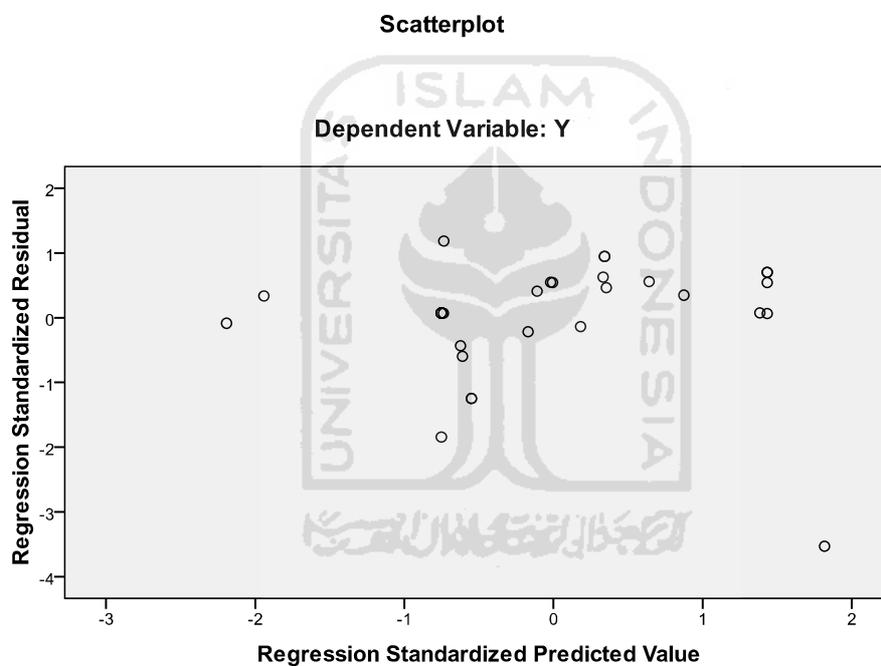
4) Uji heteroskedastisitas

Heterokedastisitas adalah ketidaksamaan varian residual dari suatu model regresi. Uji heterokedastisitas ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan

varian residual dari satu observasi dengan yang lain.⁹⁵ Heterokedastisitas ini dapat diuji dengan menggunakan cara yakni:

a. Kolom Plots.

Jika pola grafiknya tidak jelas atau titik-titik menyebar keatas dan di bawah nol pada sumbu Y maka tidak ada heterokedastis, tetapi jika ada pola tertentu seperti gelombang, melebar lalu menyempit maka model regresi tersebut heterokedastisitas.



Gambar 4.2

Dari grafik terlihat bahwa residual plot tidak menggambarkan pola tertentu, bergelombang, melebar kemudian menyempit, tetapi bersifat acak, maka model regresi tersebut bebas dari heterokedastis.

b. Uji Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linier berganda secara keseluruhan dapat dilihat di lampiran. Dari hasil uji regresi linier berganda tersebut, diperoleh ringkasan hasil seperti tampak pada

Tabel 4.26

	Koefisien Regresi	Standar Error	T – Hitung
X_1	-0,352	0,399	-0,881
X_2	-0.019	0,376	-0.50
X_3	0,218	0,425	0,185
Konstanta	52,715		
R	0,229		
R^2	0,052		
Sig.	0.037		
N	30		

Hipotesis Regresi

1. H_0 = Tidak ada pengaruh

H_1 = Ada pengaruh

2. $\alpha = 0,05$

3. Nilai signifikansi = 0,037

4. Daerah kritis = H_0 ditolak bila nilai signifikansi kurang dari α

5. Kesimpulan, dikarenakan nilai signifikansi 0,037 lebih kecil dari α maka dapat disimpulkan ada pengaruh.

Dari hasil perhitungan regresi pada tabel 4.7 dapat diperoleh bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Y = 52,715 - 0,352 X_1 - 0,019 X_2 + 0,218 X_3$$

Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Konstanta = 52,715

Artinya apabila tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Transformasional (X_1), gaya kepemimpinan Transaksional (X_2), dan gaya kepemimpinan Situasional (X_3) tidak ada atau sama dengan nol, maka kinerja pegawai adalah sebesar 52,715

2. Koefisien $b_1 = -0,352$

Hal ini dikarenakan pegawai belum mengenal dan belum adanya pemimpin yang bergaya Transformasional di lingkungan Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang Apabila pemimpin Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang menerapkan gaya transformasional dalam menjalankan perusahaan, maka para pegawai akan mengalami penurunan kinerja dalam bekerja.

3. Koefisien $b_2 = -0,019$

Hal ini dikarenakan pegawai tidak menyukai sikap – sikap pemimpin yang hanya memberikan janji – janji saja. Apabila pemimpin Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang menerapkan Kepemimpinan Transaksional dalam menjalankan perusahaan, maka para pegawai akan mengalami penurunan kinerja dalam bekerja.

