

**Pengaruh Kepemimpinan dan Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan
Koperasi Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Dhimas Agung Pamungkas
Nomor Mahasiswa : 08311150
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

**Pengaruh Kepemimpinan dan Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan
Koperasi Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan**

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 : Dhimas Agung Pamungkas
Nomor Mahasiswa : 08311150
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tugas 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, 15 Mei 2012

Penulis,



Dhimas Agung Pamungkas

**Pengaruh Kepemimpinan dan Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi
Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

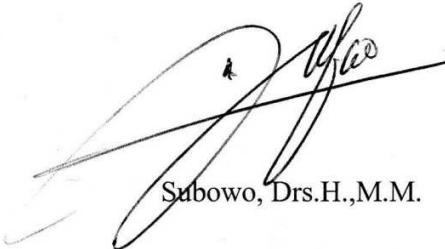
Oleh:

Nama : Dhimas Agung Pamungkas
Nomor Mahasiswa : 08311150
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 8/2012

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Subowo, Drs.H.,M.M.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Kepemimpinan dan Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja
Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan

Disusun Oleh: DHIMAS AGUNG PAMUNGKAS
Nomor Mahasiswa: 08311150

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

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Subowo, MM
Penguji : Drs. Budi Sudjijono, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

HALAMAN PERSEMBAHAN

"Dan kami perintahkan kepada manusia (berbuat baik) kepada kedua orang tuanya. Ibunya telah mengandung dalam keadaan lemah yang bertambah-tambah, dan menyapihnya dalam dua tahun. Bersyukurlah kepada-Ku dan kepada kedua orang tuamu. Hanya kepada-Ku lah kembalimu"

-Q.S. Luqman ; 14

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

- ❖ Kedua Orang Tua saya, Bapak dan Ibu yang selalu saya sayangi dan saya hormati.
- ❖ Kakak saya Ratri Kusuma Wardhani, Cita Rini Puspita Sari dan Bayu Tri Sasongko yang selalu menjadi bagian dari hidup saya.
- ❖ Seluruh keluarga besar saya
- ❖ Sahabat-sahabat saya tercinta yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
- ❖ Dan skripsi ini saya persembahkan untuk almamater tercinta.

HALAMAN MOTTO

Guru terbesar adalah pengalaman. Keberanian terbesar adalah sabar. Kesalahan terbesar adalah putus asa. Dosa terbesar adalah takut. Kebanggaan terbesar adalah kepercayaan. Pemberian terbesar adalah percaya diri. Rahasia terbesar adalah kematian.

(Ali bin Abu Tholib)

Sesungguhnya Allah S.W.T tidak akan mengubah nasib seseorang atau kaum apabila seseorang atau kaumnya tidak merubahnya sendiri, dan sesekali tidak ada perlindungan bagi mereka selain Dia

(Q.S. Arra'du ; 11)

ABSTRAK

Skripsi ini berisi penelitian untuk mengetahui : (1) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, (2) pengaruh delegasi wewenang terhadap kinerja, dan (3) pengaruh kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja. Subyek penelitian ini adalah karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan dengan menggunakan sampel populasi sebanyak 38 orang yang merupakan karyawan tetap. Alat analisis yang digunakan adalah uji F, uji t, analisis regresi berganda, dan analisis koefisien determinasi. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS 17.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan dan delegasi wewenang secara parsial dan bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Delegasi wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan dan delegasi wewenang berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Dari hasil analisis di atas diketahui variabel kepemimpinan memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja.

Kata kunci : kepemimpinan, delegasi wewenang, kinerja

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.,

Puji syukur kehadiran ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat-Nya, melimpahkan segala karunia, taufik serta hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, membimbing, menyemangati, mendorong, maupun memberikan doa dan kasih sayang yang cukup kepada penulis selama penyusunan skripsi ini :

1. ALLAH SWT atas rahmat dan karuniaNya, serta selalu memberikan petunjuk dan kekuatan dalam menjalani hidup ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari jaman jahiliyah menuju jaman yang terang benderang dan penuh dengan ilmu pengetahuan.
3. Kedua Orang Tua saya, Bapak Nurjanto dan Ibu Djarjatun yang sangat saya sayangi. “ Terimakasih telah memberikan segalanya kepada saya, dari pertama saya menghirup nafas di dunia ini, sampai dengan detik ini bapak dan ibu telah menjadi hidup saya, skripsi ini mungkin belum seberapa dengan apa yang telah bapak dan

ibu berikan, tapi skripsi ini saya harap bisa membuat bapak dan ibu bangga, segala yang ibu dan bapak berikan hanya Allah yang bisa membalasnya”.

4. Kakak saya tercinta Mbak Dhanik, Mas Tommy, Mbak Ita, Mas Achmad, Mas Bayu, Mbak Dilla yang telah luar biasa membimbing dan mendukung selama ini.
5. Bapak Subowo, Drs. H.,MM., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dengan penuh kesabaran.
6. Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA selaku Dekan FE UII Yogyakarta yang selalu berupaya memajukan FE UII.
7. Segenap Dosen, Staff, dan Karyawan FE UII atas segala bantuannya dalam mempermudah proses penulis menuntut ilmu.
8. Keluarga kecil yang saya temukan di Yogyakarta yang sangat luar biasa Gatra Gendut, Pak Bob, Nino de Jong, Mukti Godeg, Dony Puothok yang petuk, Nicky Mbak Sus, Dewi Si Paha Besar, Icha Mbak Sri, Ejak Adul Unyil, Ira si Alis Tebal kalian manusia yang sangat sulit ditemukan. Terima kasih buat semuanya dan sukses selalu.
9. Teman-teman TOP yang harus selalu top Eka, Windy, Cici, Dika, Intan, Sekar. Selalu sukses kalian.

