

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan CV

Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta

SKRIPSI



الإسلام جامعة

Ditulis oleh :

Nama : Ariez Sumantri
Nomor Mahasiswa : 06311266
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan CV

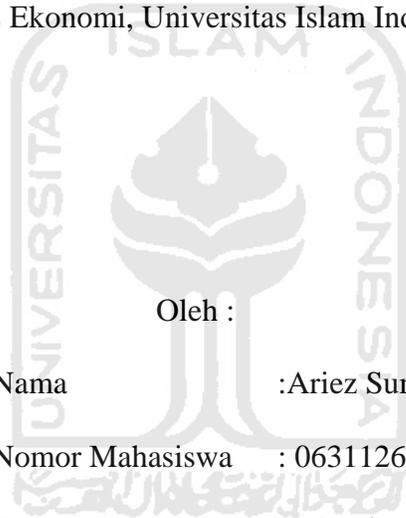
Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna

memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Ariez Sumantri

Nomor Mahasiswa : 06311266

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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



Yogyakarta, 23 Maret 2012

Penulis,



Ariez Sumantri

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan CV

Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta

Nama : Ariez Sumantri

Nomor Mahasiswa : 06311266

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, 23 Maret 2012

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Muslich B.L.', written over a horizontal line.

Drs. Muslich B.L., MM

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja
Karyawan CV. Yamaha Sumber Baru Jaya I Yogyakarta**

**Disusun Oleh: ARIEZ SUMANTRI
Nomor Mahasiswa: 06311266**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 18 Maret 2012

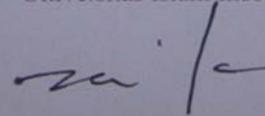
Penguji/Pemb. Skripsi

Drs. Muslich, MM

Penguji

Drs. Arif Hartono, MHRM, Ph.D

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya kecil ini
Untuk kedua Orang Tuaku yang sangat
Kusayangi

Orang tua saya dikampus, Pak Muslich dan Ibu Trias.

Saya sangat beruntung bisa mengenal bapak dan ibu.

You're my insipiration. ☺

Rieka Delvy.Sked,

I'm Done ! thanks for everything. .

You're my motivation.. ♥

MOTTO

"Aku bersaksi bahwa tiada Tuhan selain Allah SWT,
dan aku bersaksi bahwa Muhammad adalah utusan Allah SWT".

"Ilmu bukanlah pandainya berbicara, namun ilmu adalah sesuatu yang
dapat menunjukkan rasa takut kepada Allah SWT".

(Ibnu Mas'ud)

"Mulailah segala sesuatu itu dari yang kecil, dari diri sendiri dan dari
sekarang".

(Abdullah Gymnastiar)

"Jangan lihat masa lalu dengan penyesalan,
jangan pula lihat masa depan dengan ketakutan.

Tapi jalani saat ini dengan penuh kesabaran dan pengertian".

(Penulis)

"Aku hanya untuk keluarga dan orang-orang yang menghargai".

(Penulis)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, Faktor yang paling besar berpengaruh terhadap kinerja karyawan misalnya faktor kharisma, faktor individual, faktor motivasi inspirasional, atau faktor stimulasi intelektual di CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 di Yogyakarta. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 di Yogyakarta berjumlah 32 karyawan. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif, Analisis kuantitatif melalui pengolahan SPSS 14.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama, terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial dan terdapat pengaruh paling dominan variabel stimulasi intelektual kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

Hasil uji koefisien determinasi parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh paling dominan variabel stimulasi intelektual sebesar 31,2%. Sedangkan secara berurutan pengaruh variabel motivasi inspirasional terhadap kinerja karyawan sebesar 15%, kharisma sebesar 14,6% dan perhatian individualisme terhadap kinerja karyawan sebesar 14%.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kinerja

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan sebaik-baiknya. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menuntun manusia menuju jalan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Penyusunan skripsi merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi demi memperoleh gelar kesarjanaan Strata-1 pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Skripsi yang diberi judul “Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV yamaha sumber baru jaya 1 Yogyakarta” ini berisikan hasil penelitian mengenai kinerja yang baik dan memuaskan berpengaruh karena adanya kepemimpinan transformasional.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Allah SWT**, karena telah diberikan segala karunia dan nikmat-Nya sehingga selama mengerjakan Skripsi ini dapat berlangsung dengan baik dan lancar.
2. Ayahanda Drs.H.Azwardi Binap dan Ibunda Hj.Jahimawati yang selalu memberikan doa, dukungan dan kasih sayang yang tulus dan ikhlas

3. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Drs. Muslich.B.L, MM selaku Dosen Pembimbing skripsi, yang senantiasa sabar dalam memberikan arahan dan nasehatnya selama ini.
5. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Abang M.Syukri Kurniawan. Terima kasih abang sudah menjadi kakak teladan dan banyak memberikan pelajaran hidup, itu semua sangat berarti bagi Ariz, dan yang selalu mengerti keadaan Ariz dan mengutamakan keluarga. Terima kasih Abang wawan sudah memberikan contoh nyata dalam menjalani hidup dan bagaimana harus bersikap serta bertindak jika ada suatu permasalahan.
7. Adek Rozi Fahlevi. Adek yang sering Abang perhatiin karena ingin memberi contoh yang terbaik untuk kedepannya (kadang marah, kadang dicuekin aja). Ayo dek buat Papa, Mama, Abang Ariz dan Abang Wawan bangga, jadilah penerus dan harapan mereka.
8. Rieka Delvy, terima kasih untuk kasih sayang, kesabaran, perhatian, kesetiaan dan menjadikan kehidupan Ariz menjadi lebih baik. Senang bisa mengenal dan memilikimu Mamii.
9. Teman-Teman kos Sinom Di KM 10 Dan sobat KKN Hendy Ahmad serta Damuk, terima kasih untuk teman-teman yang selalu mendukung dan mendoakan agar semuanya berjalan dengan lancar.
10. Bapak Horizon selaku pimpinan CV Yamaha sumber baru jaya 1 Yogyakarta terima kasih atas bantuannya selama ini dan meluangkan waktu untuk membantu.

11. Sobat akrab Dito adhisatria yang telah memberikan ilmu banyak hal tentang kesetiaan, motivasi dan pembelajaran yang penting, yang banyak bermanfaat dan berguna terimakasih sob.
12. Sahabat seperjuangan di Kampus. Furqon, Aji, Dodot, Aan, Alwi, Jalal Nitnot dan yang lainnya. Terima kasih atas support doa dan dukungannya.
13. Untuk kucingku Chiko yang pemarah, semoga tenang disana. Choki, Barbie, Molly, Vino, Pussy/keren, Comel, Theodore, Chiby, Simon dan tiga bayi kecilku yang belum ada nama, terimakasih untuk hari-hari yang menyenangkan bersama kalian, serta kelucuan dan doa kalian semua.
14. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penyusunan skripsi ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, terutama pihak-pihak yang sudah ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian yang penulis lakukan. Terima kasih.

Akhir kata, penulis berharap karya sederhana ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya pada berbagai pihak yang terkait. Selain itu, penulis menyadari bahwa karya yang telah berhasil diselesaikan ini masih jauh dari sempurna, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran membangun yang dapat membantu karya ini untuk menjadi lebih baik lagi.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 23 Maret 2012

Ariez Sumantri

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN DEPAN SKRIPSI | i |
| HALAMAN JUDUL SKRIPSI | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI | iv |
| HALAMAN PENGESAHAN UJIAN | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| HALAMAN MOTTO | vii |
| HALAMAN ABSTRAK | viii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xviii |
| DAFTAR GAMBAR | xx |
| DAFTAR LAMPIRAN | xxi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 3 |
| 1.3. Batasan Masalah | 3 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 4 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 5 |
| 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu | 5 |

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 2.2. | Landasan Teori | 8 |
| 2.2.1. | Manajemen Sumber Daya Manusia | 8 |
| 2.2.2. | Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 8 |
| 2.2.3. | Kepemimpinan transformasional | 12 |
| 2.2.3.1 | Deinisi kepemimpinan transformasional..... | 12 |
| 2.2.3.2 | Perilaku-perilaku transformasional | 13 |
| 2.2.3.3 | Atribut para pemimpin transformasional..... | 14 |
| 2.2.3.4 | Sifat kepemimpinan trasformasional | 15 |
| 2.2.4 | Kinerja..... | 16 |
| 2.2.4.1 | Penilaian Kinerja..... | 17 |
| 2.2.4.2 | Metode Penilaian Kinerja Karyawan..... | 18 |
| 2.2.4.3 | Kriteria yang digunakan dalam Penilaian Karyawan | 19 |
| 2.2.4.4 | Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.. | 21 |
| 2.2.4.5 | Jenis Jenis Penilaian Kinerja | 22 |
| 2.2.4.6 | Faktor – Faktor yang Menghambat dalam Penilaian Kinerja | 23 |
| 2.2.4.7 | Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja | 24 |
| 2.3. | Kerangka Pemikiran | 25 |
| 2.4. | Hipotesis Penelitian | 26 |
| BAB III | METODE PENELITIAN | 27 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Gambaran Perusahaan | 27 |
| 3.1.1 | Sejarah berdirinya | 27 |
| 3.1.1 | Lokasi Perusahaan | 27 |
| 3.2 | Definisi Operasional Variabel Penelitian | 27 |
| 3.2.1 | Kepemimpinan Trasformasional | 28 |
| 3.2.2 | Kinerja | 29 |
| 3.3 | Parameter dan Indikator | 30 |
| 3.3.1 | Kepemimpinan Trasformasional | 30 |
| 3.3.2 | Kinerja | 32 |
| 3.4 | Populasi dan Sampel..... | 35 |
| 3.4.1 | Populasi | 35 |
| 3.4.2 | Sensus Penelitian | 35 |
| 3.5 | Sumber Data | 35 |
| 3.6 | Metode Pengumpulan Data | 36 |
| 3.6.1 | Kuesioner..... | 36 |
| 3.6.2 | Wawancara Mendalam | 38 |
| 3.7 | Uji Instrumen Penelitian..... | 40 |
| 3.7.1 | Uji Validitas | 40 |
| 3.7.2 | Uji Reliabilitas | 43 |
| 3.8 | Metode Analisis Data | 44 |
| 3.8.1 | Analisis Deskriptif | 44 |
| 3.8.2 | Analisis Kuantitatif | 45 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.8.2.1 | Regresi Linear Berganda | 45 |
| 3.8.2.2 | Uji koefisien Determinasi Parsial | 46 |
| 3.8.2.3 | Korelasi Parsial | 46 |
| 3.8.3 | Uji Asumsi Klasik | 47 |
| 3.8.3.1 | Uji Multikolinieritas | 47 |
| 3.8.3.2 | Uji Heteroskedastisitas | 48 |
| 3.8.3.3 | Uji Normalitas..... | 49 |
| 3.8.3.4 | Uji Linearitas | 51 |
| 3.9 | Uji Hipotesis | 52 |
| 3.9.1 | Uji F | 52 |
| 3.9.2 | Uji t | 52 |
| BAB IV | ANALISIS DAN PEMBAHASAN..... | 54 |
| 4.1. | Analisis Deskriptif..... | 54 |
| 4.1.1. | Deskripsi Responden Penelitian..... | 54 |
| 4.1.2. | Analisis Deskriptive Variabel Penelitian..... | 59 |
| 4.2. | Analisis Statistik..... | 72 |
| 4.2.1 | Analisis Regresi Linier Berganda | 72 |
| 4.2.2 | Interpretasi Persamaan Regresi | 73 |
| 4.2.3 | Uji Hipotesis | 74 |
| 4.2.3.1 | Uji F | 74 |
| 4.2.3.2 | Uji t | 75 |
| 4.2.4 | Analisis Korelasi Ganda, Determinasi | |

| | |
|--|----|
| Berganda dan Koefisien Determinasi | |
| Parsial | 78 |
| 4.2.4.1 Analisis Korelasi Berganda | 79 |
| 4.2.4.2 Koefisien Determinasi Berganda | 79 |
| 4.2.4.3 Analisis Koefisien Determinasi | |
| Parsial..... | 79 |
| 4.2.5 Uji Asumsi Klasik | 82 |
| 4.2.5.1 Uji Multikolinieritas..... | 82 |
| 4.2.5.2 Uji Heteroskedastisitas..... | 83 |
| 4.2.5.3 Uji Normalitas | 83 |
| 4.2.5.4 Uji Linearitas | 84 |
| 4.3 Pembahasan dan Implikasi | 85 |
| 4.3.1 Pengaruh Faktor Kepemimpinan terhadap | |
| Kinerja karyawan | 85 |
| 4.3.2 Pengaruh Kharisma terhadap kinerja | 86 |
| 4.3.3 Pengaruh Stimulasi intelektual terhadap | |
| kinerja | 88 |
| 4.3.4 Pengaruh perhatian individualisme | |
| terhadap kinerja..... | 89 |
| 4.3.5 Pengaruh Motivasi inspirasional terhadap | |
| kinerja | 90 |

| | | |
|---------------------|---------------------------|----|
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN..... | 92 |
| | 5.1. Kesimpulan..... | 92 |
| | 5.2. Saran | 93 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 94 |



DAFTAR TABEL

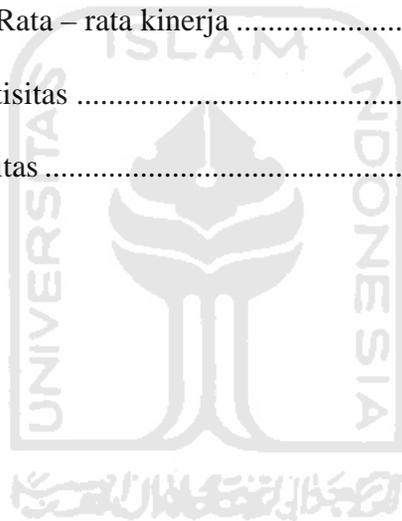
| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 3.1 Klasifikasi Nilai Untuk Setiap Jawaban | |
| Pernyataan Kepemimpinan Transformasional | 37 |
| Tabel 3.2 Klasifikasi Nilai Untuk Setiap Jawaban Pernyataan kinerja ... | 38 |
| Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas | 41 |
| Tabel 3.4 Hasil Pengujian Reliabilitas | 44 |
| Tabel 4.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 55 |
| Tabel 4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur | 55 |
| Tabel 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan | 56 |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan | 56 |
| Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status | 57 |
| Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 58 |
| Tabel 4.7 Rekapitulasi Karakteristik Karyawan yang Paling Dominan | 58 |
| Tabel 4.8 Variabel Kharisma (X_1) | 60 |
| Tabel 4.9 Variabel Stimulasi intelektual (X_2) | 63 |
| Tabel 4.10 Variabel Pertimbangan individualisme (X_3) | 65 |
| Tabel 4.11 Variabel Motivasi inspirasional (X_4) | 67 |
| Tabel 4.12 Variabel Kinerja (Y) | 69 |
| Tabel 4.13 Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap–tiap Variabel | 71 |
| Tabel 4.14 Hasil Regresi Pengaruh variabel independent terhadap Kinerja | 72 |

| | |
|---|----|
| Tabel 4.15 Hasil Uji Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi | 78 |
| Tabel 4.16 Hasil Korelasi Parsial | 80 |
| Tabel 4.17 Hasil Perhitungan Multikolinearitas | 82 |
| Tabel 4.18 Uji Linearitas | 85 |



DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran | 25 |
| Gambar 4.1 Interpretasi Skor Rata – rata Kharisma | 62 |
| Gambar 4.2 Interpretasi Skor Rata – rata Stimulasi Intelektual | 64 |
| Gambar 4.3 Interpretasi Skor Rata – rata Pertimbangan individualisme | 66 |
| Gambar 4.4 Interpretasi Skor Rata – rata motivasi inspirasional | 68 |
| Gambar 4.5 Interpretasi Skor Rata – rata kinerja | 71 |
| Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas | 83 |
| Gambar 4.7 Hasil Uji Normalitas | 84 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Data Mentah
- Lampiran 3. Realibilitas dan Validitas
- Lampiran 4. Analisis Diskriptif dan Kuantitatif



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepimpinan transformasional dan transaksional sebaiknya tidak dipandang sebagai lawan dari pendekatan penyelesaian pekerjaan oleh orang lain. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat usaha dan kinerja karyawan yang jauh melampaui apa yang akan dihasilkan oleh pendekatan transaksional sendiri. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar kharisma karena pemimpin transformasional berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya tidak hanya pandangan yang mapan, tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin.

Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional di atas berbagai transaksional adalah luar biasa mengesankan. Sebagai contoh, sejumlah studi yang memandang manajer dalam tempat yang berbeda, termasuk dalam bidang militer dan bisnis, menemukan bahwa pemimpin transformasional dievaluasi lebih efektif daripada sejawatnya yang transaksionalnya. Selain itu, bukti keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berkolerasi kuat dengan tingkat pergantian karyawannya yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi (Mary Coulter, 2007, hal 194).

Pada saat ini banyak berkembang teori kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya adalah teori kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah sistem kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Gibson, 1997, hlm.337).

Kepemimpinan transformasional ini telah dikembangkan oleh Bass dengan mengidentifikasi beberapa faktor yang menjelaskan pemimpin-pemimpin transformasional. Faktor-faktor tersebut adalah karisma, stimulasi, intelektual, perhatian yang diindividualisasi, dan inspirasional (Bass dalam Yukl, 1994, hlm 297).

Perilaku pemimpin dalam sebuah organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Apabila pengawasan dan pengarahan-pengarahan yang diberikan oleh pemimpin dapat diterima oleh bawahan dengan senang, maka kepuasan kerja karyawan akan terwujud.

Dalam penelitian ini penulis akan menguji teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (Yukl, 2005, hlm.305) yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu penulis tertarik mengadakan penelitian pada CV Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta dengan judul **:“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan CV Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta”**

1.1 Rumusan masalah

Dengan melihat pentingnya kepemimpinan transformasional untuk tercapainya kinerja karyawan maka dalam penelitian ini perumusan masalah yang diambil adalah:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan cv.yamaha sumber baru jaya 1 diyogyakarta secara bersama-sama?
2. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
3. Faktor manakah yang paling besar berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah faktor kharisma, faktor individual, faktor motivasi inspirasional, atau faktor stimulasi intelektual?

1.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan cv.yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta secara bersama-sama?
2. Ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui faktor kepemimpinan transformasional yang mana, yang paling besar berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi Praktisi

Dapat memberikan masukan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, guna mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi.

2. Bagi Kalangan Akademis

Dapat menjadi acuan untuk mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai hal hal yang berkaitan dengan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya kepemimpinan perusahaan untuk mengetahui kondisi perusahaan melalui kinerja karyawan secara nyata serta mengukir sejarah baru dalam dunia pendidikan dengan ilmu dan wawasan yang bertambah dan proses aktualisasi diri dalam menyelesaikan permasalahan dengan menerapkan teori yang telah didapat selama kuliah.