4. Koefisien $b_3 = 0,218$

Para pegawai menyukai yang membuka komunikasi dua arah, memberikan pengarahan kepada bawahannya dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya. Apabila pemimpin Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang tidak menerapkan gaya kepemimpinan Situasioanal dalam menjalankan perusahaan, maka para pegawai akan mengalami peningkatan kinerja dalam bekerja.

Dari hasil analisis data tersebut dapat diketahui koefisien regresi terbesar adalah koefisien b_3 , yaitu sebesar 0,218. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah factor yang paling dominan dan mempengaruhi kinerja pegawai.

B. PEMBAHASAN

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan akan tercipta bilamana adanya hubungan yang positif antara pemimpin dan karyawan. Kemampuan atau cara tersebut tidak sekedar berbentuk komunikasi lisan dan tertulis, akan tetapi berhubungan juga dengan gaya dan sikap yang dipergunakan seorang pemimpin dalam kehidupan sehari-hari, dengan orang-orang yang dipimpinnya. Hubungan manusiawi maupun komunikasi yang baik tentunya akan menciptakan atmosfer yang merangsang anggotanya untuk berpartisipasi aktif di dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan hasil keputusan.

Hasil dari penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang dilihat dari dua dimensi, yaitu hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan dengan berdasarkan konsep dasar dan penerapan kepemimpinan di Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang adalah gaya kepemimpinan Situasional. Adapun hasilnya ditunjukkan bahwa berdasarkan uji regresi yang telah didapat

$$Y = 52,715 - 0,352 X_1 - 0,019 X_2 + 0,218 X_3$$

Maka, dari persamaan regresi diatas didapat :

$$\mu_0 = 52,715$$

$$a = - 0,352$$

$$b = - 0,019$$

$$c = 0,218$$

$$\mu_0 = 52,715$$

$$\mu_1 = \mu_0 + a = 52,363$$

$$\mu_2 = \mu_0 + b = 52,695$$

$$\mu_3 = \mu_0 + c = 52,933$$

Berdasarkan hasil diatas maka dapat disimpulkan bahwa X_3 (Kepemimpinan Situasional) yang paling berpengaruh dibandingkan gaya kepemimpinan yang lain yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Pemimpin adalah seorang yang memimpin, dalam arti yang mengarahkan dan menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama. Seorang pemimpin harus memiliki pondasi visi dan misi yang kuat sehingga tujuan perusahaan terarah. Ketika disini pemimpin tidak hanya dapat mempengaruhi bawahan saja tapi juga dapat memotivasi bawahan untuk bisa memberikan seluruh kemampuannya dan potensi untuk sebuah tujuan organisasi perusahaan.

Dengan menjadi pemimpin yang baik akan membawa kita pada keberhasilan tujuan dari apa yang selama ini kita semua harapkan. Semua kebutuhan akan terpenuhi, masalah dapat diminimalisasi, dan tujuan yang jelas dapat dicapai. Memimpinlah dengan pikiran dan hati sanubari. Dengan begitu, keberhasilan memimpin akan selalu ada di tangan kita semua.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 30 responden karyawan, dapat disimpulkan bahwa konsep dasar dan penerapan kepemimpinan Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang sudah berjalan efektif. Dimana hal ini terlihat pada koefisien determinasi diperoleh dari *R Square* sebesar 0,229, yang artinya bahwa 22,9% perubahan variabel dependent (kinerja karyawan) mampu dijelaskan oleh variabel independent (kepemimpinan) hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan. Sisanya sebesar 77,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.
2. Pengaruh konsep dasar dan penerapan kepemimpinan di Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang cukup positif, Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,037 dikarenakan nilai signifikansinya kurang dari $< 5\%$ (0,05) dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan) dengan indicator hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) pada Prof.Dr.Soerojo Magelang.
3. Berdasarkan analisa deskriptif yang kita dapatkan dari output spss kita dapat melihat kecenderungan bahwa kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh yang lebih kuat disbanding kepemimpinan Transformasionall dan kepemimpinan Transaksional.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan diatas, maka penulis mencoba untuk memberi saran terhadap Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis dan pengolahan data, diketahui bahwa kepemimpinan Transformasional mempunyai efek yang lebih besar dari yang lain, sehingga sebaiknya Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang dapat menerapkan gaya kepemimpinan Transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Perlu adanya suatu peningkatan hubungan yang baik didalam komponen Rumah Sakit Jiwa Prof.Dr.Soerojo Magelang, baik secara komunikasi maupun dalam hal kerjasama. Sehingga nantinya akan tercipta kinerja yang maksimal khususnya bagi karyawan.
3. Perlu adanya pendekatan pemimpin kepada karyawan yang lebih intensif, baik itu melalui sekedar acara silaturahmi. Diharapkan dengan ini lebih tercipta keharmonisan antara pemimpin dan karyawan.
4. Pemimpin sebaiknya lebih melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan di dalam perusahaan, melakukan kontak dengan pegawai, melakukan pengawasan yang wajar kepada pegawai, serta menciptakan lingkungan yang nyaman dan tentram.