10. Sahabat ngapakers yang bertahun-tahun berbagi bahasa ngapak dengan saya Galan, Adam, Rendy, Elga, Dwi, Rengga, Si Kembar Purwa & Wuri, Yunus, Imam. Salam Ngapakers.
11. Teman-teman KKN Srandakan Unit 130, Ira, Titik, Novita, Vicky, Agung. Kebersamaan yang sangat berkesan dan tak terlupakan.
12. Teman-teman futsal FE UII Awal, Bapak Lufthi, Wisnu, Frant, Galih, Eko, Furqon, Aldi, Heru, Vian dan masih banyak lagi yang tersebut. *Keep spirit boy*.
13. Seluruh Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan yang telah mau bekerja sama untuk mempermudah penulis dalam menyelesaikan penelitian. Tidak lupa kepada Bapak Ardia selaku kepala cabang pusat yang telah memberikan izin kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian.
14. Teman-teman karyawan Koperasi Jasa Syariah Cabang Yogyakarta, Mar Ari, Mas Daud, Mas Rudi, Mar Erwin, Mas Aan, Mas Jito, Mas Andika, Mas Wahab, Mas Satriyo yang setiap Kamis malam berbagi kemampuan futsal. Terima kasih untuk semuanya.
15. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 15 Mei 2012

Penulis

Dhimas Agung Pamungkas

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN BERITA ACARA SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	3
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1. Penelitian Terdahulu	5
2.2. Landasan Teori	7
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	7

2.2.2. Kepemimpinan	11
2.2.3. Organisasi dan Delegasi Wewenang	28
2.2.4. Kinerja.....	36
2.3. Kerangka Penelitian.....	44
2.4. Hipotesis	45
BAB III METODELOGI PENELITIAN	46
3.1. Lokasi Penelitian.....	46
3.2. Variabel Penelitian.....	48
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian	48
3.3.1. Kepemimpinan	48
3.3.2. Delegasi Wewenang	49
3.3.3. Kinerja	50
3.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	52
3.4.1. Jenis Data	52
3.4.2. Metode Pengumpulan Data	52
3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	53
3.6.1. Uji Validitas.....	53
3.6.2. Uji Reliabilitas.....	57
3.6. Populasi dan Sampel.....	58
3.7. Metode Analisis Data	59
3.7.1. Analisis Deskriptif.....	59

3.7.2. Analisis Verifikatif.....	59
3.7.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda.....	60
3.7.2.2. Analisis Korelasi Berganda.....	60
1. Koefisien Determinasi Berganda (R^2).....	60
2. Uji Signifikansi Korelasi Berganda (Uji F).....	61
3.7.2.3. Analisis Korelasi Parsial.....	63
1. Koefisien Determinasi Parsial (r^2).....	63
2. Uji Signifikansi Korelasi Parsial (Uji t).....	63
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	66
4.1. Analisis Deskriptif	66
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian.....	66
1. Jenis Kelamin.....	66
2. Usia.....	67
3. Pendidikan Terakhir.....	68
4. Status Pernikahan.....	68
5. Jumlah Tanggungan.....	69
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	70
1. Variabel Independen.....	70
2. Variabel Dependen.....	74
4.2. Analisis Verifikatif.....	77
4.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda.....	77
4.2.2. Intrepretasi Persamaan Regresi	78

4.2.3. Analisis Korelasi Berganda.....	79
1. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2).....	79
2. Uji Signifikansi Korelasi Berganda (Uji F).....	79
4.2.4. Analisis Korelasi Parsial.....	81
1. Analisis Koefisien Determinasi Parsial (r^2).....	81
2. Uji Signifikansi Korelasi Parsial (Uji t).....	82
4.3. Pembahasan dan Implikasi.....	85
4.3.1. Pengaruh Faktor Kepemimpinan dan Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja.....	85
4.3.2. Pengaruh Faktor Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	86
4.3.3. Pengaruh Faktor Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja	87
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	89
5.1. Kesimpulan.....	89
5.2. Saran	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN KUISIONER.....	94
LAMPIRAN UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS	102
LAMPIRAN ANALISIS DATA	107

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Jumlah Pertanyaan Kuisisioner.....	54
3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	55
3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Delegasi Wewenang	55
3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	56
3.5 Hasil Uji Reliabilitas	58
4.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia.....	67
4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
4.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Pernikahan	69
4.5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan	69
4.6 Hasil Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan	71
4.7 Hasil Jawaban Responden Terhadap Delegasi Wewenang	73
4.8 Hasil Jawaban Responden Terhadap Kinerja.....	75
4.9 Hasil Uji Regresi Linear Berganda....	77
4.10 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Parsial (r^2).....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.3 Kerangka Pemikiran	45
4.1 Hasil Distribusi Uji F	80
4.2 Hasil Pengujian Koefisien Regresi Kepemimpinan	84
4.3 Hasil Pengujian Koefisien Regresi Delegasi Wewenang.....	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara yang kaya akan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia adalah salah satu ujung tombak yang dapat membuat Indonesia sejajar dengan negara maju. Untuk itulah penulis mengangkat penelitian mengenai sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang menjadi anggota organisasi adalah ujung tombak pelaksanaan kegiatan tentunya memiliki target-target yang harus dicapai. Hal ini menyebabkan tuntutan lebih kepada anggota organisasi agar memberikan kinerja yang maksimal untuk membantu tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja maksimal tentunya dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah kepemimpinan yang dijalankan. Sedangkan kunci kepemimpinan itu terletak pada pemimpinnya.