4. Bagi para peneliti

Sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya kepemimpinan perusahaan dan kinerja karyawan.

5. Bagi perusahaan

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja dan kualitas karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA dan LANDASAN TEORI

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Skripsi yang telah disusun oleh saudara linawati (2002) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan pada PT. TELKOM (persero) Kandatel Garut Jwa Barat.

Adapun permasalahan yang diangkat dari penelitian ini yang pertama adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap produktifitas kerja karyawan. Masalah yang kedua adalah untuk mengetahui faktor manakah yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. TELKOM (persero) Kandatel Garut Jawa Barat.

Untuk menentukan variabel gaya kepemimpinan penulis peneliti ini menggunakan empat buah variabel yaitu Kharisma (X1), Inspirasional (X2), Stimulasi Intelektual (X3), dan perhatian yang diindividualisme (X4). Masing-masing dari variabel tersebut mewakili 10 pertanyaan ,sehingga total pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 40 pertanyaan. Untuk variabel produktivitas penulis menggunakan 20 pertanyaan dengan indikator faktor-faktor produktifitas kerja ,antara lain kualitas, kuantitas, kemampuan, pengetahuan, hubungan dan keselamatan kerja. Peneliti ini menggunakan Multifactor Leadership Questionaire.

Kesimpulan hasil penelitian dipaparkan dalam bentuk analisa deskriptif. Penelitian dengan menggunakan teknik penyebarab kuesioner yang dilakukan terhadap karyawan teteap perusahaan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. TELKOM (persero) Kandatel Garut Jawa Barat. Kesimpulan kedua dari analisis deskriptif adalah diketahuinya faktor inspirasional sebagai faktor yang paling berpengaruh mempengaruhi produktifitas karyawan.

Persamaan dan Perbedaaan

Persamaan

1. Persamaan pertama dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengambil masalah mengenai kepemimpinan transformasional sebagai variabel X nya.
2. Peneliti terdahulu menggunakan teori Gary Yukl, maka kepemimpinan Transformasional tersebut terdiri atas empat,yaitu kharisma, Stimulasi Intelektuan, Pertimbangan diindividualisme, Motivasi Inspirasional
3. Variabel yang digunakan menggunakan 10 pertanyaan sehingga total pertanyaan untuk variabel kepemimpinan Transformasional 40 pertanyaan.

Perbedaan

Perbedaan terdapat pada perusahaannya. Peneliti terdahulu menggunakan menggunakan penelitian karyawan di PT. TELKOM (persero) Kandatel Garut Jawa Barat sedangkan peneliti ini menggunakan di CV Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta

Hasil Peneliti mengenai kepemimpinan transformasional oleh Anikmah (2008) dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan trasformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol

Sukoharjo, Dari hasil analisis data dan pembahasan dapat diambil simpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai thitung sebesar 4,223 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H1 diterima. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat.
- b. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai thitung sebesar 6,329 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H2 diterima. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerjanya akan semakin meningkat.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian masih terdapat beberapa keterbatasan, yaitu :

1. Keterbatasan dalam mengambil jumlah sampel penelitian, yaitu terbatas pada karyawan PT. Jati Agung Arsitama, sedangkan di organisasi atau badan lainnya yang lebih besar struktur organisasinya belum dimasukkan, sehingga tingkat generalisasinya kurang.
2. Keterbatasan pada metode survei bahwa peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden, sehingga dapat saja pengisian kuesioner ini dilakukan oleh orang lain yang tidak sesuai dengan karakteristik dan pendapat responden yang bersangkutan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Pengertian menurut Simamora (2004, hlm 5) adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Sumber daya manusia atau human resource dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau employee. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan (policy) praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek sumber daya manusia dari manajemen kerja (job manajemen). Diperlukan waktu yang panjang untuk memahami manajemen sumber daya manusia karena pada hakekatnya mempelajari disiplin ilmu ini, sama artinya kita harus mempelajari pula disiplin ilmu lain seperti ilmu manajemen, ilmu psikologi, dan ilmu-ilmu perilaku (Alwi, 2001:6).

2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

(Marihhot, 2002:4) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi persiapan dan pengadaan, pengembangan dan penilaian, pengkompensasian dan perlindungan, dan hubungan hubungan kepegawaian.

1. Persiapan dan Pengadaan

Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi banyak kegiatan, di antaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungan kerja di mana aktivitas tersebut dilakukan. Untuk dapat melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran, manajemen sumber daya manusia sudah barang tentu harus mengetahui keseluruhan tugas yang ada dalam organisasi berikut dengan rincian tugas (*job description*), persyaratan tugas (*job specification*), dan standar kinerja (*job performance standard*).

2. Pengembangan dan Penilaian

Setelah mereka bekerja secara berkala harus dilakukan pelatihan-pelatihan. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah untuk kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja.

3. Pengkompensasian dan Perlindungan

Untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa kenikmatan atau keuntungan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai konsekuensi pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu juga melindungi pegawai dari akibat buruk yang mungkin timbul dari pelaksanaan pekerjaan, serta untuk menjaga kesehatan pegawai.

4. Hubungan – Hubungan Kepegawaian

Hubungan – Hubungan kepegawaian meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai, yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik, meningkatkan disiplin pegawai agar mematuhi aturan, kebijakan-kebijakan yang ada, dan melakukan bimbingan. Kemudian bilamana dalam organisasi terbentuk organisasi atau serikat pekerja, organisasi harus melakukan kerja sama yang sinergis, dalam arti saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi.

Ada dua macam pendekatan yang dikenal dalam mengelola sumber daya manusia dua macam pendekatan yang dikenal itu adalah *soft approach* (pendekatan lunak/human) yang dikembangkan oleh *Harvard Business School* dan *hard approach* (pendekatan sistemik) yang dikembangkan *Michigan Business school*. *Hard approach* akan berbicara tentang sistem pengorganisasian yang akan diterapkan. *Soft approach* berbicara tentang pembangunan budaya kerja bagi karyawan dengan pendekatan psikologis perusahaan sehingga tercipta kesinergisan dalam perusahaan (Fauzan, 2009).

1. *Hard approach*

Salah satu pendekatan melalui *hard approach tools* adalah dengan mendesain sistem manajemen SDM perusahaan. Ketika membicarakan tentang

system manajemen SDM maka perusahaan harus memperhatikan hal-hal berikut:
(Fauzan, 2009).

1. Staffing

Pencarian dan penempatan staf ini meliputi strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi yang diterapkan oleh perusahaan,

2. Evaluasi Kinerja

Penilaian terhadap kinerja dari para pekerja yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi harus dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui perkembangan karyawannya dan menjadi data yang penting dalam pemberian reward kepada karyawannya.

3. Training

Program-program pelatihan secara berkesinambungan perlu dirancang untuk memberikan keterampilan dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh para pekerja.

4. Pengembangan

Para pekerja yang dimiliki pertama kali harus diukur untuk mengenali kemampuannya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan diri untuk menutupi kesenjangan kemampuan dengan target yang ada.

5. Reward and Recognition

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci.

2. Soft approach

Dalam hal ini lebih banyak berhubungan dengan psikologi karyawan atau bahkan psikologi organisasi, yaitu bagaimana sebuah perusahaan menciptakan budaya kerja perusahaan. Beberapa hal negatif yang dapat terjadi akibat buruknya penerapan *soft approach* ini adalah: (Fauzan, 2009).

1. Terjadinya Stress kerja

Stress kerja dapat terjadi karena lingkungan kerja tidak nyaman.

2. Turunnya Loyalitas

Ketidaknyaman hubungan antara seorang karyawan dengan atasannya akan dapat menurunkan loyalitas dan ketidakbetahan seorang karyawan untuk terus bekerja ditempat tersebut

3. Hilangnya Karyawan Berprestasi

Seorang karyawan memiliki naluri-naluri alamiah yang merupakan bawaan dari proses penciptaan sebagai manusia. Diantara naluri-naluri tersebut adalah naluri untuk mendapatkan penghargaan dan penghormatan yang wajar.

2.2.3. Kepemimpinan transformasional

2.2.3.1. Definisi kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah sistem kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk

mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. (Yukl, 1994, hlm. 296).

Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikutnya. (Yukl, 1994, hlm. 296) dengan:

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas.
2. Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
3. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

2.2.3.2 Perilaku-perilaku transformasional

Formulasi asli dari teori kepemimpinan transformasional (Bass dalam Yukl, 1994, hlm. 297):

1. kharisma, artinya sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
2. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation), artinya sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dari perspektif yang baru.

3. Pertimbangan individualisme (individualized consideration), artinya memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.
4. Sebuah revisi baru dari teori tersebut menambahkan perilaku transformasional lain yaitu motivasi inspirasional (motivation inspirasional), artinya sejauh mana seseorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik , menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. (Bass dan Avolio dalam Yukl, 1994, hlm.297)

2.2.3.3 Atribut-atribut para pemimpin transformasional

Pada setiap tahap dari proses transformasional, keberhasilan sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai dan ketrampilan pemimpin tersebut, para pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut sebagai berikut

(Yukl,1994.307):

1. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan.
2. Mereka adalah para pengambil resiko yang berhati-hati.
3. Mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka.
4. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
5. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman.
6. Mereka mempunyai keterampilan kognitif dan yakin kepada pemikiran yang

berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati.

7. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

2.2.3.4 Sifat-sifat dari kepemimpinan transformasional yang efektif

(Yukl,1994,hlm.307) :

1. Mengembangkan visi, para pemimpin transformasional menyalurkan energi-energi kolektif dari para anggota organisasi dalam pengejaran sebuah visi umum. Semua pemimpin tersebut mempunyai sebuah visi mengenai suatu masa depan yang diinginkan dan yang mungkin dari organisasi mereka. Para pemimpin tersebut “menggerakkan para pengikut ke tingkat kedadaran yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, kebebasan, keadilan dan aktualisasi diri” (Bennis dan nanus, dalam Gary Yukl, 1994, hlm. 307). Bennis dan nanus (Gary Yukl, 1994, hlm. 308) memberi kesimpulan berikut mengenai para pemimpin efektif :

Mereka memberi perhatian kepada para apa yang sedang terjadi, mereka menentukan bagian-bagian apa dari peristiwa yang ada akan terjadi penting bagi masa depan organisasi tersebut, mereka menetapkan arah yang baru dan mereka mengkonsentrasikan perhatian dari semua orang dalam organisasi.

Sebuah visi yang jelas dan mempunyai beberapa fungsi penting. Salah satu fungsi adalah menghindari para pengikut dengan memberikan arti terhadap pekerjaan mereka dan menunjuk pada kebutuhan manusiawi yang mendasar untuk menjadi bagian yang berarti dari perusahaan. Fungsi kedua dari sebuah visi adalah

untuk memudahkan pengambilan keputusan , inisiatif, dan kebijaksanaan oleh para pegawai disemua tingkat.

2. Mengembangkan komitmen dan kepercayaan, tidak cukup hanya mengidentifikasi sebuah visi yang masuk akal dan menarik, visi itu harus dikomunikasikan dan diwujudkan dalam budaya organisasi tersebut. Sebuah visi harus dipindahkan dengan persuasi dan inspirasi, bukan dengan keputusan atau paksaan. Para pemimpin yang efektif menggunakan sebuah kombinasi dari retorika yang menawan, metafora, slogan, simbol serta visual. Visi tersebut harus diulang-ulang dalam berbagai variasi dan pada berbagai tingkat kekhususan dari sebuah mission statement yang sama-sama sampai kepada rencana-rencana di kebijakan-kebijakan yang terperinci. Visi tersebut harus diperkuat oleh keputusan-keputusan dari tindak-tanduk pemimpin tersebut. Komitmen terhadap visi tersebut berkaitan erat dengan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin tersebut. Kepercayaan tergantung kepada keahlian yang dirasakan dari pemimpin tersebut.
3. Memudahkan pembelajaran organisasional, para pemimpin yang efektif melakukan sejumlah hal untuk mengembangkan ketampilan dan kegagalan yang dialami.

2.2.4. Kinerja

Menurut (Sudarmanto, 2009:6) kinerja telah menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Terlebih saat ini organisasi dihadapkan pada tantangan kompetisi yang

tinggi, era kompetisi pasar global, kemajuan teknologi informasi, maupun tuntutan pelanggan atau pengguna jasa layanan yang semakin kritis.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2009:548). Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2007:7) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

2.2.4.1. Penilaian Kinerja

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. (Rivai, 2009:550). Keputusan yang paling penting yang berkaitan dengan penilaian

kinerja adalah jenis kriteria yang digunakan waktu penilaian. Pada umumnya organisasi menetapkan waktu penilaian ini antara waktu enam bulan hingga satu tahun. Penetapan periode ini berkaitan dengan lama waktu yang diperlukan untuk mengetahui prestasi seseorang yang menjalankan pekerjaan dan tujuan dari penilaian itu sendiri.

Menurut Parasuraman Zeithaml dan Berry dalam (Sudarmanto, 2009:14) mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas seperti : kehandalan, daya tanggap, kompetensi, akses, kesopanan, komunikasi, kejujuran, keamanan, pengetahuan terhadap pelanggan, dan bukti langsung.

2.2.4.2. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut (Sudarmanto, 2009:11) metode penilaian atas kinerja karyawan merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Dimensi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang diukur atribut atau kompetensi individunya kinerja individu, kualitas dan kuantitas produk barang atau jasa yang dihasilkan kinerja hasil, kinerja organisasi, ataupun kinerja proses dan cara pengukurannya. Karakteristik organisasi bergerak dibidang produksi barang, ataupun pelayanan jasa, lembaga bisnis ataupun lembaga publik birokrasi pemerintah juga akan menentukan dimensi pengukuran kinerja yang digunakan.

2.2.4.3. Kriteria yang digunakan dalam Penilaian Karyawan

Menurut Zeithaml dan Berry (Sudarmanto, 2009:14)

Kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Keandalan: konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.
2. Daya tanggap: keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu
3. Kompetensi: keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan
4. Akses: pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
5. Kesopanan: kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.
6. Komunikasi: kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.
7. Kejujuran: kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan
8. Keamanan: bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.
9. Pengetahuan terhadap pelanggan: berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan
10. Bukti langsung: fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

Menurut Bernardin dalam (Sudarmanto, 2009:12) ada beberapa kriteria dalam mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost-effectiveness* terkait dengan penggunaan sumber – sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi
5. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi – fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
6. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

Menurut John Milner (Sudarmanto, 2009:11) ada beberapa cara dalam mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam bekerja: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif

4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

2.2.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang sumber daya manusia dimasa yang akan datang dan manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya (Rivai, 2009:551). Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk sebagai berikut:

1. Mengetahui pengembangan yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi: (a) keputusan untuk menaikkan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan yang meliputi: (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan – keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.2.4.5 Jenis Jenis Penilaian Kinerja

Menurut (Rivai, 2009:562) Ada beberapa cara yang bisa dilakukan untuk penilaian kinerja, seperti penilaian hanya oleh atasan, penilaian oleh kelompok lini, penilaian oleh kelompok staf, penilaian melalui keputusan komite, penilaian berdasarkan peninjauan lapangan dan penilaian oleh bawahan dan sejawat. Berikut penjelasan mengenai penilaian kinerja tersebut.

1. Penilaian hanya oleh atasan

- Cepat dan langsung
- Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan – pertimbangan pribadi

2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama – sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.

- Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
- Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian

3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.

- Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar

4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.

- Memperluas pertimbangan yang ekstrim
- Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.

- Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar

6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat

- Mungkin terlalu subjektif
- Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain

2.2.4.6 Faktor – Faktor yang Menghambat dalam Penilaian Kinerja

Menurut (Rivai, 2009:556) penilai sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja karyawan, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran – ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bentuk bias yang umum terjadi adalah seperti:

- Kendala hukum/legal: penilai kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya
- Bias oleh penilai: (1) *hallo effect*: terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif. (2) kesalahan kecenderungan terpusat: beberapa penilai tidak suka menempatkan

karyawan keposisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan sangat negatif. (3) bias karena terlalu lunak dan terlalu keras: bias karena terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan. (4) bias karena penyimpangan lintas budaya: setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada budayanya. (5) prasangka pribadi: sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan. (6) pengaruh kesan terakhir: ketika penilai diharuskan menilai kinerja karyawan pada masa lampau, kadang – kadang penilai mempersepsikan dengan tindakan karyawan pada saat ini yang sebetulnya tidak berhubungan dengan kinerja masa lampau.

- Mengurangi bias penilaian: biasa penelitian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai. Pelatihan untuk penilai melibatkan tiga hal sebagai berikut (1) penyimpangan dan penyebab mereka harus diterangkan (2) peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan harus diterangkan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas. (3) dengan bantuan departemen SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja dimasa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan perusahaan dimasa depan.

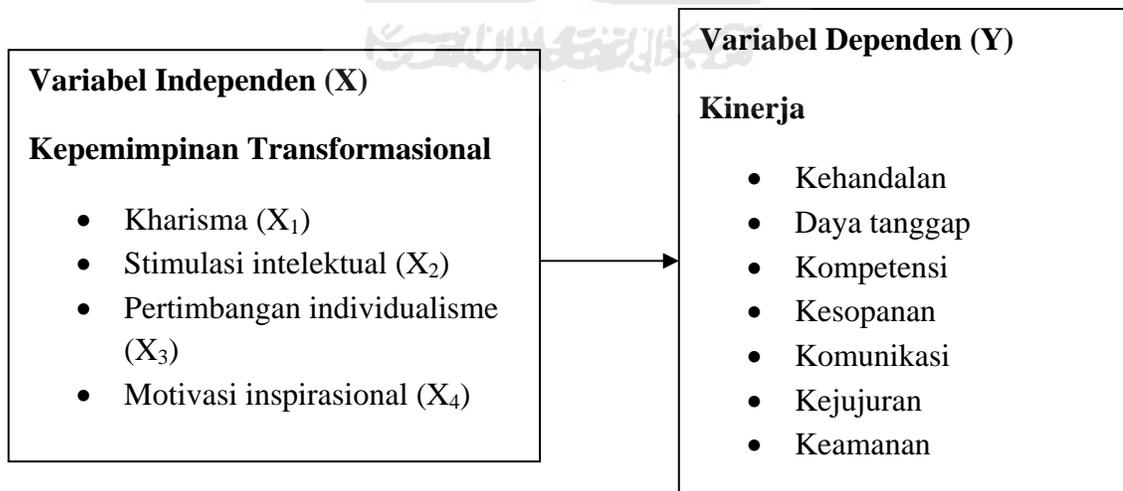
2.2.4.7 Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Menurut Natsir (2005), Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini

memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut : pengaruh kharisma, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individualisme

2.3. Kerangka Pemikiran

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan sekaligus mempermudah dan pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan dalam pemahaman. Adapun kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.4. Hipotesis

Berdasarkan faktor-faktor kepemimpinan transformasional yg didapat dari kajian pustaka baik itu landasan teori ataupun hasil penelitian terdahulu, diketahui hal tersebut dapat mendorong karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, sehingga karyawan akan mendapatkan kinerja yang bagus, dari uraian diatas, maka hipotesis yang penyusun sajikan yaitu :

- a. Adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta secara bersama-sama.
- b. Adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta secara parsial.
- c. Diduga diantara keempat faktor kepemimpinan transformasional terdapat satu faktor yang paling kuat pengaruhnya yaitu motivasi inspirasional terhadap kinerja karyawan CV yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Gambaran Perusahaan

3.1.1. Sejarah berdirinya CV yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta

Sejarah berdiri perusahaan CV yamaha Sumber baru jaya mulai berdiri tahun 1990 pertengahan bulan disahkan dengan akta no 134/SBN/PSN/SK/1X/1990.CV yamaha ini dimiliki pribadi oleh Jap Jayadi Wiguna yang dipimpin sekarang Herizon sebagai pengembang dari perusahaan yang telah ada dimaksudkan untuk meningkatkan status perusahaan dari perseorangan menjadi CV. hal ini didasari untuk meningkatkan kualifikasi perusahaan dalam rangka penjualan dan pemasaran motor baru dari yang dulunya motor bekas.