LAMPIRAN – LAMPIRAN



HASIL PENGUJIAN KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki - laki	19	63.3	63.3	63.3
	perempuan	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	6	20.0	20.0	20.0
	5 - 10 tahun	4	13.3	13.3	33.3
	11 - 15 tahun	4	13.3	13.3	46.7
	16 - 19 tahun	11	36.7	36.7	83.3
	> 20 tahun	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 26 tahun	4	13.3	13.3	13.3
	26 - 30 tahun	1	3.3	3.3	16.7
	31 - 35 tahun	4	13.3	13.3	30.0
	36 - 40 tahun	5	16.7	16.7	46.7
	41 - 45 tahun	8	26.7	26.7	73.3
	46 - 50 tahun	6	20.0	20.0	93.3
	> 50 tahun	2	6.7	6.7	100.0

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 26 tahun	4	13.3	13.3	13.3
	26 - 30 tahun	1	3.3	3.3	16.7
	31 - 35 tahun	4	13.3	13.3	30.0
	36 - 40 tahun	5	16.7	16.7	46.7
	41 - 45 tahun	8	26.7	26.7	73.3
	46 - 50 tahun	6	20.0	20.0	93.3
	> 50 tahun	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

HASIL UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	114.3333	320.023	.170	.912
y2	113.4000	336.248	-.307	.913
y3	113.0333	320.240	.184	.901
y4	113.0667	324.547	.070	.911
y5	114.3000	321.872	.163	.913
y6	113.0000	327.034	-.013	.912
y7	113.5000	303.983	.528	.916
y8	113.1667	324.557	.090	.918
y9	113.1667	328.764	-.079	.914
y10	113.1667	332.213	-.183	.916
y11	113.0000	332.345	-.227	.914
y12	113.0667	327.720	-.040	.918

x1	113.8667	295.844	.792	.902
x2	113.6667	307.402	.743	.914
x3	114.1667	290.351	.809	.911
x4	114.1000	290.231	.863	.911
x5	114.0000	294.759	.758	.912
x6	114.1667	293.454	.790	.912
x7	113.9333	307.789	.691	.915
x8	113.4667	301.706	.783	.913
x9	114.1333	288.189	.857	.911
x10	113.6667	302.644	.829	.913
x11	113.3333	324.713	.067	.901
x12	114.3333	291.747	.737	.913
x13	115.0000	305.034	.395	.919
x14	114.7333	296.892	.614	.915
x15	113.6333	297.206	.836	.912
x16	113.8667	293.775	.761	.912
x17	113.8000	284.579	.858	.911
x18	113.2667	313.857	.360	.918
x19	113.9333	285.651	.848	.910
x20	114.1333	286.947	.785	.911

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.759
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	77.917
	Df	6
	Sig.	.000

HASIL PENGUJIAN REGRESI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.487	3	18.829	.479	.700 ^a
	Residual	1022.713	26	39.335		
	Total	1079.200	29			

a. Predictors: (Constant), X_3, X_2, X_1

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

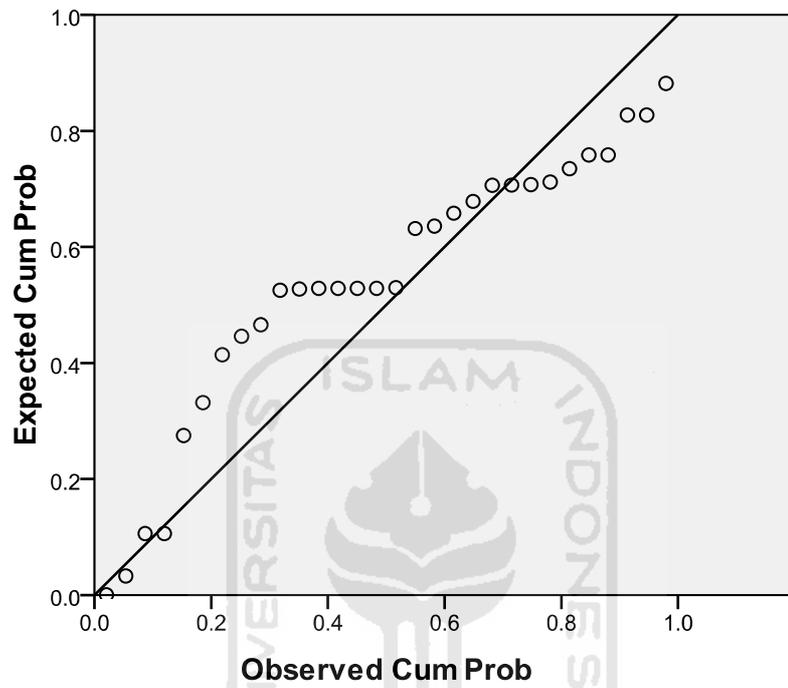
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.229 ^a	.052	-.057	6.27177	2.635

a. Predictors: (Constant), X_3, X_2, X_1

b. Dependent Variable:

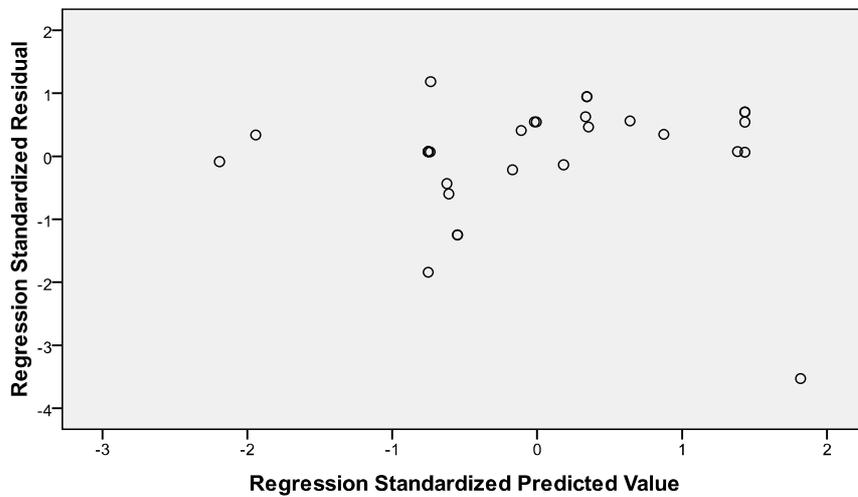
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



Scatterplot

Dependent Variable: Y



KUESIONER PENELITIAN

A. DATA RESPONDEN :

Sebelum menjawab pernyataan dalam kuesioner ini, mohon Saudara mengisi data berikut terakhir terlebih dahulu. (Jawaban yang saudara berikan akan diperlakukan secara rahasia).

Lingkari untuk jawaban pilihan saudara.

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
- c. Berapa lama saudara telah bekerja di sini ?
1. di bawah 5 th 2. 5 – 10 th 3. 11–15 th 4. 16–19 th 5. di atas 20 th
- d. Berapa usia anda saat ini ?
1. di bawah 26 th 2. 26 – 30 th 3. 31 – 35 th 4. 36 – 40 th 5. 41 – 45 th 6. 46 – 50 th 7. di atas 50 th
- e. Apa status kepegawaian saudara di tempat kerja sekarang ?
1. Pegawai tetap 2. Diperbantukan 3. Dipekerjakan

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Dari daftar pernyataan yang ada dikelompokkan dalam 4 (empat) bagian utama indikator pengukuran (Lihat Tabel)
2. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu diskripsi masing-masing pertanyaan sebelum memberikan jawaban.
3. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda check (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. **Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pernyataan.**
4. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternative jawaban yang mengacu pada teknik skala Likert, yaitu:
 - Selalu (SL) = 5
 - Sering (S) = 4
 - Kadang - Kadang (K) = 3
 - Jarang (J) = 2
 - Tidak Pernah (TP) = 1
5. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

1. KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Pernyataan	TP	J	K	S	SL
1	Pemimpin menolong pegawai menggali potensi karyawan					
2	Pemimpin memelihara komunikasi terbuka terhadap pegawai					
3	Pemimpin memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita - cita dan nilai - nilai tinggi					
4	Pemimpin memberikan perhatian kepada individu					
5	Pemimpin memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas					
6	Pemimpin mengajak pegawai untuk rasa percaya rasa kagum dan rasa segan					
7	Pemimpin meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.					

2. KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

No	Pernyataan	TP	J	K	S	SL
1	Pemimpin memberitahukan tugas yang harus dikerjakan					
2	Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan					
3	Pemimpin memberikan pengenalan dan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan					
4	Pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai					
5	Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan					
6	Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan imbalan					
7	Pemimpin sering melakukan pertukaran kesepakatan dengan pegawai					

3. KUESIONER KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

No	Pernyataan	TP	J	K	S	SL
1	Pemimpin memberikan pengarahan terhadap pegawai					
2	Pemimpin membuka komunikasi dua arah					
3	Pemimpin memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah					
4	Pemimpin memberdayakan pegawai					
5	Pemimpin secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawainya					
6	Pemimpin mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu					