Pemimpin adalah salah satu orang yang paling berpengaruh dalam pencapaian kinerja anggota organisasi yang nantinya mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Hasibuan (2009:169), pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi disebut kepemimpinan (Hasibuan, 2009). Cara memimpin inilah yang sangat mempengaruhi persepsi kerja para bawahan. Jadi secara tidak langsung, kepemimpinan sangat

mempengaruhi kinerja anggota organisasi karena didalamnya terdapat proses interaksi yang dibentuk pemimpin.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau menjadikan bawahannya menjadi lebih baik. Salah satu cara untuk tujuan itu adalah dengan mendelegasikan wewenang kepada bawahan yang dirasa sanggup memikul tanggungjawab tersebut. Dalam dinamika organisasi, delegasi wewenang adalah kegiatan yang pasti ada dalam organisasi bentuk apapun. Delegasi wewenang merupakan salah satu prinsip organisasi yang berfungsi sebagai kunci dinamika perusahaan (Hasibuan:2009). Setiap organisasi pasti menjalankan prinsip delegasi wewenang. Prinsip inilah yang membuat anggota organisasi tumbuh dan kemudian mempengaruhi tumbuhnya organisasi. Tumbuhnya karyawan ini tentunya terindikasi dari kinerja yang ditunjukkan oleh masing - masing karyawan.

Berdasarkan beberapa penjelasan akan hal-hal di atas, menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan”.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan baik secara bersama-sama atau secara parsial antara kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan?

2. Diantara variabel kepemimpinan dan delegasi wewenang, variabel manakah yang lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan tersebut, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan delegasi wewenang baik secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan
2. Untuk mengetahui variabel kepemimpinan atau delegasi wewenang yang lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi organisasi
Agar dimengerti dan dipahami arti pentingnya pengaruh kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan dan sebagai masukan kepada Koperasi Simpan Pinjam Jasa Pekalongan sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik / maksimal
2. Bagi Karyawan
Agar karyawan mengerti dan memahami sejauh mana kepemimpinan dan delegasi wewenang dapat membantu meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi

3. Bagi penelitian selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman bagi penelitian selanjutnya

4. Bagi Penulis

Memberi kesempatan pada penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang selama ini dipelajari semasa menjalani pendidikan. Selain itu diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan maka terdapat hasil penelitian sebagai berikut :

1. Indah Ramadhani pada tahun 2006 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bank Indonesia Cirebon”. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
 - Pada penelitian ini populasinya adalah 150 karyawan Bank Indonesia Cirebon. Sedangkan sampel yang digunakan adalah sebanyak 60 karyawan Bank Indonesia Cirebon.
 - Kesimpulan penelitian : Berdasarkan hasil regresi berganda dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Bank Indonesia Cirebon. Sedangkan dari hasil uji t diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel disiplin kerja.
2. Eka Idham Iip dan Subowo pada tahun 2005 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon.
 - Pada penelitian ini populasi adalah sebanyak 80 orang karyawan. Untuk pelaksanaan uji coba diambil 20 responden secara random dari seluruh anggota

populasi sehingga jumlah populasi yang tersisa adalah 60 orang. Sedangkan untuk penelitian sesungguhnya menggunakan jumlah responden sebanyak 60 orang karyawan.

- Kesimpulan Penelitian : Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi mempengaruhi variabel kinerja. Sedangkan dari hasil uji t, didapatkan hasil bahwa secara parsial variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Risky Putra pada tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisah Medan.
- Pada penelitian ini, responden yang digunakan adalah sebesar populasi karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisah Medan yaitu sebanyak 37 orang.
 - Kesimpulan penelitian : Berdasarkan hasil regresi berganda dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Petisah Medan. Sedangkan dari hasil uji t diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur utama MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja. Dengan demikian fokus yang dipelajari manusia adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja (Hasibuan, 2009).

2.2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa definisi dari manajemen sumber daya manusia yang sebenarnya bermakna sama. Simamora (2006) menyatakan “Sumber daya manusia adalah sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi.” Dari definisi ini dapat dilihat bahwa unsur utama dari kajian manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang disinergikan dengan unsur sumber daya lain.

Hasibuan menyatakan “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat” (Hasibuan, 2009:10).

Jadi dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari cara mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2009:14) manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan pengembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik secara vertical maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Focus kajian utama MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut fungsi - fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan karyawan, perusahaan, serta masyarakat (Hasibuan, 2009:12). Fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut adalah (Hasibuan, 2009) :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah tugas mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini diatur dalam Undang - Undang No. 12 tahun 1964.

2.2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu cabang dari ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi Negara. Sedangkan ilmu administrasi Negara adalah salah satu cabang ilmu dari ilmu-ilmu sosial, dan merupakan salah satu dari perkembangan filsafat. Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan orang yang berpengaruh (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan dan ketaatan dari para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut mengikuti segala pengaruh dari pemimpin tersebut dan timbul rasa ketaatan secara spontan.

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Falsafah kepemimpinan adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Seorang pemimpin adalah orang yang bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Siagian (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar dari organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu. Hal ini mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan,2009). Beberapa ahli dalam Kartono (2010:57) menyatakan definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Benis mengenai kepemimpinan berkata “.....*the proses by wich an agent induces a subordinate to behave ain a desired manner*” (proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu).

- c. George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
- d. Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkannya.