3.1.2. Lokasi Perusahaan

Penelitian ini dilakukan pada CV. Yamaha Sumber Baru Jaya 1 yang beralamat :

Brigjend.Katomso No 104 Yogyakarta 55121

Telpon (0274)376381

Fax (0274)376381

Email sumber_barujaya1@yahoo.com

3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel penelitian perlu diidentifikasi untuk mengarahkan dan memberikan batasan pada masalah yang hendak diteliti. Identifikasi variable dalam penelitian ini adalah :

1. Variable terikat (Dependent Variable =Y) : Kinerja

2. Variable bebas (Independent Variable = X) : Kepemimpinan Trasformasional

Variable adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. (Arikunto, 2002). Adapun variabel dalam penelitian yang terdiri dari :

3.2.1 Kepemimpinan Trasformasional (X)

Kepemimpinan transformasional adalah para pengikut merasakan kepercayaan, kekagungan, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikutnya

Kepemimpinan Transformasional Meliputi :

1. Pengaruh kharisma, artinya sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
2. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation), artinya sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru.
3. Pertimbangan individualisme (individualized consideration), artinya memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.
4. Motivasi Inspirasional (motivasion inspirasional), artinya sejauh mana seseorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk mengfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

3.2.2 Kinerja (Y)

Ukuran kinerja dalam dimensi kualitas seperti : kehandalan, daya tanggap, kompetensi kompetensi, akses, kesopanan, komunikasi, kejujuran, keamanan, pengetahuan terhadap pelanggan, dan bukti langsung.

Kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kehandalan: konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.
2. Daya tanggap: keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu
3. Kompetensi: keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan
4. Akses: pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
5. Kesopanan: kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.
6. Komunikasi: kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.
7. Kejujuran: kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan
8. Keamanan: bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.
9. Pengetahuan terhadap pelanggan: berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan
10. Bukti langsung: fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

3.3. Parameter dan Indikator

3.3.1 Kepemimpinan Trasformasional (X_1)

1. Pengaruh kharisma, artinya sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.

Indikator :

- Ajakan kerjasama
- Kepercayaan terhadap atasan
- Misi dari atasan
- Sikap hormat pada atasan
- Kesiediaan melaksanakan pekerjaan
- Semangat menyelesaikan pekerjaan
- Rasa segan terhadap atasan
- Pandangan untuk dijadikan panutan
- Pandangan berbeda terhadap atasan
- Terpengaruh atasan

2. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation), artinya sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dari sebua perspektif yang baru.

Indikator :

- Berfikir dengan metode baru.
- Penggunaan Intelegensi.
- Dukungan pendapat.

- Bertindak kreatif.
 - Ketelitian terhadap pemecahan masalah.
 - Mengikuti perkembangan informasi
 - Mengatasi masalah
 - Alternatif pemecahan masalah
 - Ide-ide baru
 - Ambisius terhadap pekerjaan yang menantang
3. Pertimbangan individualisme (individualized consideration), artinya memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.
- Indikator :
- Perhatian khusus
 - Membantu mencari pemecahan masalah
 - Memberikan perhatian dan penghargaan
 - Memberi insentif
 - Berkomunikasi.
 - Sangat obyektif
 - Menekankan prestasi
 - Minta penjelasan bila ada kesalahan
 - Tidak membedakan orang
 - Memutuskan hal dengan penuh pertimbangan
4. Motivasi Inspirasional (motivation inspirasional), artinya sejauh mana seseorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik,

menggunakan simbol-simbol untuk mengfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Indikator :

- Standar pencapain kerja
- Melibatkan karyawan dalam satu pekerjaan.
- Dorongan untuk penyelesain pekerjaan.
- Contoh dalam penyelesain pekerjaan
- Komunikasi tentang visi
- Gambaran masa yang akan datang
- Optimisme dan antusiasme
- Ketelitian memeriksa pekerjaan
- Ketenangan dengan komunikasi pimpinan
- Peningkatan keyakinan diri

3.3.2 Kinerja (Y)

1. Kehandalan: konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.

Indikator :

- Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar
- Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat
- Kesungguhan dalam melakukan pekerjaan
- Kemampuan melayani pelanggan dengan benar
- Kemampuan melayani pelanggan dengan tepat

2. Daya tanggap: keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu

Indikator :

- Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- Kesiapan memberikan pelayanan saat bekerja
- Mampu memenuhi keinginan atasan pada saat bekerja

3. Kompetensi: keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan

Indikator :

- Kemampuan memahami pelaksanaan pekerjaan
- Menguasai pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan
- Memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan kebutuhan

4. Kesopanan: kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.

Indikator :

- Rasa kesopansantunan
 - Bersikap sopansantun kepada rekan kerja
 - Bersikap sopansantun kepada atasan
- Rasa hormat
 - Bersikap hormat kepada rekan kerja
 - Bersikap hormat kepada atasan
- Rasa persahabatan
 - Menjalin persahabatan kepada rekan kerja
 - Menjalin persahabatan kepada atasan

5. Komunikasi: kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.

- Terjalin komunikasi yang baik dalam bekerja
 - Kemampuan komunikasi kepada atasan
 - Kemampuan komunikasi rekan kerja
- Memberikan informasi yang tepat dalam bekerja
 - Memberikan informasi yang tepat kepada atasan
 - Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja

6. Kejujuran: kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan

Indikator :

- Jujur dalam memberikan informasi dalam lingkungan pekerjaan
 - Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada atasan
 - Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada pelanggan
 - Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada rekan kerja
- Dapat dipercaya dalam lingkungan pekerjaan
 - Memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan
 - Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja

7. Keamanan: bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.

Indikator :

- Mengetahui arah evakuasi apabila dalam keadaan darurat
- Mampu menggunakan alat tabung pemadam kebakaran
- Mampu merawat peralatan kerja

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2005:55). Karyawan di CV yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta berjumlah 32 karyawan. Karena dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai objek penelitian. Jadi penelitian ini, populasi sama dengan sampel, dan jumlah yang digunakan ini adalah 32 orang karyawan.

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan di CV yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian populasi karena objek yang akan diteliti berjumlah kurang dari 100 yaitu 32 orang karyawan. Pendapat Arikunto (2006:112) bahwa jika populasinya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi sensus.

3.4.2. Sensus Penelitian

Yaitu metode dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan CV yamaha sumber baru jaya 1 yogyakarta. Sample adalah sebagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono 2005:56).

3.5. Sumber Data

Dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis data yakni data primer dan data skunder. Maksud dari data primer dan skunder dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Data primer

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan diamati untuk pertama kalinya. Data dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner dan wawancara.

2. Data skunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data-data primer atau pihak lain.

3.6. Metode Pengumpulan Data

3.6.1. Kuesioner

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data melalui penyebaran daftar pernyataan yang ditujukan ke responden. Pernyataan tersebut meliputi (dua) yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (terlampir)

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

Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subjek penelitian.

- a. Angket kepemimpinan transformasional (variabel bebas atau x) berupa kepemimpinan transformasional disusun dengan *Skala Likert* dengan jawaban yang terdiri dari 5 jenjang penilaian dengan besar nilai 1-5,

dengan perincian : Sangat Tidak Setuju (STS) nilai 1, Tidak Setuju (TS) nilai 2, Netral (N) nilai 3, Setuju (S) nilai 4, Sangat Setuju (SS) nilai 5.

Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin baik respond terhadap corak interaksi antara pimpinan dan bawahannya, yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional.

Tabel 3.1

Klasifikasi Nilai Untuk Setiap Jawaban Pernyataan Kepemimpinan Transformasional

| Jawaban Responden | Skor |
|--------------------------|-------------|
| Sangat setuju | 5 |
| Setuju | 4 |
| Netral | 3 |
| Tidak setuju | 2 |
| Sangat tidak setuju | 1 |

b. Angket kinerja (variabel bebas atau y) disusun dengan *Skala Likert* dengan jawaban yang terdiri dari 5 jenjang penilaian dengan besar nilai 1-5, dengan perincian : Sangat Rendah (SR) nilai 1, Rendah (R) nilai 2, Sedang (S) nilai 3, (Tinggi) nilai 4, Sangat Tinggi (ST) nilai 5.

Tabel 3.2

Klasifikasi Nilai Untuk Setiap Jawaban Pernyataan kinerja

| Jawaban Responden | Skor |
|--------------------------|-------------|
| Sangat Tinggi | 5 |
| Tinggi | 4 |
| Sedang | 3 |
| Rendah | 2 |
| Sangat Rendah | 1 |

3.6.2. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Tehnik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang peneliti saat mewawancarai responden adalah intonasi suara, kecepatan berbicara, sensitifitas pertanyaan, kontak mata, dan kepekaan nonverbal. Dalam mencari informasi, peneliti melakukan dua jenis wawancara, yaitu autoanamnesa (wawancara yang

dilakukan dengan subjek atau responden) dan aloanamnesa (wawancara dengan keluarga responden).

Beberapa tips saat melakukan wawancara adalah mulai dengan pertanyaan yang mudah, mulai dengan informasi fakta, hindari pertanyaan multiple, jangan menanyakan pertanyaan pribadi sebelum building rapport, ulang kembali jawaban untuk klarifikasi, berikan kesan positif, dan kontrol emosi negatif.

Wawancara dilakukan di CV Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta yang beralamat Brigjend. Katomso No 104 Yogyakarta, Indonesia. Narasumber adalah Horizon.ST menjabat sebagai manajer dan dia merupakan orang yang dipercaya untuk memimpin di perusahaan tersebut. wawancara dilakukan didalam ruang kerja beliau disiang hari tidak ada kesibukan apapun sehingga suasana nyaman dan rileks sehingga menjadikan wawancara semakin menarik sebelum wawancara mulai sodara Horizon menawarkan berbagai minuman dan sedikit cemil – cemilan. Dan lengkaplah sudah berbagai makanan dan minuman diruangan untuk menemani sembari wawancara.

Berikut merupakan panduan pertanyaan:

1. Keterangan jati diri termasuk kedudukannya dan peran didalam perusahaan.
2. Keterangan tentang permasalahan yang dihadapi perusahaan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja
3. Keterangan bagaimana cara menghadapi dan mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja

3.7. Uji Instrumen Penelitian

Untuk menguji apakah daftar angket yang dibuat berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam tiap variabel penelitian, baik itu untuk variabel bebas ataupun untuk variabel terikatnya, sahih (valid) dan andal (reliabel) bila digunakan sebagai alat/instrumen pengumpul data penelitian, maka akan digunakan dua alat uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Atau dapat dikatakan bahwa dua alat uji instrumen penelitian tersebut ditujukan untuk mengetahui apakah daftar pertanyaan dan pernyataan yang dibuat memang benar-benar dapat mewakili indikator-indikator yang ada pada setiap variabel penelitian, dan alat uji yang digunakan adalah :

3.7.1. Uji Validitas

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

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

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

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

Dimana :

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

N = jumlah subyek

x = skor tiap item

y = skor total

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | r hitung | r tabel | keterangan |
|-----------|------|----------|---------|------------|
| Kharisma | KH1 | 0.718 | 0.296 | valid |
| | KH2 | 0.857 | 0.296 | valid |
| | KH3 | 0.791 | 0.296 | valid |
| | KH4 | 0.727 | 0.296 | valid |
| | KH5 | 0.862 | 0.296 | valid |
| | KH6 | 0.813 | 0.296 | valid |
| | KH7 | 0.806 | 0.296 | valid |
| | KH8 | 0.874 | 0.296 | valid |
| | KH9 | 0.761 | 0.296 | valid |
| | KH10 | 0.742 | 0.296 | valid |
| Stimulasi | SI1 | 0.604 | 0.296 | valid |
| | SI2 | 0.878 | 0.296 | valid |
| | SI3 | 0.896 | 0.296 | valid |
| | SI4 | 0.858 | 0.296 | valid |
| | SI5 | 0.779 | 0.296 | valid |
| | SI6 | 0.882 | 0.296 | valid |
| | SI7 | 0.873 | 0.296 | valid |
| | SI8 | 0.830 | 0.296 | valid |
| | SI9 | 0.782 | 0.296 | valid |
| | SI10 | 0.761 | 0.296 | valid |
| Perhatian | PI1 | 0.560 | 0.296 | valid |
| | PI2 | 0.700 | 0.296 | valid |
| | PI3 | 0.560 | 0.296 | valid |

| Lanjutan Hasil Uji Validitas | | | | |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | PI4 | 0.823 | 0.296 | valid |
| | PI5 | 0.843 | 0.296 | valid |
| | PI6 | 0.861 | 0.296 | valid |
| | PI7 | 0.845 | 0.296 | valid |
| | PI8 | 0.715 | 0.296 | valid |
| | PI9 | 0.748 | 0.296 | valid |
| | PI10 | 0.774 | 0.296 | valid |
| Motivasi | MI1 | 0.684 | 0.296 | valid |
| | MI2 | 0.912 | 0.296 | valid |
| | MI3 | 0.913 | 0.296 | valid |
| | MI4 | 0.901 | 0.296 | valid |
| | MI5 | 0.870 | 0.296 | valid |
| | MI6 | 0.868 | 0.296 | valid |
| | MI7 | 0.838 | 0.296 | valid |
| | MI8 | 0.928 | 0.296 | valid |
| | MI9 | 0.823 | 0.296 | valid |
| | MI10 | 0.856 | 0.296 | valid |
| Kinerja | KIN1 | 0.406 | 0.296 | valid |
| | KIN2 | 0.537 | 0.296 | valid |
| | KIN3 | 0.509 | 0.296 | valid |
| | KIN4 | 0.502 | 0.296 | valid |
| | KIN5 | 0.536 | 0.296 | valid |
| | KIN6 | 0.604 | 0.296 | valid |
| | KIN7 | 0.561 | 0.296 | valid |
| | KIN8 | 0.372 | 0.296 | valid |
| | KIN9 | 0.487 | 0.296 | valid |
| | KIN10 | 0.612 | 0.296 | valid |
| | KIN11 | 0.422 | 0.296 | valid |
| | KIN12 | 0.310 | 0.296 | valid |
| | KIN13 | 0.368 | 0.296 | valid |
| | KIN14 | 0.356 | 0.296 | valid |
| | KIN15 | 0.364 | 0.296 | valid |
| | KIN16 | 0.598 | 0.296 | valid |
| | KIN17 | 0.508 | 0.296 | valid |
| | KIN18 | 0.470 | 0.296 | valid |
| | KIN19 | 0.484 | 0.296 | valid |
| | KIN20 | 0.453 | 0.296 | valid |
| | KIN21 | 0.357 | 0.296 | valid |
| | KIN22 | 0.379 | 0.296 | valid |
| | KIN23 | 0.372 | 0.296 | valid |
| | KIN24 | 0.487 | 0.296 | valid |
| | KIN25 | 0.315 | 0.296 | valid |
| | KIN26 | 0.395 | 0.296 | valid |
| | KIN27 | 0.394 | 0.296 | valid |
| | KIN28 | 0.404 | 0.296 | valid |
| | KIN29 | 0.358 | 0.296 | valid |

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r_{xy}) seluruhnya variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja mempunyai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} (0,296). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid, sehingga dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian

3.7.2. Uji Reliabilitas

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

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

Keterangan :

r_i : Alfa Cronbach

k : Mean kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$: Mean Kuadrat kesalahan

s_i^2 : Varians total

Dengan dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

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

Tabel 3.4

Hasil Pengujian Reliabilitas

| Variabel | Alpha Crobach | Nilai kritis | keterangan |
|-----------|---------------|--------------|------------|
| Kharisma | 0.952 | 0.6 | reliabel |
| Stimulasi | 0.957 | 0.6 | reliabel |
| Perhatian | 0.934 | 0.6 | reliabel |
| Motivasi | 0.968 | 0.6 | reliabel |
| Kinerja | 0.851 | 0.6 | reliabel |

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada seluruh variabel lebih besar dari 0,6. Dengan demikian semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan gambaran subyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi yang diambil apa adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum. Dalam analisis ini akan dikemukakan cara-cara penyajian data, dengan tabel biasa maupuun distribusi frekuensi, grafik, diagram, penjelasan kelompok melalui modus, median, mean dan variasi kelompok melalui rentang data dan simpangan baku.

3.8.2. Analisis Kuantitatif

Analisis ini berusaha untuk mengaitkan variabel-variabel yang telah ditentukan untuk membuktikan hipotesis. Perhitungannya melalui pengolahan SPSS 14. Adapun metode penghitungan analisisnya sebagai berikut:

3.8.2.1. Regresi Linear Berganda

Model analisis regresi berganda ini dipilih untuk mengetahui bagaimana keadaan (naik/turunnya) variabel Kinerja Pegawai, bila 2 variabel atau lebih sebagai prediktor dimanipulasi (dinaik/turunkan), atau untuk mengetahui besarnya pengaruh dominan variabel Kinerja Karyawan. Teknik ini digunakan untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional (X) sebagai variabel biasa, mempunyai pengaruh terhadap kinerja kerja karyawan (Y).

Menurut Sugiyono (2005 : 251) perumusan dari regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Dimana :

Y = Kinerja

a = Nilai Y , jika $X_1 = X_2 = X_3 = X_4 = 0$

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

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

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

b_4 = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen (Y) yang didasarkan pada variabel X_4 (independen).

X_1 = Sebagai nilai variabel Kharisma

X_2 = Sebagai nilai variabel Stimulasi Intelektual

X_3 = Sebagai nilai variabel Pertimbangan Individualisme

X_4 = Sebagai nilai variabel Motivasi Inspirasional

3.8.2.2. Uji koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) dengan variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) secara terpisah dengan variabel lainnya. Hal ini dimaksudkan agar pengaruh variabel X dan Y merupakan pengaruh yang murni (Sudarmanto, 2005). Nilai koefisien determinasi parsial dapat dicari dengan mengkuadratkan koefisien korelasi (r) parsial yang diperoleh dengan program pengolahan data SPSS. Variabel bebas yang mempunyai r^2 paling besar, menunjukkan variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap variabel terikatnya. Koefisien determinasi parsial digunakan untuk menjawab variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap minat beli konsumen.

3.8.2.3 Korelasi Parsial

Korelasi Parsial (r) adalah suatu analisa yang digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara satu variabel independen (X) terhadap variabel

dependen (Y), jika variabel independen (X) yang lain dianggap konstan (dikontrol).

$$r_{x_1x_2x_3} = \frac{r_{x_1x_2} - r_{x_1x_3} r_{x_2x_3}}{\sqrt{1 - r_{x_1x_2}^2} \sqrt{1 - r_{x_2x_3}^2}}$$

Korelasi parsial X1 dengan X2 dengan dikontrol X3.

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

3.8.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas / independen (Ghozali, 2001). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2001).

Ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) nilai variance inflation factor / VIF (Ghozali, 2001). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat (dependen) dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$) dan menunjukkan adanya kolonieritas yang tinggi (Ghozali, 2001).

Prosedur pengujian Uji Multikolinieritas adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis operasional :

Ho : Tidak ada pengaruh multikolinieritas pada model regresi

Ha : Ada pengaruh multikolinieritas pada model regresi

2. Menetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis :

Ho diterima jika $VIF \leq 10$ dan $Tolerance \geq 0,1$

Ha diterima jika $VIF > 10$ dan $Tolerance < 0,1$

3. Menghitung nilai VIF dan Tolerance

Perhitungan nilai VIF dan Tolerance berdasarkan pada alat analisis yang digunakan yaitu uji multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan program pengolah data SPSS

4. Pengambilan keputusan

Menarik kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3

3.8.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2001). Jika variance dari residual dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2001).

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized* (Ghozali, 2001).

Prosedur pengujian Uji Heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis operasional :

Ho : tidak ada pengaruh heteroskedastisitas pada model regresi

Ha : ada pengaruh heteroskedastisitas pada model regresi

2. Menetapkan kriteria penolakan dan penerimaan hipotesis:

Ho : diterima jika residual pada gambar scatterplot terlihat menyebar secara acak, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y

Ha : diterima jika residual pada gambar scatterplot terlihat tidak menyebar secara acak, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur

3. Membuat gambar *scatterplot*

Pembuatan gambar *scatterplot* berdasarkan pada alat analisis yang digunakan yaitu uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 14

4. Pengambilan keputusan

Menarik kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3.

3.8.3.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal ataukah tidak (Ghozali, 2001). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001).

Uji normalitas dilakukan dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2001). Selain itu, dapat dilakukan dengan melihat

normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal . Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2001).

Prosedur pengujian Uji Normalitas adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis operasional :

- a. H_0 : data residual berdistribusi normal
- b. H_a : data residual tidak berdistribusi normal

2. Menetapkan kriteria penerimaan dan penolakan :

- a. H_0 : diterima jika data tersebar sekitar garis diagonal grafik normal plot dan mengikuti arah garis diagonal dan histogramnya menunjukkan pola distribusi normal
- b. H_a : diterima jika data tersebar jauh dari garis diagonal grafik normal plot dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal dan histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal

3. Membuat grafik normal plot

Pembuatan grafik normal plot berdasarkan pada alat analisis yang digunakan yaitu uji normalitas dilakukan dengan menggunakan dengan program SPSS 14

4. Pengambilan keputusan

Menarik kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3

3.8.3.4. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2001). Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2001).

Uji linearitas yang digunakan dalam penelitian adalah uji lagrange multiplier. Uji ini merupakan uji alternatif dari Ramsey test dan dikembangkan oleh Engle tahun 1982. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai X^2 hitung atau $(n \times R^2)$.

Prosedur pengujian Uji Linearitas adalah sebagai berikut :

1. Lakukan regresi persamaan utama
2. Jika dianggap persamaan utama tersebut yang benar spesifikasinya, maka nilai residualnya akan dihubungkan dengan nilai kuadrat variabel bebas dengan persamaan regresi :

$$U_t = B_0 + B_1 \text{Soft}^2 + B_2 \text{Hard}^2 + B_3 \text{Kepercayaan}^2$$

3. Dapatkan nilai R^2 untuk menghitung X^2 hitung

Prosedur pengujian hipotesis:

1. Perumusan hipotesis

H_0 : spesifikasi model berbentuk fungsi linear

H_a : spesifikasi model tidak berbentuk fungsi linear

2. Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis :

H_0 diterima dan H_a ditolak jika X^2 hitung $< X^2$ tabel

H_0 ditolak dan H_a diterima jika X^2 hitung $\geq X^2$ tabel

3. Perhitungan

Tahap perhitungan berdasarkan pada alat analisis yang digunakan yaitu uji linearitas dilakukan dengan menggunakan dengan program SPSS

4. Pengambilan keputusan

Menarik kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3.

3.9. Uji Hipotesis

3.9.1. Uji F

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

Langkah-langkah dalam uji hipotesis serentak adalah sebagai berikut:

a) Menentukan formula hipotesis

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

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

b) Menentukan *level of significant*. Dengan $\alpha = 5\%$.

c) Tingkat pengujian:

H_0 ditolak apabila nilai sig < 0.05

H_a diterima apabila nilai sig > 0.05

Sumber: Sugiyono (2005:165)

3.9.2. Uji t

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

Langkah-langkah dalam uji hipotesis parsial adalah sebagai berikut:

a) Menentukan formula hipotesis

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

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

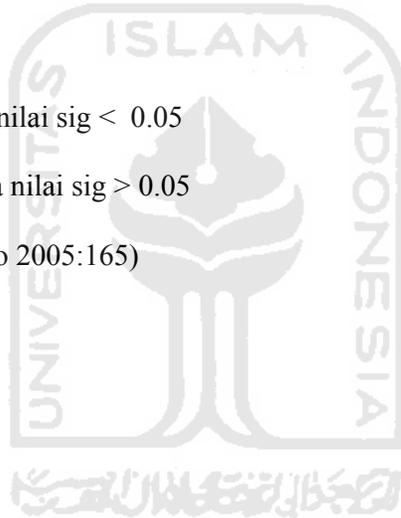
b) Menentukan *level of significant*. Dengan $\alpha = 5\%$.

c) Tingkat pengujian:

H_0 ditolak apabila nilai sig < 0.05

H_a diterima apabila nilai sig > 0.05

Sumber : (Sugiyono 2005:165)



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini merupakan bagian yang menganalisis dan membahas atas data yang diperoleh yang pengolahannya menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS. Dalam pengumpulan data peneliti melakukan penyebaran kuisioner kepada responden untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional yang meliputi: kharisma, stimulasi intelektual, pertimbangan individualisme dan motivasi inspirasional baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif merupakan alat analisis dengan menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data – data hasil penelitian dalam kaitannya dengan identitas responden dan variabel – variabel penelitian. Sedangkan analisis kuantitatif meliputi analisis regresi berganda, uji F, dan uji t.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi karakteristik responden menjelaskan tentang profil karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta, yang terdiri dari jenis kelamin, umur, status, pendidikan, dan bgian kerja.

a. Jenis Kelamin

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|-----------|---------------|
| Laki-laki | 21 | 65.6% |
| Perempuan | 11 | 34.4% |
| Jumlah | 32 | 100.0% |

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa 65,6% responden berjenis kelamin laki-laki dan 34,4% responden berjenis kelamin perempuan. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan CV. Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta lebih banyak jenis kelamin laki-laki.

b. Umur

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2
Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur

| Umur | Jumlah orang | Persentase |
|----------------------|--------------|-------------|
| kurang dari 30 tahun | 10 | 31.3% |
| 30 - 40 tahun | 19 | 59.4% |
| 41 - 50 tahun | 3 | 9.4% |
| > 50 tahun | 0 | 0.0% |
| Total | 32 | 100% |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berumur antara 30 - 40 tahun, yaitu sebesar 59,4%, kemudian sebesar 31,3% berumur kurang dari 10 tahun, 9,4% berumur antara 41 - 50 tahun dan tidak ada yang berumur lebih dari 50 tahun. Kenyataan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan CV. Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta adalah berusia muda

yaitu antara 30 hingga 40 tahun.

c. Pendidikan

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

| Pendidikan | Jumlah orang | Persentase |
|--------------|--------------|---------------|
| Sarjana | 8 | 25.0% |
| Diploma | 9 | 28.1% |
| SMU | 15 | 46.9% |
| SMP | 0 | 0.0% |
| SD | 0 | 0.0% |
| Total | 32 | 100.0% |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berpendidikan terakhir adalah SMU, yaitu sebesar 46,9%, kemudian sebesar 28,1% lulusan Diploma, berpendidikan terakhir sarjana adalah sebesar 25% dan tidak ada yang berpendidikan SMP dan SD. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta berpendidikan menengah keatas.

d. Bagian Kerja

Hasil distribusi tentang jabatan karyawan dapat ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

| Bagian | Jumlah | Persentase |
|---------------------|-----------|---------------|
| Teknisi/Operasional | 11 | 34.4% |
| Administrasi | 6 | 18.8% |
| Pemasaran/Sales | 12 | 37.5% |
| Driver | 3 | 9.4% |
| Total | 32 | 100.0% |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Dari Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan bagian kerja karyawan mayoritas adalah adalah pemasaran/sales yaitu sebesar 37,5%. Sedangkan karyawan yang bekerja pada bagian administrasi sebesar 18,8%, driver sebesar 9,4%, dan teknisi operasional sebesar 34,4%.

e. Status

Hasil distribusi tentang status karyawan dapat ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Status

| Golongan | Jumlah | Persentase |
|------------------|-----------|---------------|
| Karyawan kontrak | 7 | 21.9% |
| Karyawan tetap | 25 | 78.1% |
| Total | 32 | 100.0% |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Dari Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan bagian kerja karyawan mayoritas adalah karyawan tetap yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 78,1% dan sisanya sebesar 21,9% adalah pegawai kontrak.

e. Masa kerja

Hasil distribusi tentang masa kerja karyawan dapat ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa kerja | Jumlah | Persentase |
|----------------------|-----------|-------------|
| kurang dari 10 tahun | 10 | 31.3% |
| 10 - 20 tahun | 19 | 59.4% |
| 21 - 30 tahun | 3 | 9.4% |
| lebih dari 30 tahun | 0 | 0% |
| Total | 32 | 100% |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Dari Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan masa kerja karyawan mayoritas adalah antara 10 – 20 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 59,4%, kurang dari 10 tahun sebesar 31,3%, antara 21 – 30 tahun sebesar 9,4%, dan tidak ada karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun.

Untuk membantu dalam memahami hasil survei karakteristik karyawan maka berikut adalah tabel ringkasan dari masing-masing kelompok yang paling domina.

Tabel 4.7

Rekapitulasi Karakteristik Karyawan yang Paling Dominan

| Karakteristik | Karakteristik yang Dominan | Jumlah | Presentase |
|---------------|----------------------------|--------|------------|
| Jenis kelamin | Laki-laki | 21 | 65.6% |
| Umur | 30 - 40 tahun | 19 | 59.4% |
| Pendidikan | SMU | 15 | 46,9% |
| Bagian Kerja | Pemasaran/Sales | 23 | 44.2% |
| Status | Karyawan tetap | 25 | 78.1% |
| Masa kerja | 10 – 20 tahun | 13 | 59,4% |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Dari table 4.7 diatas dapat dilihat bahwa jenis kelamin yang mayoritas yang ada di CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta adalah laki-laki sebanyak 21 orang dan umur mayoritas yang ada di perusahaan adalah umur 30-40 tahun sebanyak 19 orang, dengan tingkat pendidikan mayoritas dalah SMU, untuk masa kerja yang paling dominan adalah 10-20 tahun yaitu 13 orang, untuk jabatan jumlah karyawan yang paling mayoritas adalah pemasaran/sales sebanyak 23 orang, dan status karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta adalah karyawan tetap sebanyak 25 orang.

4.1.2. Analisis Deskriptive Variabel Penelitian

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut:

| | | |
|---------------|---|-------------------|
| 1, 00 – 1, 80 | = | Sangat Tidak Baik |
| 1, 81 – 2, 60 | = | Tidak Biak |
| 2, 61 – 3, 40 | = | Cukup |
| 3.41 – 4, 20 | = | Baik |
| 4.21 – 5, 00 | = | Sangat Baik |

a. Variabel *Independen*

Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah kharisma (X_1), stimulasi intelektual (X_2), pertimbangan individualisme (X_3) dan motivasi inspirasional (X_4). Setiap pertanyaan masing-masing terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu jawaban Sangat Tidak Baik; Tidak Baik; Cukup, Baik, dan Sangat Baik. Jawaban Sangat Tidak Baik menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban Sangat Baik menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi.

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel *independen*.

Tabel 4.8
Variabel Kharisma (X_1)

| Indikator Kepemimpinan Kharisma | Mean | Persentase (%) | Kategori |
|--|------|----------------|------------|
| Bangga jika atasan mengajak bekerja sama | 3.47 | 69.4% | Baik |
| Mempunyai kepercayaan penuh kepada atasan | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Mempunya misi yang berharga dari atasan | 3.56 | 71.2% | Baik |
| Menghormati atasan | 3.66 | 73.2% | Baik |
| Bersedia melakukan pekerjaan yang diperintahkan atasan | 3.53 | 70.6% | Baik |
| Semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. | 3.47 | 69.4% | Baik |
| Merasa segan terhadap atasan | 3.69 | 73.8% | Baik |
| Atasan dapat dijadikan panutan. | 3.66 | 73.2% | Baik |
| Atasan seorang yang berbeda dari yang lainnya | 3.72 | 74.4% | Baik |
| Terpengaruh dengan atasan dalam perilaku sehari-hari | 3.28 | 65.6% | Cukup Baik |
| Mean total | 3.59 | 71.8% | Baik |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

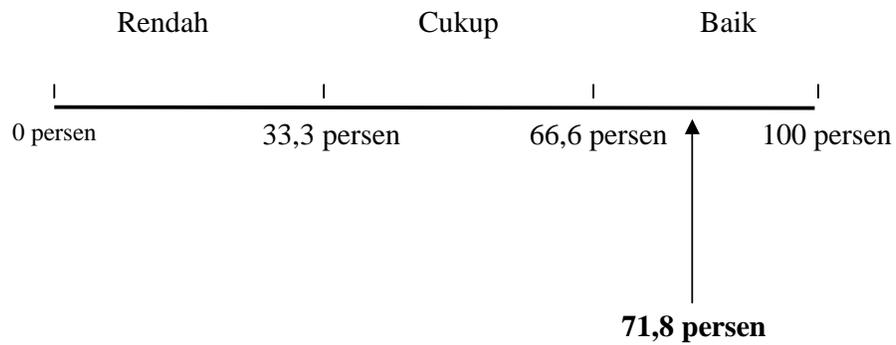
Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 32 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik terhadap kharisma dengan rata-rata sebesar 3,59 (71,8%) yang berada pada kriteria baik. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator mempunyai kepercayaan penuh pada

atasan yaitu dengan rata – rata skor sebesar 3,84 (76,8%) dengan penilaian yang baik dan penilaian terendah terjadi pada indikator terpengaruh atasan dalam perilaku sehari - hari dengan rata-rata sebesar 3,28 atau 65,6% (cukup baik).

Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta telah memiliki kharisma yang baik dihadapan karyawan. Hal ini sesuai dengan teori Robin (2008, 91) yang menjeaskan bahwa pimpinan kharisma jika pimpinan tersebut mampu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoeh respek dan kepercayaan dari bawahan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa karyawan masih memberikan penilaian rendah pada item terpengaruh dengan atasan dalam perilaku sehari - hari. Masing – masing orang atau karyawan memiliki kepribadian dan bakat yang berbeda – beda sehingga seorang karyawan hendaknya tidak mencontoh semua perilaku atasannya, karena kadang ada perilaku yang mesti diperhatahankan namun ada juga perilaku atasan yang hendaknya tidak ditiru (misalnya perilaku yang dapat menghambat pekerjaan). Selain itu karyawan pada CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta diberi kebebasan dalam mengeksploitasi kemampuan dirinya sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

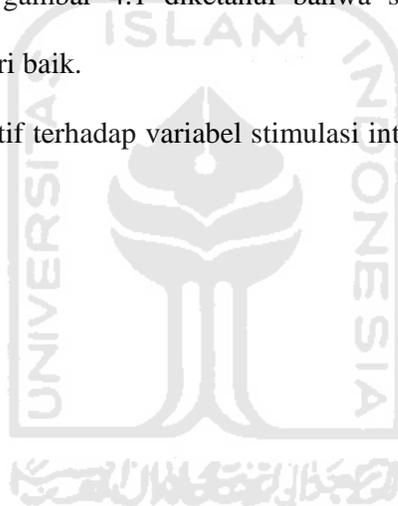
Untuk mengetahui tingkat persepsi karyawan pada variabel kharisma maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel kharisma. Skor rata- rata kharisma sebesar adalah sebesar 71,8 persen (tabel 4.8). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam inteval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini ;



Gambar 4.1 Interpretasi Skor Rata – rata Kharisma

Berdasarkan gambar 4.1 diketahui bahwa skor rata – rata kharisma berada pada kategori baik.