Sedangkan orang yang menggunakan wewenangnya dalam kepemimpinan dapat disebut pemimpin (*leader*). Pemimpin (*leader*) seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan,2009). *Leader* adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personal authority*). Menurut Kartono (2010:38) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga dia mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi mencapai satu atau beberapa tujuan. Jadi pemimpin itu adalah seorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan satu kebutuhan dari satu situasi/zaman sehingga dia memiliki kekuasaan dan kewibawaan untuk membimbing dan mengarahkan bawahan. Dia juga mampu mendapatkan pengakuan

serta dukungan dari bawahannya serta mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu.

Keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan tidak lepas dari bagaimana pemimpin berinteraksi dengan bawahannya. Kemampuan berinteraksi dan mempengaruhi kepemimpinan mencakup upaya memandu, mendorong dan memfasilitasi orang lain dalam rangka mencapai tujuan dengan menggunakan cara tertentu. Dengan kata lain kepemimpinan menuntut kemampuan menyelaraskan keinginan atau ekspektasi pemimpin dan bawahan sehingga bawahan bersedia mengikuti sang pemimpin secara sukarela dengan antusias dan dedikasi. Namun demikian, tidak ada cara kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak cukup hanya dengan kepemilikan sifat-sifat seorang pemimpin, melainkan diperlukan kemampuan dan keterampilan untuk merumuskan visi serta mengimplementasikan visi tersebut ke dalam realitas organisasi. Sifat inti yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin efektif adalah rasa percaya diri, kejujuran, dan integritas. Rasa percaya diri memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan, sedangkan kejujuran dan integritas secara bersama-sama dicermati akan membentuk fondasi hubungan kepercayaan antara pemimpin dengan bawahannya. Tidak cukup hanya dengan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, ditekankan juga bahwa pemimpin harus dapat meyakinkan bawahannya untuk dapat mempersepsikan rasa percaya diri yang dimilikinya.

Henry Pratt Fairchild dalam Kartono (2010) menyatakan bahwa pemimpin dalam pengertian luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah

laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui pestise, kekuasaan, atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin adalah seseorang yang membimbing dan memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Sedangkan menurut Paul Hersey dan Kenneth H.Blancard (1982) dalam Anoraga dan Suyati (1995) mendefinisikan pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dari semua pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian tujuan tertentu.

2.2.2.1 Kompetensi Pemimpin dan Sifat-Sifatnya

Pemimpin yang sukses tentunya memiliki beberapa kompetensi yang harus mutlak dimiliki. Kompetensi inilah yang dapat menopang bagaimana organisasi yang dipimpin dapat berjalan efektif dan efisien. Kompetensi adalah karakter mendasar yang harus dimiliki seseorang yang menyebabkan dia sanggup menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam suatu pekerjaan, atau karakter mendasar yang memberikan kontribusi terhadap kinerja menonjol dalam suatu pekerjaan. Menurut Hitt (1993) dalam Purnama (2005) terdapat 25 kompetensi penting yang harus dimiliki seorang pemimpin yang terangkum dalam 5 dimensi, yaitu: *reason, sources of power, knowledge, core leadership functions*, dan *character*.

a) *Reason* (Nalar)

Setiap pemikiran manusia dipenuhi oleh konsep dan fakta. Nalar bias mengkonsolidasikan fakta dan konsep yang berlainan menjadi satu kesatuan yang bermakna. Nalar selalu mempertanyakan, menguji, dan menjawab fakta. Nalar menghubungkan semua orang dan memungkinan berhubungan dengan orang lain dengan berbagai budaya, bahasa, yang mungkin bertentangan. Perwujudan nalar meliputi: ketrampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk melakukan abstraksi dan generalisasi, pemikiran logis, yaitu kemampuan menerapkan pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah, pemikiran kreatif, yaitu kemampuan untuk membawa gagasan menjadi kenyataan, pemikiran holistik, yaitu kemampuan mengangkat situasi total, dan komunikasi, yaitu kemampuan berdialog dengan orang lain, beradu nalar dengan orang lain untuk mencari kebenaran yang bias diterima dua pihak.

b) *Source of Power* (Sumber Kekuasaan)

Saat ini kekuasaan dianggap sesuatu yang penting dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif harus memiliki sumber-sumber kekuasaan yang utama, yaitu:

- Staf, yaitu tim yang terdiri orang-orang yang punya kesiapan, bersedia bekerja, dan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan,
- Informasi, yaitu pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, dan
- Jaringan, yaitu kontak pribadi, dengan siapa gagasan, informasi maupun sumber daya bias dibagi.

Tiga atribut yang perlu dimiliki oleh pemimpin agar ia memperoleh kekuasaan dari pengikutnya, yaitu memiliki keyakinan diri yang kuat yang diimbangi dengan mempertanyakan kembali keyakinan tersebut, memiliki kegairahan terhadap pekerjaan yang diimbangi dengan kesadaran terhadap dunia lain, dan mencintai orang yang diimbangi dengan keberanian untuk berjalandalam kesendirian. Pemimpin juga harus mendapat kredibilitas dan kepercayaan dari para bawahan. Agar memperoleh kredibilitas, seorang pemimpin harus jujur, melihat jauh ke depan, memberi inspirasi, dan cakap.

c) *Knowledge* (Pengatahuan)

Pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan. Meskipun tidak semua informasi bisa dikuasai, mereka harus bisa menyaring informasi yang penting. Pemimpin yang efektif memiliki 5 karakteristik pengetahuan, meliputi:

- Mengetahui diri sendiri mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan secara aktif mencari umpan balik untuk pertumbuhan.
- Mengetahui pekerjaan, memahami persyaratan kerja dan bagaimana pekerjaan memberi kontribusi pada organisasi.
- Mengetahui organisasi, memahami budaya organisasi dan bagaimana melakukan segala sesuatu secara efektif dan efisien.
- Mengetahui bisnis yang dimasuki, memahami lingkungan eksternal dengan baik untuk mengetahui kebutuhan klien dan apa yang bernilai bagi klien.
- Mengetahui dunia, memahami komunitas dunia dan bagaimana komunitas yang kecil berhubungan dengan yang besar.

d) *Core Leadership Function* (Fungsi Inti Kepemimpinan)

Pemimpin yang efektif harus mampu mengangkat nilai-nilai pengikutnya dengan terus mendorong para pengikut untuk mendaki hirarki sehingga muncul “nilai baru”.

Pemimpin yang efektif melaksanakan 6 fungsi inti, yaitu:

- Menilai, mengetahui nilai-nilai organisasi dan mampu menterjemahkan nilai-nilai tersebut dalam praktek.
- Membuat dan memiliki gambaran mental yang jelas tentang masa depan yang dikehendaki organisasi.
- Membantu orang lain mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut.
- Memberdayakan serta membantu orang lain bergerak mencapai misi tersebut.
- Membangun tim serta membangun koalisi dengan orang yang membangun komitmen pada diri mereka sendiri untuk mencapai visi tersebut.
- Mempromosikan kualitas dan mencapai reputasi untuk selalu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

e) *Character* (Karakter)

Pemimpin yang baik harus memiliki 6 karakteristik berikut:

- Identitas, yaitu mengetahui dia siapa dan dia bukan siapa, memiliki keutuhan dan integrasi.
- Kemandirian, yaitu menjadi orang yang bisa mengarahkan dirinya sendiri.

- Keaslian, yaitu menunjukkan jati diri yang sesungguhnya pada orang lain dan mempertahankan kesesuaian antara nilai diri sendiri dengan nilai yang ada di luarnya.
- Tanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan yang dilakukan.
- Keberanian untuk terus melangkah meskipun ada hambatan.
- Integritas dengan dipandu oleh sejumlah prinsip-prinsip moral dan diakui oleh orang lain sebagai orang yang berintegritas.

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan mutu perilakunya, yang dipakai untuk menilai kepemimpinannya. George R. Terry dalam Kartono (2010) mengemukakan ada 10 sifat pemimpin yang unggul, yaitu :

a) Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohaniyah adalah syarat bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu yang lama secara tidak teratur. Oleh karena itu daya tahan untuk menghadapi pelbagai tantangan adalah syarat mutlak yang harus ada pada pemimpin.

b) Stabilitas Emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya tidak mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-ledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain, dan bias memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipal. Semua itu dilakukan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun, damai, harmonis, dan menyenangkan.

c) Pengetahuan Tentang Relasi Insani

Salah satu tugas pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku anggota kelompoknya agar ia bias menilai kelebihan dan kelemahan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu.

d) Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama bawahannya). Dia selalu menepati janji, tidak “selingkuh” atau munafik, dapat dipercaya, dan berlak adil terhadap semua orang.

e) Objektif

Pertimbangan pemimpin haru berdasarkan hati nurani yang bersih supaya objektif (tidak subjektif, berdasarkan prasangka sendiri). Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab-musabab setiap kejadian dan memberikan alasan yang rasional terhadap penolakannya.

f) Dorongan Pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari. Dukungan dari luar dapat memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

g) Ketrampilan Berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pertanyaan orang luar dan mudah memahami maksud anggotanya. Juga pandai mengkoordinasi macam-macam sumber tenaga manusia, dan mahir mengintegrasikan pelbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

h) Kemampuan Mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan menjadi guru yang baik. Mengajar adalah membawa siswa (orang yang belajar) secara sistematis dan intensional pada sasaran-sasaran tertentu guna mengembangkan pengetahuan, ketrampilan teknis tertentu, dan menambah pengalaman mereka. Yang dituju adalah para pengikutnya terbiasa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

i) Ketrampilan Sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola manusia, agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya. Pemimpin dapat mengenali sego-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bias ditempatkan pada tugas-tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang dibawahinya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok.

Dia bersikap ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya-mempercayai. Dia menghargai pendapat orang lain, untuk bias memupuk kerja sama yang baik dalam suasana rukun dan damai.

j) Kecakapan Teknis aatau Kecakapan Manajerial

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisis keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuan semua ini adalah tercapainya efektivitas kerja, keuntungan maksimal, dan kebahagiaan serta kesejahteraan anggota sebanyak-banyaknya.

2.2.2.2 Tugas Kepemimpinan

Tugas kepemimpinan atau *leadership function*, meliputi dua bidang utama, pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang yang dipimpinannya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *task function*. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan perlu agar pekerjaan kelompok dapat diselesaikan dan kelompok mencapai tujuannya. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok dibutuhkan agar hubungan antar orang yang bekerjasama menyelesaikan kerja itu lancar dan enak jalannya.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok antara lain (Helmi, 2011):

- a) Memulai (*initiating*), yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau tugas tertentu.
- b) Mengatur (*regulating*), yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.

- c) Memberitahu (*informing*), yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta dan pendapat kepada para anggota dan meminta mereka dari mereka informasi, data atau pendapat.
- d) Mendukung (*supporting*), yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk penyelesaian tugas bersama.
- e) Menilai (*evaluating*), yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi dan untung-ruginya.
- f) Menyimpulkan (*summarizing*), yaitu kegiatan untuk menyimpulkan gagasan untuk tindakan lebih lanjut.