Hasil deskriptif terhadap variabel stimulasi intelektual dapat ditunjukkan pada tabel berikut :



Tabel 4.9
Variabel Stimulasi intelektual (X₂)

| Indikator Stimulasi Intelektual | Mean | Persentase | Kategori |
|---|------|------------|----------|
| Atasan mengizinkan untuk menggunakan metode baru | 3.75 | 75.0% | Baik |
| Atasan memberikan peluang untuk menggunakan intelegensi | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Atasan memerlukan dukungan pendapat bawahan | 3.72 | 74.4% | Baik |
| Atasan mendorong untuk bertindak kreatif | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Atasan menekankan ketelitian dan kehati-hatian | 3.94 | 78.8% | Baik |
| Mengikuti perkembangan informasi | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Mengatasi masalah dengan baik | 3.81 | 76.2% | Baik |
| Atasan memberikan alternative pemecahan masalah | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Atasan menemukan ide-ide baru | 3.78 | 75.6% | Baik |
| Atasan ambisius terhadap pekerjaan yang menantang | 3.75 | 75.0% | Baik |
| Mean total | 3.83 | 76,6% | Baik |

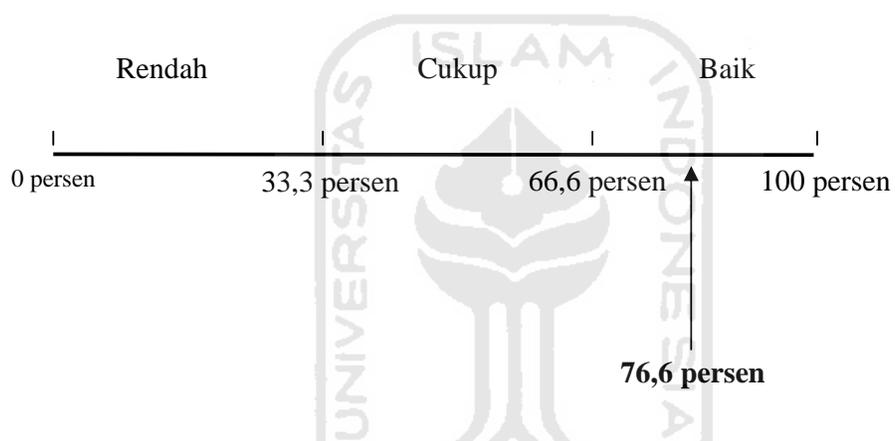
Sumber: Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari 32 responden yang diambil sebagai sampel, keseluruhan memberikan penilaian baik terhadap variabel stimulasi intelektual dengan rata-rata penilaian sebesar 3,83 (76,6%) yang berada pada interval tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator atasan menekankan ketelitian dan kehati - hatian dengan rata – rata skor sebesar 3,94 (78,8%) dengan penilaian yang setuju dan penilaian terendah terjadi pada indikator atasan memerlukan dukungan bawahan dengan rata-rata sebesar 3,72 (74,4%).

Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta telah memberikan stimulus atau dorongan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga jika karyawan menemukan permasalahan dapat didiskusikan dengan atasan agar memperoleh hasil yang kerja yang baik. Hal ini sesuai dengan teori Robin (2008, 91) yang menjeaskan bahwa mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambing-

lambang untuk mengfokuskan upaya dan mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

Untuk mengetahui tingkat persepsi karyawan pada variabel stimulasi intelektual maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel stimulasi intelektual. Skor rata-rata stimulasi intelektual sebesar adalah sebesar 76,6 persen (tabel 4.9). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini ;



Gambar 4.2 Interpretasi Skor Rata – rata Stimulasi Intelektual

Berdasarkan gambar 4.2 diketahui bahwa skor rata – rata stimulasi intelektual berada pada kategori baik.

Hasil deskriptif terhadap variabel pertimbangan individualisme dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.10
Variabel Pertimbangan individualisme (X₃)

| Indikator Pehatian Individualisme | Mean | Persentase | Kategori |
|---|------|------------|----------|
| Atasan memberikan perhatian khusus | 3.69 | 73.8% | Baik |
| Atasan membantu mencari pemecahan masalah | 3.78 | 75.6% | Baik |
| Atasan memberikan penghargaan | 3.69 | 73.8% | Baik |
| Atasan memberikan insentif | 4.09 | 81.8% | Baik |
| Ada komunikasi tidak hanya pada masalah pekerjaan | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Atasan menilai seseorang dengan objektif | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Menekankan pentingnya kinerja | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Bertindak cepat dan meminta penjelasan jika bawahan melakukan kesalahan kerja | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Atasan tidak pernah membedakan karyawan | 3.94 | 78.8% | Baik |
| Memutuskan segala hal dengan pertimbangan. | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Mean total | 3.91 | 78,2% | Baik |

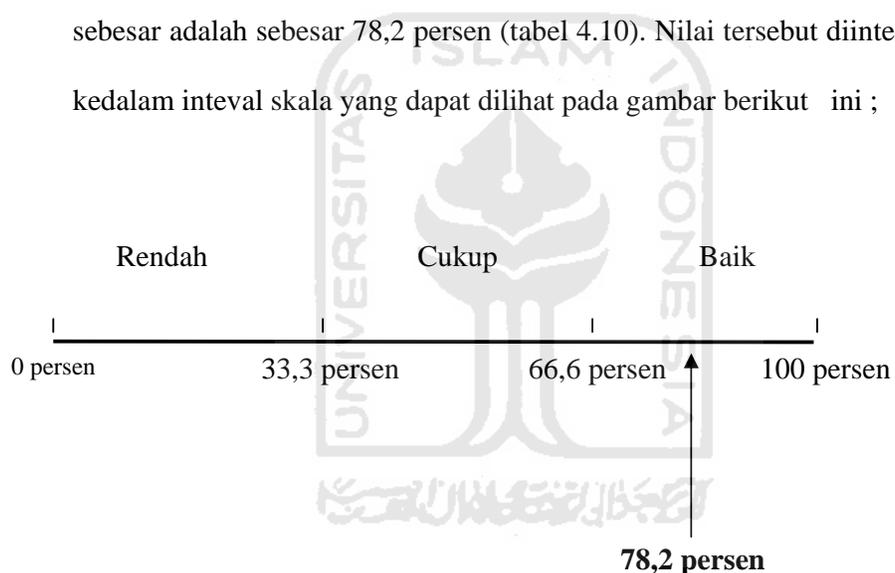
Sumber: Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa dari 32 responden yang diambil sebagai sampel, keseluruhan memberikan penilaian baik terhadap variabel perhatian individualisme dengan rata-rata penilaian sebesar 3,91 (78,2%) yang berada pada interval tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator atasan memberikan insentif dengan rata – rata skor sebesar 4,09 (81,8%) dengan penilaian yang setuju dan penilaian terendah terjadi pada indikator atasan memberikan perhatian khusus dengan rata-rata sebesar 3,69 (73,8%).

Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta telah memberikan perhatian kepada semua karyawan. Bentuk perhatian tidak hanya perhatian secara fisik (misalnya dengan pemberian insentif) namun juga perhatian pada hubungan antara atasan dengan bawahan.

pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta memberikan perhatian kepada permasalahan karyawan baik permasalahan dalam pekerjaan maupun tekanan dari faktor luar pekerjaan. Hal ini sesuai dengan teori Robin (2008, 91) yang menjeaskan bahwa rangsangan Intelektual menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang diteliti.

Untuk mengetahui tingkat persepsi karyawan pada variabel pertimbangan individualisme maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel pertimbangan individualisme. Skor rata-rata pertimbangan individualisme sebesar adalah sebesar 78,2 persen (tabel 4.10). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam inteval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini ;



Gambar 4.3 Interpretasi Skor Rata – rata Pertimbangan individualisme

Berdasarkan gambar 4.3 diketahui bahwa skor rata – rata pertimbangan individualisme berada pada kategori baik.

Hasil deskriptif terhadap variabel motivasi inspirasional dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Variabel Motivasi inspirasional (X₄)

| Indikator Motivasi Inspirasional | Mean | Persentase | Kategori |
|--|------|------------|-------------|
| Atasan menetapkan standar kerja tinggi. | 4.22 | 84.4% | Sangat Baik |
| Atasan melibatkan bawahan dalam suatu pekerjaan | 4.09 | 81.8% | Baik |
| Atasan mendorong dalam penyelesaian pekerjaan | 4.31 | 86.2% | Sangat Baik |
| Atasan memberikan contoh dalam pekerjaan | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Atasan mengkomunikasikan visinya | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Atasan memberikan gambaran masa yang akan datang | 4.19 | 83.8% | Baik |
| Optimisme karyawan karena dorongan dari atasan | 4.34 | 86.8% | Sangat Baik |
| Teliti dalam memeriksa hasil pekerjaan | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Komunikasi baik dalam melakukan pekerjaan | 4.06 | 81.2% | Baik |
| Keyakinan karyawan meningkat | 4.19 | 83.8% | Baik |
| Mean total | 4.22 | 84,4% | Sangat Baik |

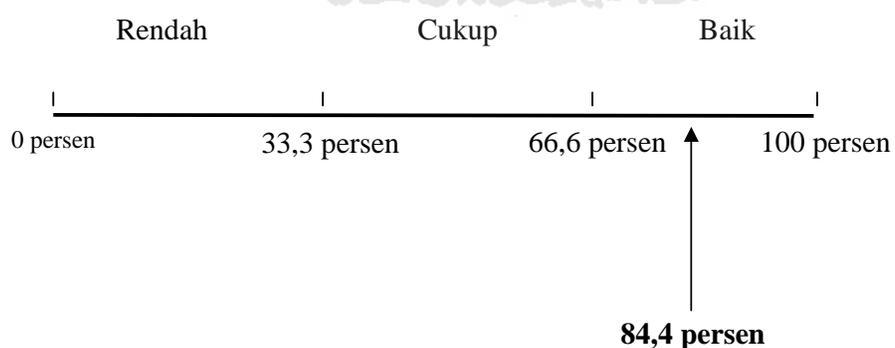
Sumber: Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa dari 32 responden yang diambil sebagai sampel, keseluruhan memberikan penilaian sangat baik terhadap variabel motivasi inspirasional dengan rata-rata penilaian sebesar 4,22 (84,4%) yang berada pada interval baik. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator atasan mendorong dalam penyelesaian pekerjaan dengan rata – rata skor sebesar 4,31 (86,2%) dengan penilaian yang sangat baik dan penilaian terendah terjadi pada indikator komunikasi baik dalam melakukan pekerjaan dengan rata-rata sebesar 4,06 (81,2%).

Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta mampu memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja dengan baik dan menemukan inovasi – inovasi baru dalam bekerja. Atasan juga menetapkan standar kerja yang tinggi sehingga karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam mencapai hasil maksimal, agar karyawan lebih aktif dalam

mengambil keputusan demi kemajuan perusahaan maka pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta melibatkan bawahan dalam setiap pekerjaan atau permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan, namun pimpinan juga memberikan contoh kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta mengkomunikasikan visinya baik untuk sekarang maupun di masa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan teori Robin (2008, 91) yang menjelaskan bahwa pertimbangan yang di individualkan yaitu dengan memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati bawahannya.

Untuk mengetahui tingkat persepsi karyawan pada variabel motivasi inspirasional maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel motivasi inspirasional. Skor rata-rata motivasi inspirasional sebesar adalah sebesar 84,4 persen (tabel 4.11). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini ;



Gambar 4.4 Interpretasi Skor Rata – rata motivasi inspirasional

Berdasarkan gambar 4.4 diketahui bahwa skor rata – rata pertimbangan individualisme berada pada kategori baik.

b. Variabel *Dependent* (Kinerja karyawan)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel Kinerja karyawan.

Kinerja karyawan diukur dengan 29 item pertanyaan. Berikut ini jawaban dari responden atas pernyataan - pernyataan variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.12
Variabel Kinerja (Y)

| Indikator Kinerja | Mean | Persentase | Kategori |
|---|------|------------|-------------|
| Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar | 3.72 | 74.4% | Baik |
| Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Kesungguhan dalam melakukan pekerjaan | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Kemampuan melayani pelanggan dengan benar | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Kemampuan melayani pelanggan dengan tepat | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu | 4.09 | 81.8% | Baik |
| Kesiapan memberikan pelayanan saat bekerja | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Mampu memenuhi keinginan atasan pada saat bekerja | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Kemampuan memahami pelaksanaan pekerjaan | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Menguasai pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan kebutuhan | 3.75 | 75.0% | Baik |
| Bersikap sopan santun kepada rekan kerja | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Bersikap sopan santun kepada atasan | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Bersikap hormat kepada rekan kerja | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Bersikap hormat kepada atasan | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Menjalin persahabatan kepada rekan kerja | 4.09 | 81.8% | Baik |
| Menjalin persahabatan kepada atasan | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Kemampuan komunikasi kepada atasan | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Kemampuan komunikasi kepada rekan kerja | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada atasan | 4.19 | 83.8% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada atasan | 3.81 | 76.2% | Baik |
| Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada pelanggan | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada rekan kerja | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja | 3.63 | 72.6% | Baik |
| Mengetahui arah evakuasi apabila dalam keadaan darurat | 3.78 | 75.6% | Baik |

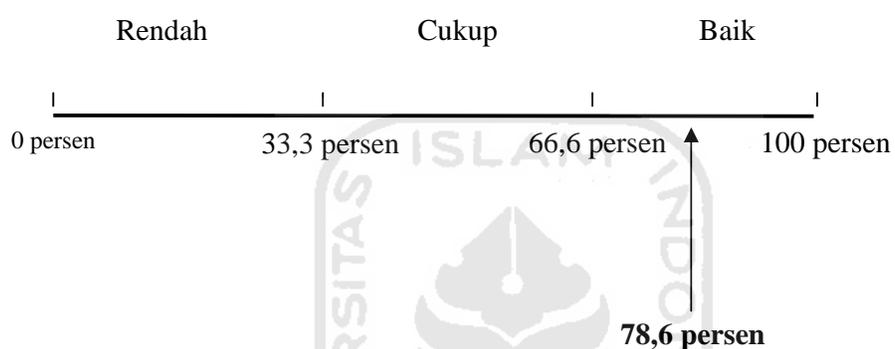
| Lanjutan Variabel Kinerja (Y) | | | |
|---|------|-------|------|
| Mampu menggunakan alat tabung pemadam kebakaran | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Mampu merawat peralatan kerja | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Mean total | 3.93 | 78.6% | Baik |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2012 (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa dari 32 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memiliki kinerja yang tinggi/baik dengan rata-rata skor sebesar 3,93 (78,6%), yaitu berada pada interval antara 3,41 – 4,20. Kinerja tertinggi terjadi pada indikator bersikap sopan santu pada rekan kerja, sedangkan kinerja terendah terjadi pada indikator memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja.

Hasil ini berarti bahwa kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta tinggi. Hendaknya ini menjadi perhatian bagi pihak pimpinan atau manajer untuk terus memberikan perhatian kepada karyawan, mampu menginspirasi karyawan agar lebih meningkatkan produktivitas kerjanya dan memberikan stimulasi intelektual agar karyawan mampu mengeluarkan ide – ide baru demi kemajuan perusahaan. Hal ini disebabkan karena untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal, maka diperlukan karyawan-karyawan yang berkualitas tinggi, baik dari segi kehandalan, daya tanggap, kompetensi, kesopanan, komunikasi dan kejujuran.k. Unsur manusia memang sangat penting, agar stabilitas melaksanakan pekerjaan tinggi, maka sebaiknya setiap karyawan diberikan sarana maupun prasarana yang dapat menunjang pekerjaan mereka sehingga mereka lebih termotifasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Untuk mengetahui tingkat persepsi karyawan pada variabel kinerja maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel kinerja. Skor rata-rata kinerja sebesar adalah sebesar 78,6 persen (tabel 4.12). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam interval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini ;



Gambar 4.5 Interpretasi Skor Rata – rata kinerja

Berdasarkan gambar 4.5 diketahui bahwa skor rata – rata kinerja berada pada kategori baik

Adapun rekapitulasi dari data deskriptif tiap – tiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap-tiap Variabel

| Variabel | Mean | Hasil penilaian | Kategori |
|-------------------------------|------|-----------------|----------|
| Kharisma | 3.59 | 71.8 | Baik |
| Stimulasi intelektual | 3.83 | 76.6 | Baik |
| Perhatian yang individualisme | 3.91 | 78.2 | Baik |
| Motivasi inspirasional | 4.22 | 84.4 | Baik |
| Kinerja | 3.93 | 78,6 | Tinggi |

Sumber ; Data primer diolah 2012

Dari tabel diatas diketahui bahwa berdasarkan kategori skor total dan skor rata-rata tiap-tiap variabel bahwa prosentase tertinggi adalah variabel motivasi inspirasional dan prosentase terendah adalah kharisma.

4.2. Analisis Statistik

4.2.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer program SPSS 14. Hasil pengujian terhadap model regresi berganda terhadap pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, stimulasi intelektual, pertimbangan individualisme dan motivasi inspirasional terhadap kinerja karyawan pada CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta dilihat dalam tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Hasil Regresi Pengaruh variabel independent terhadap Kinerja

| Variabel Independent | Koef. Regresi | t statistik | Sig-t | Keterangan |
|-----------------------------|---------------|-------------|-------|------------|
| (Constant) | 1.679 | 7.957 | 0.000 | |
| Kharisma | 0.104 | 2.148 | 0.041 | Signifikan |
| Stimulasi intelektual | 0.137 | 3.495 | 0.002 | Signifikan |
| Pehatian yang individualism | 0.173 | 2.096 | 0.046 | Signifikan |
| Motivasi inspirasional | 0.161 | 2.180 | 0.038 | |
| Adjusted R Square = | 0.812 | Multiple R= | 0.914 | |
| F statistik = | 34.432 | Sig-F= | 0.000 | Signifikan |

Sumber : Data hasil regresi 2012 (Lampiran 5)

Pada penelitian ini digunakan model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil regresi linear berganda maka didapat persamaan pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta sebagai berikut :

$$Y = 1,679 + 0,104 X_1 + 0,137 X_2 + 0,173 X_3 + 0,161 X_4$$

4.2.2. Interpretasi Persamaan Regresi

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, maka dapat diberikan interpretasi:

1) Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 1,679 yang berarti bahwa jika faktor-faktor kepemimpinan transformasional bernilai nol, maka kinerja karyawan akan sebesar 1,679.

2) Koefisien Kharisma (b_1)

Kharisma (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,104 yang artinya bahwa antara Kharisma dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Semakin baik kharisma pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya.

3) Koefisien Stimulasi intelektual (b_2)

Stimulasi intelektual (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,137 yang artinya antara Stimulasi intelektual dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah.

Semakin tinggi stimulasi intelektual pada CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya

4) Koefisien Perhatian individualisme (b_3)

Perhatian individualisme (X_3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,173 yang artinya antara Perhatian individualisme dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Semakin tinggi Perhatian individualisme karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya.

5) Koefisien Motivasi inspirasional (b_4)

Motivasi inspirasional (X_4) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,161 yang artinya antara Motivasi inspirasional dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Semakin tinggi Motivasi inspirasional karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya.