Sedangkan tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan kelompok antara lain:

- a) Mendorong (*encouraging*), yaitu bersikap hangat, bersahabat dan menerima orang lain.
- b) Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*), yaitu tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok seperti rasa puas, senang, bangga, dan ikut sepenanggungan seperasaan jika terjadi masalah di dalam kelompok.
- c) Mendamaikan (*harmonizing*), yaitu tindakan mendamaikan dan mempertemukan orang-orang yang berbeda pendapat.
- d) Mengalah (*compromising*), yaitu kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dengan perasaan orang lain.

- e) Memperlancar (*gatekeeping*), yaitu kesediaan mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga rela menyumbangkan pendapat.
- f) Memasang aturan permainan (*setting standard*), yaitu tindakan menyampaikan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

2.2.2.3 Teori Kepemimpinan

Banyak studi ilmiah dilakukan para ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Teori-teori yang tercipta memiliki perbedaan dalam karakteristiknya, pendapat dan uraiannya, metodologinya, interpretasi yang diberikan, serta kesimpulan yang ditarik.

Setiap teorikus memiliki segi penekanan sendiri, dipandang dari satu aspek tertentu. Berikut adalah beberapa teori mengenai kepemimpinan. Dalam bukunya Reksohadiprojo dan Handoko (1997:285-291) ada beberapa teori kepemimpinan yaitu :

1. Teori Sifat Kepemimpinan (*Trait Theory*)

Kepemimpinan merupakan suatu fungsi kualitas seseorang individu, bukan fungsi situasi, teknologi, atau dukungan masyarakat. Hal ini mengandung pengertian dasar bahwa penelitian-penelitian kepemimpinan selalu condong menyatakan bahwa individu merupakan sumber kegiatan. Analisis ilmiah tentang kepemimpinan mulai dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri. Teori-teori sifat yang dapat ditelusuri kembali mengemukakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori ini sering disebut juga teori “*The Great Man*” yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai atau tidak mempunyai sifat sebagai seorang pemimpin (Anoraga dan Suyati, 1995). Lebih

lanjut menyatakan bahwa seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa ciri-ciri atau sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

2. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan dikembangkan atas dasar ilmu-ilmu psikologi sosial. Teori ini menyatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan itu merupakan suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, yang juga melibatkan konsep sosiologi tentang peranan yang diharapkan kedua belah pihak. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk membantu penerapan konsep pertukaran dan peranan tersebut pada proses kepemimpinan.

3. Teori Situasional (*Contingency*)

Setelah baik pendekatan sifat maupun kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkap teori kepemimpinan secara menyeluruh, perhatian dialihkan pada aspek-aspek situasional kepemimpinan. Fred Fiedler dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1997) mengajukan sebuah dasar situasional bagi efektifitas kepemimpinan, yang dikenal sebagai *contingency model of leadership effectiveness*. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menyenangkan atau menguntungkan. Situasi itu digambarkan Fiedler dalam tiga dimensi untuk mengukur efektifitas kepemimpinan, yaitu:

- Tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin
- Tingkat dimana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik.

- Tingkat kekuasaan yang intern dengan posisi pemimpin.

4. Teori Jalan-Tujuan (*Path-Goal*)

Teori *Path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian *Ohio State* tentang kepemimpinan pada *initiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi. Telah diakui secara luas bahwa teori kepemimpinan dikembangkan dengan mempergunakan kerangka dasar teori motivasi. Kepemimpinan erat hubungannya dengan motivasi di satu pihak dan dengan kekuasaan di pihak lain. Dasar teori ini bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dukungan yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sama dengan sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggota dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls*

Teori *path-goal* menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi bawahan. Robert House mengemukakan teori *path-goal* : efektivitas seorang pemimpin didasarkan atas kemampuan didalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para anggota kelompok, dengan menggunakan rancangan intensif untuk ganjaran dan hukuman bagi mereka yang berhasil atau gagal mencapai tujuan kelompok. Robert

House dalam Anoraga dan Suyati (1995) memasukan empat tipe kepemimpinan dalam teori ini, yaitu:

1. Kepemimpinan Direktif (*Directiv Leadership*)

Pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai. Jadi pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

Bawahan tahu jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Hasil penemuan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan pekerjaan mendua (ambigu), dan mempunyai hubungan yang negative dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan tugas-tugas yang jelas.

2. Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)

Menempatkan pemimpin sebagai “sahabat” bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai

Pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman mudah didekati dan menunjukkan diri orang sejati bagi bawahan. Tipe ini mempunyai

pengaruh yang sangat positif pada kepuasan bawahan yang bekerja dengan tugas – tugas yang penuh tekanan, frustrasi dan tidak memuaskan.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan. Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

4. Kepemimpinan Orientasi-Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, makin banyak usaha mereka akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.2.3 Organisasi dan Delegasi Wewenang

2.2.3.1 Pengertian Organisasi

Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki keinginan natural untuk membentuk suatu kumpulan yang apabila teratur selanjutnya dapat disebut organisasi. Jadi secara tidak langsung manusia adalah makhluk yang saling berinteraksi didalam suatu organisasi baik formal maupun informal.

Gibson (1985) dalam Anoraga dan Suyati (1995) memberikan pengertian organisasi sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak

dapat dicapai melalui tindakan individu. Dari pengertian di atas semakin tampak bahwa manusia memiliki naluri natural untuk membentuk organisasi. Sedangkan James D. Money (1977) dalam Anoraga dan Suyati (1995) mendefinisikan organisasi merupakan setiap kerjasama manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Henry G. Hodges (1956) dalam Sutarto (2006) mendefinisikan organisasi sebagai proses pembentukan bagi macam-macam badan usaha, suatu kerangka yang akan memberikan pembagian aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan untuk pengaturan aktivitas-aktivitas ini dalam suatu kerangka yang menunjukkan kepentingan tingkatan mereka dan hubungan fungsional.

Dari pendapat para ahli diatas, maka organisasi dapat didefinisikan suatu sistem susunan hubungan-hubungan antar individu yang sistematis dan dimaksudkan untuk perwujudan tujuan bersama.

2.2.3.2 Asas-Asas Organisasi

Untuk dapat berjalan dengan baik dan teratur, maka sebenarnya organisasi memiliki asas yang benar-benar harus dilakukan. Asas inilah yang menyebabkan organisasi dapat berjalan maju dan berkembang. Yang termasuk asas organisasi menurut Claude S. George, Jr (1974) dalam Sutarto (2006) adalah sebagai berikut :

- a) Pertimbangan tujuan
- b) Spesialisasi
- c) Delegasi wewenang
- d) Keseimbangan tanggung jawab dan wewenang
- e) Rentang control

- f) Kesatuan perintah
- g) Kemampuan pribadi
- h) Komunikasi
- i) Keseimbangan struktur

Dari pendapat George (1974) dalam Sutarto (2006) di atas, dapat dilihat salah satu asas organisasi adalah delegasi wewenang.

2.2.3.3 Wewenang dan Delegasi Wewenang

Delegasi berarti menyerahkan, sedangkan wewenang adalah hak seorang pejabat untuk untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi delegasi wewenang dapat dikatakan penyerahan sebagian hak untuk memutuskan suatu tindakan/putusan dari satu orang ke orang lain yang dipercaya agar tugas dan tanggungjawabnya dapat dilakukan dengan baik dari satu pejabat ke pejabat lain.

Wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak, sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi. Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintahkan orang lain (Hasibuan, 2009:4). Jadi dapat disimpulkan wewenang adalah hak untuk mengambil keputusan atau hak untuk melakukan sesuatu.

Sedangkan dilimpahkannya sebagian hak untuk memutuskan kepada orang lain yang telah ditunjuk dapat dikatakan delegasi wewenang. Menurut Sutarto (2006) dalam bukunya Dasar-Dasar Organisasi mendefinisikan delegasi wewenang sebagai hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta

tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Delegasi wewenang adalah salah satu asas organisasi yang disebutkan oleh Hasibuan (2009) sebagai kunci penggerak dinamika organisasi.

Beberapa ahli menyatakan delegasi wewenang adalah salah satu aspek penting terbentuknya suatu organisasi yang baik. Claude S. George, Jr (1974) dalam Sutarto (2006) memasukan *delegation of authory* (delegasi wewenang) ke dalam asas-asas organisasi. Jadi tidak dipungkiri bahwa delegasi wewenang adalah salah satu asas yang mampu memajukan organisasi.

2.2.3.4 Tujuan Delegasi Wewenang

Salah satu kesuksesan delegasi wewenang adalah pemilihan orang yang tepat sebagai penerima delegasi. Seperti yang dikatakan Andrew Carnegie dalam Sutarto (2006) "*the secret of success is not in doing in your own work, but in recognizing the right man do it*". Rahasia keberhasilan bukan terletak dalam melakukan pekerjaan itu sendiri, tetapi dalam mengenal yang tepat untuk melakukannya. Berikut adalah tujuan dari delegasi wewenang (Sutarto, 2006) :

- a) Dengan pelaksanaan delegasi wewenang pemimpin dapat melakukan tugas yang pokok-pokok saja.
- b) Dengan delegasi wewenang setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah telah memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya sehingga merekapun memliki wewenang untuk membuat keputusan yang menyangkut bidang tugasnya.

- c) Dengan delegasi wewenang tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat.
- d) Dengan delegasi wewenang inisiatif dan rasa tanggungjawab dapat diperbesar.
- e) Delegasi wewenang merupakan latihan bagi para pejabat apabila kelak menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.2.3.5 Prinsip Delegasi Wewenang

Ketika seorang pemimpin mendelegasikan wewenang, maka ada beberapa prinsip yang harus dipegang oleh pendelegasi. Prinsip tersebut bertujuan agar proses terjadinya delegasi dapat berjalan baik dan tidak ada kekeliruan komunikasi diantara pendelegasi dan yang didelegasikan wewenang. Berikut prinsip-prinsip delegasi wewenang (Sutarto, 2006) :

a) Batas wewenang

Setiap pejabat yang akan melimpahkan wewenangnya kepada pejabat lain harus mengetahui dengan jelas terlebih dahulu apa saja wewenang yang dimiliki dalam organisasi tempat kerjanya. Yang merupakan batas wewenang seseorang pejabat adalah bidang tugasnya. Dengan demikian tidak akan terjadi saling ambil alih wewenang antar para pejabat.

b) Tanggungjawab

Dalam pelimpahan wewenang tanggungjawab dipikul bersama antara pejabat yang melimpahkan wewenang dan pejabat yang menerima wewenang. Dengan demikian tidak boleh terjadi saling lempar tanggungjawab. Apabila ada kesalahan,

maka kesalahan tersebut dipikul bersama oleh pihak yang terlibat dalam pendelegasian wewenang.

c) Kemauan memperhatikan pendapat dari pejabat yang menerima wewenang

Pendelegasian wewenang niscaya adalah pelimpahan sebagian wewenang yang telah dipercayakan. Jadi efek *feed back* harus ditimbulkan dari kedua belah pejabat, baik yang menyerahkan wewenang maupun yang disertai wewenang. Salah satu *feed back* yang harus terjadi adalah kemauan mendengarkan pendapat maupun saran dari pejabat yang disertai wewenang.