4.2.3 Uji Hipotesis

4.2.3.1 Uji F

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

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan transformasional secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan transformasional secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

Jika $\text{Sig F} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika $\text{Sig F} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Dari tabel 4.14 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 34,432 dan probabilitas (Sig-F) sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa Sig F jauh lebih kecil dari 5%. Karena $\text{Sig F} < 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_a diterima dan menolak H_0 (hipotesis ditolak). Ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri kharisma, stimulasi intelektual, perhatian individualisme dan motivasi inspirasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

4.2.3.2 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri kharisma, stimulasi intelektual perhatian individualisme dan motivasi inspirasional terhadap kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta. Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara sig t dengan tingkat signifikansi 5% akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan.

a) Pengujian terhadap koefisien regresi Kharisma (X_1)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.14 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan positif antara Kharisma (X_1), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

H_a : Ada pengaruh yang signifikan positif antara Kharisma (X_1), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Hasil perhitungan pada regresi (lampiran 4) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,148 dan probabilitas sebesar 0,041. Dengan demikian $\text{sig } t$ lebih kecil dari 5% ($0,041 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya Kharisma secara parsial mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik kharisma maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika kharisma pimpinan semakin buruk maka kinerja akan semakin rendah pula.

b) Pengujian terhadap koefisien regresi Stimulasi intelektual (X_2)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.14 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan positif antara Stimulasi intelektual (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

H_a : Ada pengaruh yang signifikan positif antara Stimulasi intelektual (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Hasil perhitungan pada regresi (lampiran 4) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,495 dan probabilitas sebesar 0,002. Dengan demikian $\text{sig } t$ lebih kecil dari 5% ($0,002 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya Stimulasi intelektual secara parsial mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap

kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi stimulasi intelektual maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika stimulasi intelektual semakin rendah maka kinerja akan semakin rendah pula.

c) Pengujian terhadap koefisien regresi Perhatian yang individualisme (X_3)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.14 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan positif antara Perhatian yang individualisme (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak

Ha : Ada pengaruh yang signifikan positif antara Perhatian yang individualisme (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Hasil perhitungan pada regresi (lampiran 4) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,096 dan probabilitas sebesar 0,046. Dengan demikian $\text{sig } t$ lebih kecil dari 5% ($0,046 < 0,05$) maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya Perhatian yang individualisme secara parsial mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi perhatian yang individualisme maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika perhatian yang individualisme semakin rendah maka kinerja akan semakin rendah pula.

d) Pengujian terhadap koefisien regresi Motivasi Inspirasional(X_4)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.14 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan positif antara Motivasi

Inspirasional (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

H_a : Ada pengaruh yang signifikan positif antara Motivasi Inspirasional (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $\text{sig } t > 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Hasil perhitungan pada regresi (lampiran 4) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,180 dan probabilitas sebesar 0,038. Dengan demikian $\text{sig } t$ lebih kecil dari 5% ($0,038 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya Motivasi Inspirasional secara parsial mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi inspirasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika motivasi inspirasional semakin rendah maka kinerja akan semakin rendah pula.

4.2.4 Analisis Korelasi Ganda (R), Determinasi Berganda (R^2) dan Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Hasil uji korelasi ganda untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel independent dengan dependent dan variabel koefisien determinasi untuk mengetahui seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh variabel independent. Hasil analisis korelasi ganda dan koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada tabel berikut ;

Tabel 4.15
Hasil Uji Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .914 ^a | .836 | .812 | .13556 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kharisma, Stimulasi intelektual, Pehatian yang individualisme

4.2.4.1 Analisis Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda (R) bertujuan untuk mengetahui bagaimana derajat hubungan antara beberapa variabel independen dengan variabel dependen secara bersama - sama. Hasil koefisien korelasi berganda seperti pada tabel 4.15 di atas sebesar 0,914. Nilai ini cenderung mendekati angka 1 sehingga dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, stimulasi intelektual, perhatian yang individualisme dan motivasi inspirasional dengan kinerja karyawan.

4.2.4.2 Koefisien Determinasi Berganda

Untuk menunjukkan berapa persen variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh keempat variabel bebasnya dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi berganda (*adjusted R Square*) sedangkan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat digunakan koefisien korelasi berganda (*Multiple R*). Dari tabel 4.15 dapat diketahui koefisien korelasi berganda R sebesar 0,914. Nilai ini mendekati angka 1 artinya hubungan variabel bebas dengan variabel terikat adalah kuat. Sedangkan koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,812, maka dapat diartikan bahwa 81,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh keempat variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional yang terdiri kharisma, stimulasi intelektual perhatian individualisme dan motivasi inspirasional. Sedangkan sisanya sebesar 18,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

4.2.4.3 Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Untuk membuktikan hipotesis ketiga yang menyatakan Variabel

Kepemimpinan transformasional mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta digunakan bobot pengaruh yang ditunjukkan dengan koefisien determinasi parsial. Nilai koefisien determinasi parsial paling besar, menunjukkan bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi paling besar (dominan) terhadap kinerja karyawan.

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

Tabel 4.16
Hasil Korelasi Parsial

| Variabel | Koef. Korelasi Parsial (r) | Koef. Determinasi Parsial (r^2) |
|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Kharisma | 0.382 | 0.146 |
| Stimulasi intelektual | 0.558 | 0.312 |
| Pehatian yang individualism | 0.374 | 0.140 |
| Motivasi | 0.387 | 0.150 |

Sumber : Data hasil regresi 2012 (Lampiran 4)

- 1) $r_{y1,234} = 0,382$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 38,2% antara kharisma dan kinerja karyawan. Maksudnya dengan kharisma yang semakin baik maka kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta akan meningkat. Sedangkan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,146 menunjukkan bahwa variabel kinerja dipengaruhi oleh kharisma sebesar 14,6%.

2) $r_{y_2,134} = 0,558$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 55,8% antara stimulasi intelektual dan kinerja karyawan. Apabila stimulasi intelektual semakin meningkat, maka kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta juga akan meningkat. Sedangkan besarnya koefisien determinasi sebesar 0,312 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh stimulasi intelektual adalah sebesar 31,2%.

3) $r_{y_3,124} = 0,374$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 37,4% antara perhatian individualisme dan kinerja. Apabila perhatian individualisme semakin tinggi maka kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta akan meningkat. Sedangkan besarnya koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,140 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh perhatian individualisme sebesar 14%.

4) $r_{y_3,124} = 0,387$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 38,7% antara motivasi inspirasional dan kinerja. Apabila motivasi inspirasional semakin tinggi maka kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta akan meningkat. Sedangkan besarnya koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,150 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi inspirasional sebesar 15%.

Dari analisis keempat faktor tersebut di atas koefisien determinasi parsial terbesar ditunjukkan oleh stimulasi intelektual (X_2) sebesar 31,2%. Dengan demikian untuk stimulasi intelektual (X_2) mempunyai pengaruh

dominan terhadap Kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

4.2.5 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik agar hasil kesimpulan yang diperoleh tidak menimbulkan nilai yang bias. Adapun uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi Uji Multikolinieritas, Uji Linieritas, dan Uji Heteroskedastisitas.

4.2.5.1 Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil regresi variabel independen dan variabel dependen menghasilkan nilai toleransi dan VIF pada ketujuh variabel bebasnya. Untuk membuktikan ada atau tidaknya pelanggaran multikolinieritas dapat digunakan Uji VIF yaitu apabila nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2005). Hasil uji multikolinieritas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Hasil Perhitungan Multikolinieritas

| Variabel | Toleransi | VIF | Keterangan |
|------------------------------|-----------|-------|-----------------------------|
| Kharisma | 0.544 | 1.839 | Tidak ada multikolinieritas |
| Stimulasi intelektual | 0.767 | 1.303 | Tidak ada multikolinieritas |
| Pehatian yang individualisme | 0.234 | 4.273 | Tidak ada multikolinieritas |
| Motivasi | 0.360 | 2.779 | Tidak ada multikolinieritas |

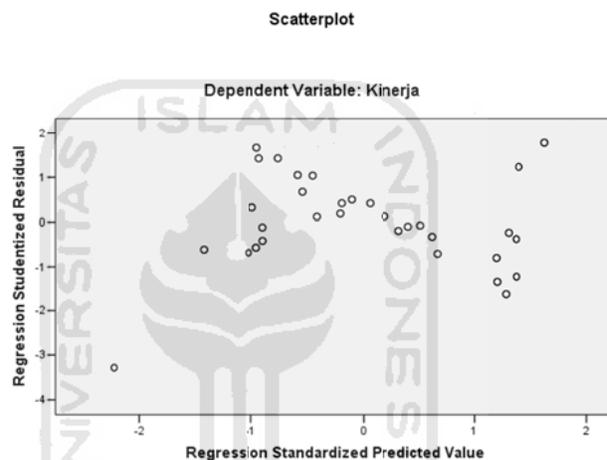
Sumber : Lampiran IV

Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa semua variabel bebas mempunyai nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam model penelitian ini.

4.2.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Analisis asumsi klasik pada uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *plot residual*. Jika ditemukan *plot residual* membentuk pola tertentu maka terjadi gejala heteroskedastisitas.

Hasil pengujian heteroskedastisitas ditunjukkan pada Gambar 4.1 berikut :



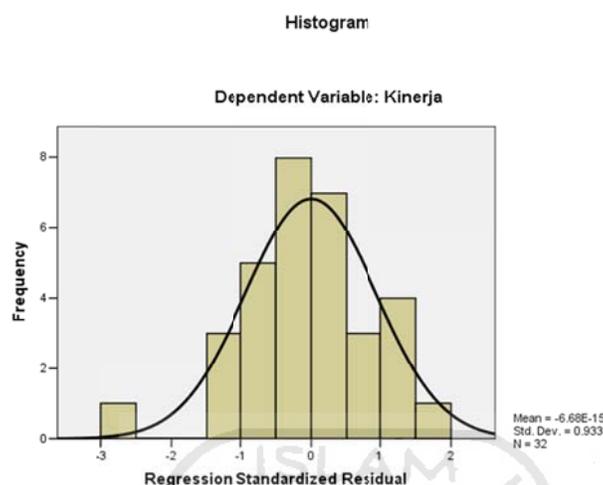
Gambar 4.6. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.6 terlihat data residual berupa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi yang diajukan dalam penelitian ini terjadi tidak gejala heteroskedastisitas.

4.2.5.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2001). Pada penelitian ini analisis grafik digunakan sebagai analisis statistik untuk mendeteksi residual berdistribusi normal atau tidak.

Hasil pengujian normalitas dapat ditunjukkan pada Gambar 4.7 berikut :



Gambar 4.7. Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.7 menunjukkan bahwa sebaran data cenderung mengikuti kurva normal, maka dapat disimpulkan bahwa sebaran data pada persamaan model regresi berdistribusi normal sehingga memenuhi asumsi normalitas.

4.2.5.4 Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2001). Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2001). Uji Linearitas yang digunakan dalam penelitian adalah uji lagrange multiplier. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai X^2 hitung atau $(n \times R^2)$.

Hasil uji linearitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.18 berikut :

Tabel 4.18
Uji Linearitas

| R Square | N | X ² hitung = N×R ² | X ² Tabel (DF=4) | Keterangan |
|----------|----|---|-----------------------------|------------|
| 0,005 | 32 | 0,16 | 7,8147 | Linear |

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai X² hitung < X² tabel (0,16 < 7,8147). Dengan demikian model regresi linier berganda ini telah memenuhi asumsi linearitas.

4.3. Pembahasan dan Implikasi

4.3.1 Pengaruh Faktor Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Pengujian pengaruh faktor kepemimpinan yang terdiri kharisma, stimulasi intelektual perhatian individualisme dan motivasi inspirasional secara bersama – sama menunjukkan hasil nilai F sebesar 34,432 dengan p = 0,000. Dari nilai ini (nilai p di bawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (kharisma, stimulasi intelektual perhatian individualisme dan motivasi inspirasional) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta. Hasil pengujian ini sesuai dengan hipotesis penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

Dari hasil uji regresi linear berganda diperoleh persamaan:

$$Y = 1,679 + 0,104 X_1 + 0,137 X_2 + 0,173 X_3 + 0,161 X_4$$

Variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 dalam persamaan di atas digunakan untuk memprediksi besarnya Y . Dari angka-angka di atas dapat diketahui bahwa variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 yang mempunyai sumbangan terhadap Y . Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Linawati (2002) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan pada PT. TELKOM (persero) Kandatel Garut Jawa Barat. Pada penelitian tersebut membuktikan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. TELKOM.

Besar sumbangan keempat variabel di atas secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 81,2%. Hal ini berarti sumbangan keempat variabel bebas terhadap kinerja di CV. Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta termasuk besar. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Yukl, (1994, hlm. 296) mengutarakan sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikutnya.

4.3.2 Pengaruh Kharisma terhadap kinerja

Kharisma yaitu sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut Yukl (1994, hlm. 296). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kharisma mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial sebesar 14,6% dengan t hitung = 2,148 dan probabilitas sebesar $0,041 < 0,05$. Hal ini berarti pengaruh kharisma dengan kinerja karyawan berbanding lurus. Adanya pengaruh positif kharisma terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin tinggi kharisma maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin yang memiliki kharisma tinggi atau kuat bisa menjadi panutan bagi karyawan atau bawahannya. Seorang pemimpin yang memiliki kharisma biasanya memiliki perilaku yang baik, sehingga bawahan akan hormat pada atasan dan pemimpin kharismatik memiliki visi dan tujuan berharga demi kemajuan perusahaan. Karyawan yang dipimpin oleh pimpinan yang memiliki kharisma maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja, mematuhi perintah atasan, dan mempunyai kepercayaan penuh kepada pimpinan sehingga akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun, kepemimpinan transformasional melakukan lebih banyak hal yang akan memberikan kewenangan kepada karyawan dan membuat mereka tidak terlalu bergantung pada pemimpin, seperti mendelegasikan kewenangan yang besar kepada beberapa orang, mengembangkan keterampilan dan keyakinan diri para karyawan, membangun sebuah budaya yang kuat untuk mendukung pemberian kewenangan. Inti dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan inspirasi, mengembangkan, dan memberi wewenang kepada karyawan.

4.3.3 Pengaruh Stimulasi intelektual terhadap kinerja

Stimulasi intelektual artinya sebuah proses yang padanya seseorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dari perspektif yang baru Yukl(1994, hlm. 296). Hasil penelitian menunjukkan bahwa stimulasi intelektual mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial sebesar 31,2% dengan t hitung = 3,495 dan probabilitas sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti pengaruh stimulasi intelektual dengan kinerja karyawan berbanding lurus. Adanya pengaruh positif stimulasi intelektual terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin tinggi stimulasi intelektual maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan karena perhatian kepada apa yang sedang terjadi, pimpinan menentukan bagian-bagian apa dari peristiwa yang ada akan terjadi dan penting bagi masa depan organisasi tersebut, mereka menetapkan arah yang baru dan mereka mengkonsentrasikan perhatian dari semua orang dalam organisasi dengan mendorong karyawan untuk bertindak kreatif, mampu memberikan alternative pemecahan masalah, dan menekankan ketelitian serta kehati-hatian dalam bekerja. Pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta telah memberikan stimulus atau dorongan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga jika karyawan menemukan permasalahan dapat didiskusikan dengan atasan agar memperoleh hasil yang kerja yang baik. Stimulasi intelektual mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambing-lambang untuk mengfokuskan upaya dan mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

4.3.4 Pengaruh perhatian individualisme terhadap kinerja

Perhatian individualisme artinya memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut Yukl (1994, hlm. 296). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perhatian individualisme mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial sebesar 14% dengan t hitung = 2,096 dan probabilitas sebesar $0,046 < 0,05$. Hal ini berarti pengaruh perhatian individualisme dengan kinerja karyawan berbanding lurus. Adanya pengaruh positif perhatian individualisme terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin tinggi perhatian individualisme maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan karena pemimpin yang efektif menggunakan sebuah kombinasi dari retorika yang menawan, metafora, slogan, simbol serta visual. Visi tersebut harus diulang-ulang dalam berbagai variasi dan pada berbagai tingkat kekhususan dari sebuah mission statement yang sama-sama sampai kepada rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan yang terperinci. Pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta telah memberikan perhatian kepada semua karyawan. Bentuk perhatian tidak hanya perhatian secara fisik (misalnya dengan pemberian insentif) namun juga perhatian pada hubungan antara atasan dengan bawahan. Pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta memberikan perhatian kepada permasalahan karyawan baik permasalahan dalam pekerjaan maupun tekanan dari faktor luar pekerjaan. Hal ini sesuai dengan teori Robin

(2008, 91) yang menjeaskan bahwa rangsangan Intelektual menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang diteliti.

4.3.5 Pengaruh Motivasi inspirasional terhadap kinerja

Motivasi inspirasional sejauh mana seseorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Yukl (1994, hlm.297). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi inspirasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial sebesar 15% dengan t hitung = 2,180 dan probabilitas sebesar $0,038 < 0,05$. Hal ini berarti pengaruh motivasi inspirasional dengan kinerja karyawan berbanding lurus. Adanya pengaruh positif motivasi inspirasional terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi inspirasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan karena pemimpin memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Karena hal ini dapat memberi kepuasan tertentu untuk mendorong bawahan yang ambisius dan berkemampuan. Tetapi motivasi bukanlah kekuatan pendorong jika tidak berkaitan dengan kemampuan dan kinerja. Seorang pemimpin dapat menciptakan suasana yang tepat untuk mendorong karyawan memberikan yang terbaik dari dirinya. Pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta mampu memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja dengan baik dan menemukan inovasi – inovasi baru dalam bekerja. Atasan juga menetapkan standar kerja yang tinggi sehingga karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam mencapai hasil maksimal, agar

karyawan lebih aktif dalam mengambil keputusan demi kemajuan perusahaan maka pimpinan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta melibatkan bawahan dalam setiap pekerjaan atau permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan, namun pimpinan juga memberikan contoh kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta mengkomunikasikan visinya baik untuk sekarang maupun di masa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan teori Robin (2008, 91) yang menjelaskan bahwa pertimbangan yang di individualkan yaitu dengan memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati bawahannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab IV, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Mayoritas berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 65,6 persen, berusia antara 30 – 40 tahun yaitu sebesar 59,4 persen, memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun sebesar 59,4 persen, status pegawai tetap yaitu 78,1 persen dan bekerja pada bagian pemasaran sebesar 44,2% dengan tingkat pendidikan adalah SMU yaitu sebesar 46,9%.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, stimulasi intelektual, pertimbangan individualisme dan motivasi inspirasional secara simultan F sebesar 34,432 dan probabilitas (Sig-F) sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa Sig F jauh lebih kecil dari 5% terhadap kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma t sebesar 2,148 dan probabilitas sebesar 0,041, stimulasi intelektual nilai t sebesar 3,495 dan probabilitas sebesar 0,002, pertimbangan individualisme t sebesar 2,096 dan probabilitas sebesar 0,046, dan motivasi inspirasional t sebesar 2,180 dan probabilitas sebesar 0,038, secara parsial terhadap kinerja karyawan CV.Yamaha Sumber Baru Jaya 1 Yogyakarta.

4. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh paling dominan variabel stimulasi intelektual sebesar 31,2%. Sedangkan secara berurutan pengaruh variabel motivasi inspirasional terhadap kinerja karyawan sebesar 15%, kharisma sebesar 14,6% dan perhatian individualisme terhadap kinerja karyawan sebesar 14%.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas maka disampaikan beberapa saran. Saran disampaikan berdasarkan penilaian karyawan yang masih dinilai kurang sesuai dengan keinginan karyawan. Adapun saran yang disampaikan sebagai berikut :

1. Variabel stimulasi intelektual paling berpengaruh terhadap kinerja oleh karena itu pimpinan hendaknya perlu mempelajari karakter bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil kesempatan tersebut yang diberikan atasan. Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin hendaknya memberikan penghargaan atau insentif.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan penelitian yang sama dengan obyek yang berbeda dan jumlah sampel yang besar, serta menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti disiplin kerja, kompensasi, kepemimpinan transaksional dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafarudin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Cetakan Pertama, Yogyakarta : BPFE
- Anikmah. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* (Tidak Dipublikasikan). Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002 , *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta Bumi Aksara.
- Arikunto, S (2006), *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. (2000). *Realibitas dan Valibitas*. Penerbit Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terjemahan Agus Dharma. Edisi Ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Fauzan, Rahman. (2009), Solusi Problem Komitmen, diperoleh pada 9 Oktober 2011 http://ipo.lab.uui.ac.id/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=27&limit=9&limitstart=9
- Gary Yukl, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT Indeks Jakarta
- Ghozali. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, *organisasi*, Jilid 2, Edisi Kedelapan, Bina Rupa Aksara Jakarta
- Handoko, Hani. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Liberty
- (Linawati, 2002), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan*, Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jaufani Sagala. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*, Catatan Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sudarmanto. (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Puataka Pelajar

Sugiyono. (2005), *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta

Stepen.P.Robbins/Mary Coulter, 2007, *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Bahasa Indonesia PT Mnacana Jaya Cemerlang.

Stephen P. Robbins, 2008, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi 12, Penerbit Salemba Empat Jakarta

Sugiyono. (2006). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Kesembilan. CV Alfabeta. Bandung

Supranto, J. (2001). *Tehnik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

Tua, Marihot. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Cetakan Pertama, Jakarta: PT Grasindo.

Umar, Husen, (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Wibowo . (2007), *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada



LAMPIRAN 1
KUESIONER

SURAT PENGANTAR KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri. Karyawan

Di Yamaha Sumber Barujaya 1

Di tempat

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Indonesia, penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai **"PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAMAHA SUMBER BARUJAYA 1 YOGYAKARTA"**

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

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian, penulis ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Hormat saya,

Ariez Sumantri

Peneliti

A. Identitas Responden

1. Nama :

2. Anda Bekerja di Bagian :

3. Jenis Kelamin : a. Pria

b. Wanita

4. Usia : a. Kurang dari 30 tahun.

b. 30-40 tahun

c. 40-50 tahun

d. Diatas 50 tahun

5. Status kerja : a. Pegawai tetap

b. Pegawai Kontrak

6. Pendidikan : a. Sarjana (S1)

b. Diploma (I, II, dan III)

c. SMU / SMK

d. SLTP

e. SD

7. Masa Kerja : a. Kurang dari 10 tahun
- b. 10-20 tahun
- c. 20-30 tahun
- d. Lebih dari 30 tahun

B. Kuesioner Penelitian

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap Kepemimpinan Kepala Kantor Yamaha Sumber Barujaya 1 dengan memberikan jawaban/tanggapan pernyataan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memeberikan tanda silang (X) pada salah saatu kategori jawaban berikut:

1= Sangat tidak setuju

2= Tidak setuju

3= Netral

4= Setuju

5= Sangat Setuju



BAGIAN 1

Kepemimpinan Transformasional

1. Kharisma

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1 | Saya merasa bangga jika atasan saya mengajak bekerja sama dalam suatu pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Saya mempunyai kepercayaan penuh kepada atasa saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 3 | Saya bekerja mendukung misi yang dimiliki oleh atasan saya atau perusahaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Saya selalu menghormati atasan saya di lingkungan kantor manapun diluar kantor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Saya selalu bersedia melakukan pekerjaan yang diperintahkan atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Atasan saya menimbulkan semangat saya dalam menyelesaikan pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Saya merasa segan terhadap atasan karena dia memiliki wibawa dan wawasan luas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Saya memandang atasan saya sebagai seorang yang dapat dijadikan panutan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Saya memandang atasan saya sebagai seorang yang berbeda dari yang lainnya dilingkungan kantor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Saya sangat terpengaruh dengan atasan dalam perilakunya sehari-hari | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation)

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Atasan saya mengizinkan saya untuk berpikir dengan metode/cara baru terhadap sesuatu permasalahan lama. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Atasan saya memberikan peluang untuk menggunakan intelegensi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Atasan saya memerlukan dukungan pendapat saya dengan suatu alasan yang kuat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Atasan saya mendorong untuk bertindak kreatif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Atasan saya menekankan ketelitian dan kehati-hatian terhadap penyelesaian suatu masalah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Atasan saya mengikuti perkembangan informasi tentang tata kerja yang dipakai untuk dasar penyelesaian masalah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Atasan saya selalu mengatasi masalah dengan baik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Atasan saya dapat memberikan alternative pemecahan terbaik dalam masalah pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Atasan saya selalu memberikan ide-ide baru pada setiap pertemuan atau diskusi yang diselenggarakan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Atasan saya selalu mempunyai keinginan yang tinggi terhadap pekerjaan yang menantang dan membutuhkan pemikiran. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Perhatian terhadap kebutuhan tenaga kerja dari pimpinan dalam hubungan kerja

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Atasan saya maemberikan perhatian khusus jika saya lalai dalam melaksanakan pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Atasan saya membantu mencari pemecahan ketika saya membutuhkan bantuan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Atasan saya memberikan perhatian atau penghargaan jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Atasan saya memberikan insentif agar setiap orang bersemangat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Atas saya sering berkomunikasi tidak hanya pada masalah pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Atasan menilai seseorang dengan objektif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 7 | Atasan saya menekankan pentingnya prestasi yang harus dicapai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Atasan saya bertindak secepatnya dan meminta penjelasan jika saya melakukan kesalahan kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Atasan saya tidak pernah membedakan seseorang dengan yang lainnya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Atasan saya dalam memetuskan segala hal dilakukan dengan penuh pertimbangan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Motivasi Inspirasional

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1 | Atasan saya menetapkan standar kerja yang tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Atasan saya mengembangkan atau mencari cara untuk melibatkan saya dalam suatu pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Atasan saya mendorong dalam penyelesaian suatu pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Atasan saya selalu memberikan contoh dalam penyelesaian pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Atasan saya mengkomunikasikan visinya dengan menggunakan contoh. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Atasan saya selalu memberikan gambaran atau pandangan masa yang akan datang. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Optimism saya dapat meningkat karena sesuatu hal dari atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Atasan saya teliti dalam memeriksa hasil pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Atasan saya dapat membuat saya tenang dengan komunikasinya dalam melakukan pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 10 | Keyakinan diri saya meningkat setelah mendengar visi dari atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|

BAGIAN 2

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap Kepemimpinan Yamaha Sumber Barujaya 1 dengan memberikan jawaban/tanggapan pernyataan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memeberikan tanda silang (X) pada salah saatu kategori jawaban berikut:

1= Sangat rendah

2= Rendah

3= Sedang

4= Tinggi

5= Sangat tinggi



Kinerja

1. Kehandalan

| NO | PERNYATAAN | ST | T | S | R | SR |
|----|--|----|---|---|---|----|
| 1 | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Kesungguhan dalam melakukan pekerjaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Kemampuan melayani pelanggan dengan benar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Kemampuan melayani pelanggan dengan tepat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Daya tanggap

| NO | PERNYATAAN | ST | T | S | R | SR |
|----|---|----|---|---|---|----|
| 1 | Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Kesiapan memberikan pelayanan saat bekerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Mampu memenuhi keinginan atasan pada saat bekerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Kompetensi

| NO | PERNYATAAN | ST | T | S | R | SR |
|----|---|----|---|---|---|----|
| 1 | Kemampuan memahami pelaksanaan pekerjaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Menguasai pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan kebutuhan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Kesopanan

| NO | PERNYATAAN | ST | T | S | R | SR |
|----|--|----|---|---|---|----|
| 1 | Bersikap sopan santun kepada rekan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 2 | Bersikap sopan santun kepada atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Bersikap hormat kepada rekan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Bersikap hormat kepada atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Menjalin persahabatan kepada rekan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Menjalin persahabatan kepada atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Komunikasi

| NO | PERNYATAAN | ST | T | S | R | SR |
|----|--|----|---|---|---|----|
| 1 | Kemampuan komunikasi kepada atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Kemampuan komunikasi kepada rekan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Memberikan informasi yang tepat kepada atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Kejujuran

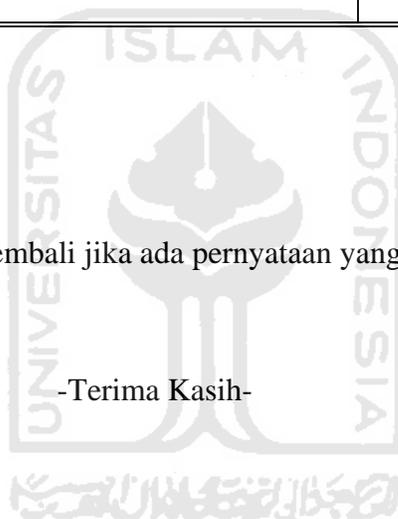
| NO | PERNYATAAN | ST | T | S | R | SR |
|----|---|----|---|---|---|----|
| 1 | Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada pelanggan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada rekan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Keamanan

| NO | PERNYATAAN | ST | T | S | R | SR |
|----|--|----|---|---|---|----|
| 1 | Mengetahui arah evakuasi apabila dalam keadaan darurat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Mampu menggunakan alat tabung pemadam kebakaran | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Mampu merawat peralatan kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mohon diperiksa kembali jika ada pernyataan yang belum terisi

-Terima Kasih-



LAMPIRAN 2
DATA MENTAH



LAMPIRAN 2. HASIL REKAP DATA 32 KARYAWAN

| No | Kharisma | | | | | | | | | | | Stimulasi Intelektual | | | | | | | | | | | | | | |
|------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | KH1 | KH2 | KH3 | KH4 | KH5 | KH6 | KH7 | KH8 | KH9 | KH10 | X1 | SI1 | SI2 | SI3 | SI4 | SI5 | SI6 | SI7 | SI8 | SI9 | SI10 | X2 | PI1 | PI2 | PI3 | PI4 |
| 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,7 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,8 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4,6 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,8 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 7 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,8 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 8 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4,1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,9 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,7 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,9 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,9 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,1 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,1 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,7 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 18 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,7 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,7 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4,1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,9 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 22 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,7 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3,6 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 23 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 24 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2,9 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 25 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 27 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,6 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,7 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,8 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 31 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Mean | 3,47 | 3,84 | 3,56 | 3,66 | 3,53 | 3,47 | 3,69 | 3,66 | 3,72 | 3,28 | 3,59 | 3,75 | 3,88 | 3,72 | 3,84 | 3,94 | 3,88 | 3,81 | 3,91 | 3,78 | 3,75 | 3,83 | 3,69 | 3,78 | 3,69 | 4,09 |

LAMPIRAN 2. HASIL REKAP DATA 32 KARYAWAN

| | Perhatian Individualisme | | | | | | | Motivasi Inspirasional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | PI5 | PI6 | PI7 | PI8 | PI9 | PI10 | X3 | MI1 | MI2 | MI3 | MI4 | MI5 | MI6 | MI7 | MI8 | MI9 | MI10 | | | | | | X4 | KIN1 | KIN2 | KIN3 | KIN4 |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,8 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,7 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,8 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 14 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,8 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,9 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,7 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 27 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4,1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4,1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Mean | 3,97 | 4,03 | 4,00 | 3,91 | 3,94 | 4,00 | 3,91 | 4,22 | 4,09 | 4,31 | 4,25 | 4,25 | 4,19 | 4,34 | 4,25 | 4,06 | 4,19 | 4,22 | 3,72 | 3,88 | 3,97 | 3,91 | 3,84 | 4,09 | 3,91 | 3,84 | 4,03 |

LAMPIRAN 2. HASIL REKAP DATA 32 KARYAWAN

| Kinerja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | KIN10 | KIN11 | KIN12 | KIN13 | KIN14 | KIN15 | KIN16 | KIN17 | KIN18 | KIN19 | KIN20 | KIN21 | KIN22 | KIN23 | KIN24 | KIN25 | KIN26 | KIN27 | KIN28 | KIN29 | X5 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,66 |
| 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3,45 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,07 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,10 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,03 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3,93 |
| 7 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,90 |
| 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4,00 |
| 9 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,86 |
| 10 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,03 |
| 11 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3,86 |
| 12 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,83 |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,48 |
| 14 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4,17 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 16 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,10 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3,59 |
| 18 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,17 |
| 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,90 |
| 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,90 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,62 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,93 |
| 23 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2,93 |
| 24 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4,00 |
| 25 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,69 |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3,62 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,07 |
| 28 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3,97 |
| 29 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,55 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,28 |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,28 |
| 32 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3,83 |
| Mean | 3,88 | 3,75 | 4,25 | 4,03 | 3,84 | 4,00 | 4,09 | 3,88 | 4,00 | 3,97 | 4,19 | 3,97 | 3,81 | 4,00 | 3,88 | 3,88 | 3,63 | 3,78 | 3,97 | 4,03 | 3,93 |



LAMPIRAN 3
RELIABILITAS dan
VALIDITAS

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Kharisma

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .952 | 10 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KH1 | 32.4063 | 39.088 | .718 | .950 |
| KH2 | 32.0313 | 37.386 | .857 | .944 |
| KH3 | 32.3125 | 37.641 | .791 | .947 |
| KH4 | 32.2188 | 39.596 | .727 | .950 |
| KH5 | 32.3438 | 36.168 | .862 | .944 |
| KH6 | 32.4063 | 37.023 | .813 | .946 |
| KH7 | 32.1875 | 37.706 | .806 | .947 |
| KH8 | 32.2188 | 37.015 | .874 | .944 |
| KH9 | 32.1563 | 39.039 | .761 | .949 |
| KH10 | 32.5938 | 37.991 | .742 | .949 |

Stimulasi Intelektual

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .957 | 10 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| SI1 | 34.5313 | 48.967 | .604 | .961 |
| SI2 | 34.3750 | 45.081 | .878 | .950 |
| SI3 | 34.5625 | 43.673 | .896 | .949 |
| SI4 | 34.4375 | 46.319 | .858 | .951 |
| SI5 | 34.3438 | 46.749 | .779 | .954 |
| SI6 | 34.4063 | 44.443 | .882 | .950 |
| SI7 | 34.4688 | 45.547 | .873 | .951 |
| SI8 | 34.3750 | 45.597 | .830 | .952 |
| SI9 | 34.5000 | 44.839 | .782 | .955 |
| SI10 | 34.5313 | 47.805 | .761 | .955 |

Pertimbangan Individualisme

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .934 | 10 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| PI1 | 35.4063 | 31.539 | .560 | .937 |
| PI2 | 35.3125 | 30.609 | .700 | .929 |
| PI3 | 35.4063 | 31.539 | .560 | .937 |
| PI4 | 35.0000 | 30.194 | .823 | .923 |
| PI5 | 35.1250 | 29.210 | .843 | .922 |
| PI6 | 35.0625 | 29.867 | .861 | .921 |
| PI7 | 35.0938 | 29.378 | .845 | .922 |
| PI8 | 35.1875 | 30.996 | .715 | .929 |
| PI9 | 35.1563 | 30.523 | .748 | .927 |
| PI10 | 35.0938 | 31.120 | .774 | .926 |

Motivasi Inspirasional

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .968 | 10 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| MI1 | 37.9375 | 26.383 | .684 | .970 |
| MI2 | 38.0625 | 23.093 | .912 | .963 |
| MI3 | 37.8438 | 24.910 | .913 | .963 |
| MI4 | 37.9063 | 24.668 | .901 | .963 |
| MI5 | 37.9063 | 24.346 | .870 | .964 |
| MI6 | 37.9688 | 24.160 | .868 | .964 |
| MI7 | 37.8125 | 25.190 | .838 | .966 |
| MI8 | 37.9063 | 24.023 | .928 | .962 |
| MI9 | 38.0938 | 23.443 | .823 | .967 |
| MI10 | 37.9688 | 24.225 | .856 | .965 |

Kinerja

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .851 | 29 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KIN1 | 110.2813 | 77.693 | .406 | .846 |
| KIN2 | 110.1250 | 75.597 | .537 | .842 |
| KIN3 | 110.0313 | 76.031 | .509 | .843 |
| KIN4 | 110.0938 | 73.701 | .502 | .842 |
| KIN5 | 110.1563 | 75.426 | .536 | .842 |
| KIN6 | 109.9063 | 74.023 | .604 | .839 |
| KIN7 | 110.0938 | 74.539 | .561 | .840 |
| KIN8 | 110.1563 | 77.684 | .372 | .846 |
| KIN9 | 109.9688 | 75.386 | .487 | .843 |
| KIN10 | 110.1250 | 72.371 | .612 | .838 |
| KIN11 | 110.2500 | 76.000 | .422 | .845 |
| KIN12 | 109.7500 | 78.065 | .310 | .848 |
| KIN13 | 109.9688 | 79.838 | .368 | .852 |
| KIN14 | 110.1563 | 78.394 | .356 | .850 |
| KIN15 | 110.0000 | 76.129 | .364 | .847 |
| KIN16 | 109.9063 | 74.604 | .598 | .840 |
| KIN17 | 110.1250 | 76.952 | .508 | .843 |
| KIN18 | 110.0000 | 81.290 | .470 | .853 |
| KIN19 | 110.0313 | 77.322 | .484 | .844 |
| KIN20 | 109.8125 | 77.125 | .453 | .844 |
| KIN21 | 110.0313 | 78.031 | .357 | .850 |
| KIN22 | 110.1875 | 79.254 | .379 | .849 |
| KIN23 | 110.0000 | 78.581 | .372 | .847 |
| KIN24 | 110.1250 | 81.016 | .487 | .853 |
| KIN25 | 110.1250 | 77.016 | .215 | .855 |
| KIN26 | 110.3750 | 78.435 | .395 | .853 |
| KIN27 | 110.2188 | 77.209 | .394 | .849 |
| KIN28 | 110.0313 | 79.193 | .404 | .851 |
| KIN29 | 109.9688 | 76.999 | .358 | .847 |



LAMPIRAN 4

ANALISIS DESKRIPTIF

dan KUANTITATIF

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|-----------|---------------|
| Laki-laki | 21 | 65.6% |
| Perempuan | 11 | 34.4% |
| Jumlah | 32 | 100.0% |

Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur

| Umur | Jumlah orang | Persentase |
|----------------------|--------------|-------------|
| kurang dari 30 tahun | 10 | 31.3% |
| 30 - 40 tahun | 19 | 59.4% |
| 41 - 50 tahun | 3 | 9.4% |
| > 50 tahun | 0 | 0.0% |
| Total | 32 | 100% |

Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

| Pendidikan | Jumlah orang | Persentase |
|--------------|--------------|---------------|
| Sarjana | 8 | 25.0% |
| Diploma | 9 | 28.1% |
| SMU | 15 | 46.9% |
| SMP | 0 | 0.0% |
| SD | 0 | 0.0% |
| Total | 32 | 100.0% |

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

| Bagian | Jumlah | Persentase |
|---------------------|-----------|---------------|
| Teknisi/Operasional | 11 | 34.4% |
| Administrasi | 6 | 18.8% |
| Pemasaran/Sales | 12 | 37.5% |
| Driver | 3 | 9.4% |
| Total | 32 | 100.0% |

Karakteristik Responden Berdasarkan Status

| Golongan | Jumlah | Persentase |
|------------------|-----------|---------------|
| Karyawan kontrak | 7 | 21.9% |
| Karyawan tetap | 25 | 78.1% |
| Total | 32 | 100.0% |

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa kerja | Jumlah | Persentase |
|----------------------|-----------|-------------|
| kurang dari 10 tahun | 10 | 31.3% |
| 10 - 20 tahun | 19 | 59.4% |
| 21 - 30 tahun | 3 | 9.4% |
| lebih dari 30 tahun | 0 | 0% |
| Total | 32 | 100% |

Rekapitulasi Karakteristik Karyawan yang Paling Dominan

| Karakteristik | Karakteristik yang Dominan | Jumlah | Presentase |
|---------------|----------------------------|--------|------------|
| Jenis kelamin | Laki-laki | 21 | 65.6% |
| Umur | 30 - 40 tahun | 19 | 59.4% |
| Pendidikan | SMU | 15 | 46,9% |
| Bagian Kerja | Pemasaran/Sales | 23 | 44.2% |
| Status | Karyawan tetap | 25 | 78.1% |
| Masa kerja | 10 – 20 tahun | 13 | 59,4% |

Variabel Kharisma (X_1)

| Indikator Kepemimpinan Kharisma | Mean | Persentase (%) | Kategori |
|--|------|----------------|------------|
| Bangga jika atasan mengajak bekerja sama | 3.47 | 69.4% | Baik |
| Mempunyai kepercayaan penuh kepada atasan | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Mempunya misi yang berharga dari atasan | 3.56 | 71.2% | Baik |
| Menghormati atasan | 3.66 | 73.2% | Baik |
| Bersedia melakukan pekerjaan yang diperintahkan atasan | 3.53 | 70.6% | Baik |
| Semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. | 3.47 | 69.4% | Baik |
| Merasa segan terhadap atasan | 3.69 | 73.8% | Baik |
| Atasan dapat dijadikan panutan. | 3.66 | 73.2% | Baik |
| Atasan seorang yang berbeda dari yang lainnya | 3.72 | 74.4% | Baik |
| Terpengaruh dengan atasan dalam perilaku sehari-hari | 3.28 | 65.6% | Cukup Baik |
| Mean total | 3.59 | 71.8% | Baik |

Variabel Stimulasi intelektual (X_2)

| Indikator Stimulasi Intelektual | Mean | Persentase | Kategori |
|---|------|------------|----------|
| Atasan mengizinkan untuk menggunakan metode baru | 3.75 | 75.0% | Baik |
| Atasan memberikan peluang untuk menggunakan intelegensi | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Atasan memerlukan dukungan pendapat bawahan | 3.72 | 74.4% | Baik |
| Atasan mendorong untuk bertindak kreatif | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Atasan menekankan ketelitian dan kehati-hatian | 3.94 | 78.8% | Baik |
| Mengikuti perkembangan informasi | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Mengatasi masalah dengan baik | 3.81 | 76.2% | Baik |
| Atasan memberikan alternative pemecahan masalah | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Atasan menemukan ide-ide baru | 3.78 | 75.6% | Baik |
| Atasan ambisius terhadap pekerjaan yang menantang | 3.75 | 75.0% | Baik |
| Mean total | 3.83 | 76,6% | Baik |

Variabel Pertimbangan individualisme (X_3)

| Indikator Pehatian Individualisme | Mean | Persentase | Kategori |
|---|------|------------|----------|
| Atasan memberikan perhatian khusus | 3.69 | 73.8% | Baik |
| Atasan membantu mencari pemecahan masalah | 3.78 | 75.6% | Baik |
| Atasan memberikan penghargaan | 3.69 | 73.8% | Baik |
| Atasan memberikan insentif | 4.09 | 81.8% | Baik |
| Ada komunikasi tidak hanya pada masalah pekerjaan | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Atasan menilai seseorang dengan objektif | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Menekankan pentingnya kinerja | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Bertindak cepat dan meminta penjelasan jika bawahan melakukan kesalahan kerja | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Atasan tidak pernah membedakan karyawan | 3.94 | 78.8% | Baik |
| Memutuskan segala hal dengan pertimbangan. | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Mean total | 3.91 | 78,2% | Baik |

Variabel Motivasi inspirasional (X_4)

| Indikator Motivasi Inspirasional | Mean | Persentase | Kategori |
|--|------|------------|-------------|
| Atasan menetapkan standar kerja tinggi. | 4.22 | 84.4% | Sangat Baik |
| Atasan melibatkan bawahan dalam suatu pekerjaan | 4.09 | 81.8% | Baik |
| Atasan mendorong dalam penyelesaian pekerjaan | 4.31 | 86.2% | Sangat Baik |
| Atasan memberikan contoh dalam pekerjaan | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Atasan mengkomunikasikan visinya | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Atasan memberikan gambaran masa yang akan datang | 4.19 | 83.8% | Baik |
| Optimisme karyawan karena dorongan dari atasan | 4.34 | 86.8% | Sangat Baik |
| Teliti dalam memeriksa hasil pekerjaan | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Komunikasi baik dalam melakukan pekerjaan | 4.06 | 81.2% | Baik |
| Keyakinan karyawan meningkat | 4.19 | 83.8% | Baik |
| Mean total | 4.22 | 84,4% | Sangat Baik |

Variabel Kinerja (Y)

| Indikator Kinerja | Mean | Persentase | Kategori |
|--|------|------------|----------|
| Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar | 3.72 | 74.4% | Baik |
| Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Kesungguhan dalam melakukan pekerjaan | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Kemampuan melayani pelanggan dengan benar | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Kemampuan melayani pelanggan dengan tepat | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu | 4.09 | 81.8% | Baik |

| | | | |
|---|------|-------|-------------|
| Kesiapan memberikan pelayanan saat bekerja | 3.91 | 78.2% | Baik |
| Mampu memenuhi keinginan atasan pada saat bekerja | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Kemampuan memahami pelaksanaan pekerjaan | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Menguasai pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan kebutuhan | 3.75 | 75.0% | Baik |
| Bersikap sopan santun kepada rekan kerja | 4.25 | 85.0% | Sangat Baik |
| Bersikap sopan santun kepada atasan | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Bersikap hormat kepada rekan kerja | 3.84 | 76.8% | Baik |
| Bersikap hormat kepada atasan | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Menjalin persahabatan kepada rekan kerja | 4.09 | 81.8% | Baik |
| Menjalin persahabatan kepada atasan | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Kemampuan komunikasi kepada atasan | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Kemampuan komunikasi kepada rekan kerja | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada atasan | 4.19 | 83.8% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada atasan | 3.81 | 76.2% | Baik |
| Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada pelanggan | 4.00 | 80.0% | Baik |
| Menyampaikan sesuai dengan informasi kepada rekan kerja | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan | 3.88 | 77.6% | Baik |
| Memberikan informasi yang tepat kepada rekan kerja | 3.63 | 72.6% | Baik |
| Mengetahui arah evakuasi apabila dalam keadaan darurat | 3.78 | 75.6% | Baik |
| Mampu menggunakan alat tabung pemadam kebakaran | 3.97 | 79.4% | Baik |
| Mampu merawat peralatan kerja | 4.03 | 80.6% | Baik |
| Mean total | 3.93 | 78.6% | Baik |

Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap-tiap Variabel

| Variabel | Mean | Hasil penilaian | Kategori |
|-------------------------------|------|-----------------|----------|
| Kharisma | 3.59 | 71.8 | Baik |
| Stimulasi intelektual | 3.83 | 76.6 | Baik |
| Perhatian yang individualisme | 3.91 | 78.2 | Baik |
| Motivasi inspirasional | 4.22 | 84.4 | Baik |
| Kinerja | 3.93 | 78,6 | Tinggi |

Hasil Regresi Pengaruh variabel independent terhadap Kinerja

| Variabel Independent | Koef. Regresi | t statistik | Sig-t | Keterangan |
|----------------------------|---------------|-------------|-------|------------|
| (Constant) | 1.679 | 7.957 | 0.000 | |
| Kharisma | 0.104 | 2.148 | 0.041 | Signifikan |
| Stimulasi intelektual | 0.137 | 3.495 | 0.002 | Signifikan |
| Phatian yang individualism | 0.173 | 2.096 | 0.046 | Signifikan |
| Motivasi inspirasional | 0.161 | 2.180 | 0.038 | |
| Adjusted R Square = | 0.812 | Multiple R= | 0.914 | |
| F statistik = | 34.432 | Sig-F= | 0.000 | Signifikan |

Lampiran Deskriptif Demografi

Frequencies

Statistics

| | Gender | Usia | Pendidikan | Bagian | Status | Masa kerja |
|---------|--------|------|------------|--------|--------|------------|
| N Valid | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Frequency Table

Gender

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Laki- laki | 21 | 65.6 | 65.6 | 65.6 |
| Perempuan | 11 | 34.4 | 34.4 | 100.0 |
| Total | 32 | 100.0 | 100.0 | |

Usia

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid kurang dari 30 tahun | 10 | 31.3 | 31.3 | 31.3 |
| 30 - 40 tahun | 19 | 59.4 | 59.4 | 90.6 |
| 41 - 50 tahun | 3 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 32 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sarjana | 8 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| Diploma | 9 | 28.1 | 28.1 | 53.1 |
| SMU | 15 | 46.9 | 46.9 | 100.0 |
| Total | 32 | 100.0 | 100.0 | |

Bagian

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Teknisi/Operasional | 11 | 34.4 | 34.4 | 34.4 |
| Administrasi | 6 | 18.8 | 18.8 | 53.1 |
| Pemasaran/Sales | 12 | 37.5 | 37.5 | 90.6 |
| Driver | 3 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 32 | 100.0 | 100.0 | |

Status

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Karyawan kontrak | 7 | 21.9 | 21.9 | 21.9 |
| Karyawan tetap | 25 | 78.1 | 78.1 | 100.0 |
| Total | 32 | 100.0 | 100.0 | |

Masa kerja

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid kurang dari 10 tahun | 10 | 31.3 | 31.3 | 31.3 |
| 10 - 20 tahun | 19 | 59.4 | 59.4 | 90.6 |
| 21 - 30 tahun | 3 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 32 | 100.0 | 100.0 | |

Hasil Uji Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .914 ^a | .836 | .812 | .13556 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kharisma, Stimulasi intelektual, Pehatian yang individualisme

Hasil Korelasi Parsial

| Variabel | Koef. Korelasi Parsial (r) | Koef. Determinasi Parsial (r ²) |
|-----------------------------|----------------------------|---|
| Kharisma | 0.382 | 0.146 |
| Stimulasi intelektual | 0.558 | 0.312 |
| Pehatian yang individualism | 0.374 | 0.140 |
| Motivasi | 0.387 | 0.150 |

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Motivasi, Kharisma, Stimulasi intelektual, Pehatian yang indivjduali sme | . | Enter |

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

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .914 ^a | .836 | .812 | .13556 |

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kharisma, Stimulasi intelektual, Pehatian yang individualisme

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2.531 | 4 | .633 | 34.432 | .000 ^a |
| | Residual | .496 | 27 | .018 | | |
| | Total | 3.027 | 31 | | | |

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kharisma, Stimulasi intelektual, Pehatian yang individualisme
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 1.679 | .211 | | 7.957 | .000 | | | |
| | Kharisma | .104 | .048 | .227 | 2.148 | .041 | .608 | .382 | .167 |
| | Stimulasi intelektual | .137 | .039 | .311 | 3.495 | .002 | .633 | .558 | .272 |
| | Pehatian yang individualisme | .173 | .082 | .338 | 2.096 | .046 | .846 | .374 | .163 |
| | Motivasi | .161 | .074 | .283 | 2.180 | .038 | .762 | .387 | .170 |

- a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil Perhitungan Multikolinieritas

| Variabel | Toleransi | VIF | Keterangan |
|------------------------------|-----------|-------|-----------------------------|
| Kharisma | 0.544 | 1.839 | Tidak ada multikolinieritas |
| Stimulasi intelektual | 0.767 | 1.303 | Tidak ada multikolinieritas |
| Pehatian yang individualisme | 0.234 | 4.273 | Tidak ada multikolinieritas |
| Motivasi | 0.360 | 2.779 | Tidak ada multikolinieritas |

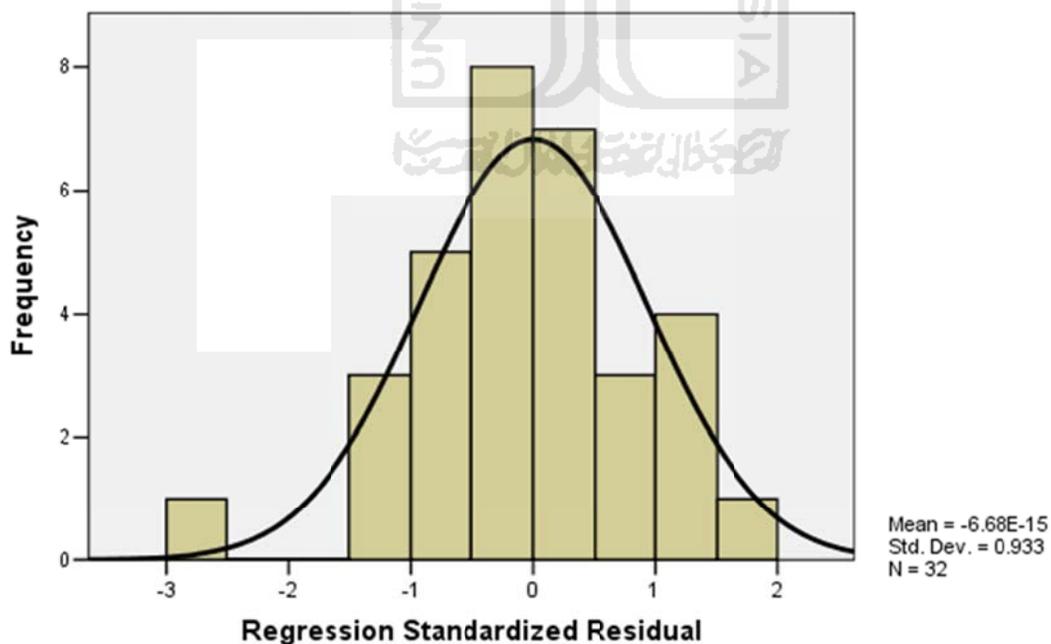
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.679 | .211 | | 7.957 | .000 | | |
| | Kharisma | .104 | .048 | .227 | 2.148 | .041 | .544 | 1.839 |
| | Stimulasi intelektual | .137 | .039 | .311 | 3.495 | .002 | .767 | 1.303 |
| | Pehatian yang individualisme | .173 | .082 | .338 | 2.096 | .046 | .234 | 4.273 |
| | Motivasi | .161 | .074 | .283 | 2.180 | .038 | .360 | 2.779 |

a. Dependent Variable: Kinerja

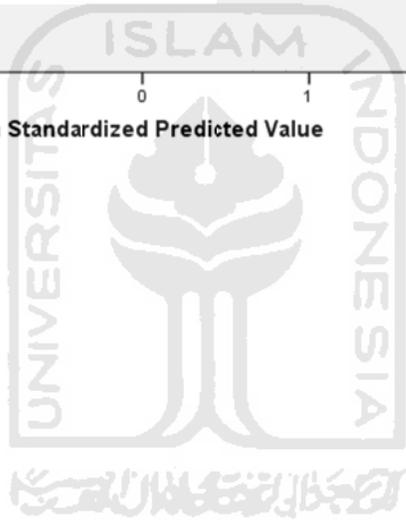
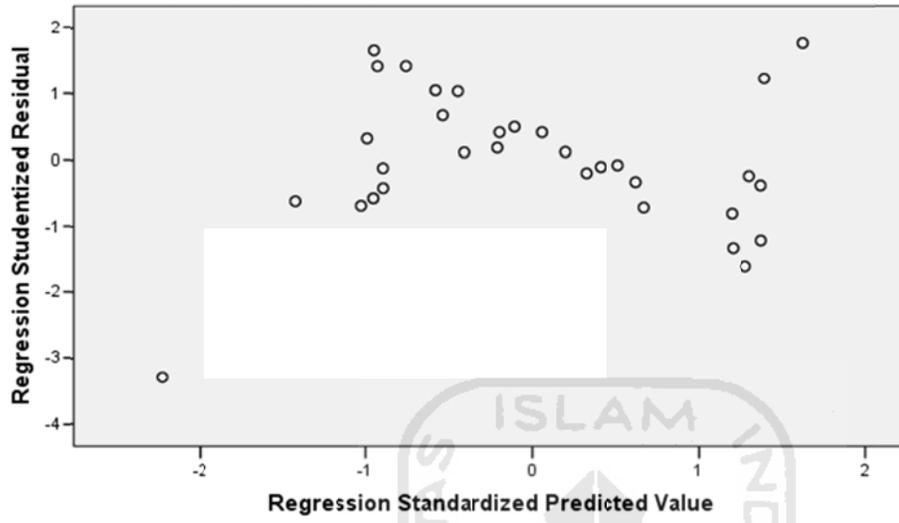
Histogram

Dependent Variable: Kinerja



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



Uji Linearitas

| R Square | N | $X^2_{hitung} = N \times R^2$ | X^2 Tabel (DF=4) | Keterangan |
|----------|----|-------------------------------|--------------------|------------|
| 0,005 | 32 | 0,16 | 7,8147 | Linear |

Uji Linieritas Regression

Variables Entered/Removed^d

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | x3 ² , x2 ² , x1 ² | . | Enter |

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

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .073 ^a | .005 | -.101 | .97932711 |

- a. Predictors: (Constant), x3², x2², x1²

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Regression | .146 | 3 | .049 | .051 | .985 ^a |
| | Residual | 26.854 | 28 | .959 | | |
| | Total | 27.000 | 31 | | | |

- a. Predictors: (Constant), x3², x2², x1²
b. Dependent Variable: Uit

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .092 | .683 | | .134 | .894 |
| | x1 ² | .006 | .048 | .031 | .121 | .904 |
| | x2 ² | .010 | .039 | .056 | .256 | .800 |
| | x3 ² | -.020 | .057 | -.101 | -.357 | .724 |

- a. Dependent Variable: Uit