d) Kepercayaan

Salah satu prinsip terpenting delegasi wewenang adalah kepercayaan. Kepercayaan harus menjadi dasar dilakukannya delegasi wewenang. Apabila sudah timbul kepercayaan diantara keduanya, maka proses pendelegasian akan terjadi lebih baik.

e) Membimbing pejabat yang disertai wewenang

Apabila pejabat yang disertai wewenang mengalami kesalahan atau kekurangan dalam kerjanya, maka kewajiban pemberi delegasi adalah membimbing, memberikan petunjuk, ataupun mengarahkan agar pelaksanaan kerja bawahannya menjadi lebih baik. Karena salah satu kewajiban pimpinan adalah membimbing penjabat bawahan kearah kesempurnaan tugas.

f) Melakukan pengontrolan

Sesuai dengan ketentuan bahwa dalam delegasi wewenang itu pejabat yang mendelegasikan wewenang harus senantiasa melakukan pengawasan terhadap

pejabat yang disertai wewenang. Pengawasan/pengontrolan dilakukan agar tidak ada kesalahan maupun penyimpangan dalam pengambilan keputusan.

g) Tugas yang didelegasikan jelas

Ketika terjadi pendelegasian wewenang, maka tugas yang diberikan haruslah jelas. Komunikasi antara pemberi wewenang dan penerima wewenang harus terjalin baik. Kejelasan tugas ini menjadi salah satu kunci keberhasilan delegasi wewenang.

2.2.3.6 Saat yang Baik Untuk Mendelegasikan Wewenang

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bijaksana, tahu kapan harus mendelegasikan wewenangnya kepada pejabat lain yang dipercaya. Donald A. Laird dan Elanor C. Laird dalam Sutarto (2006:168) berpendapat saat-saat yang tepat untuk mendelegasikan wewenang adalah sebagai berikut :

- Apabila pimpinan dan bawahan telah siap secara mental.
- Apabila ada tambahan pegawai baru.
- Apabila ada bawahan yang berhenti.
- Apabila organisasi atau satuan organisasi baru.
- Apabila memberikan kewajiban-kewajiban baru.
- Apabila peristiwa-peristiwa khusus timbul.
- Apabila ada kenaikan pangkat.
- Apabila pengunduran diri telah mendekat.

2.2.3.7 Halangan Delegasi Wewenang

Walaupun asas delegasi wewenang itu telah dibuktikan pentungnya, tetapi dalam praktek tidak selalu berjalan sebagaimana mestinya. Delegasi wewenang ternyata menjumpai halangan, baik yang ditimbulkan oleh pihak atasan maupun pihak bawahan. Menurut Tan Kiat Djwee dalam Sutarto (2006), delegasi wewenang terhalang karena :

A. Halangan dari pihak atasan

- a) Atasan berpendapat bahwa dia telah sempurna dapat mengerjakan segala-galanya sendiri dengan baik.
- b) Atasan tidak dapat memberikan petunjuk atau penerangan.
- c) Atasan tidak mempercayai bawahan.
- d) Kekurangan alat kontrol yang dapat mengingatkan pimpinan apabila sewaktu-waktu timbul kesukaran.
- e) Pimpinan takut memikul tanggungjawab terhadap tugas yang diserahkan bawahan.

B. Halangan dari pihak bawahan

- a) Bawahan senang pada pekerjaan yang mudah saja.
- b) Bawahan takut dikritik atas kesalahan-kesalahannya.
- c) Bawahan kurang mendapat penjelasan atas tugas yang diterimanya.
- d) Bawahan terlalu banyak pekerjaan.
- e) Bawahan kurang percaya pada diri sendiri.
- f) Bawahan kurang mendapat dorongan yang positif.

2.2.4 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Sedangkan menurut Simamora (2006) kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas. Karyawan dalam organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian harus diupayakan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang baik dari para bawahan melalui pelaksanaan tugas-tugas pekerjaannya.

Mangkunegara (2009) menjelaskan istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Moehariono (2009) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Simamora (2006) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Mathis dan Jackson (2002) menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Kuantitas *output* mengacu pada jumlah produksi atau hasil yang dicapai. Kualitas *output* mengacu pada akurasi dan margin kesalahan. Jangka waktu *output* mengacu pada ketaatan pada jadwal kerja sebagaimana ditugaskan. Sikap kooperatif mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja. Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui

prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan.

Menurut Moeheriono (2009), apabila seseorang ingin menjadi pemimpin yang baik atau sebagai karyawan yang berkinerja tinggi dan optimal serta mempunyai visi ke depan, minimal karyawan harus mempunyai 6 kompetensi generik, yaitu kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan, kemampuan melayani, kemampuan memimpin, kemampuan mengelola, kemampuan berpikir, dan kemampuan bersikap dewasa.

2.2.4.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha. Namun, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, di mana hal ini akan terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.

Schuler dan Jackson (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Hal ini memberikan bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan akan mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat sama-sama memperoleh manfaat. Waktu yang dipergunakan

untuk mengadakan penilaian tergantung dari tujuan pimpinan di dalam penilaian itu. Apakah tujuannya untuk menetapkan kenaikan upah, perubahan upah, penyesuaian tugas, pergeseran tugas, untuk pendidikan dan sebagainya. Oleh sebab itu penggunaan waktu dalam penilaian jangan terlalu singkat, karena waktu yang singkat akan dapat menghasilkan penilaian yang kurang wajar.

Terdapat 3 (tiga) kriteria kinerja yang perlu dilakukan penilaian yaitu kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku dan kriteria berdasarkan hasil. Kriteria berdasarkan sifat yang dinilai adalah difokuskan kepada karakteristik pribadi seorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan memimpin. Kriteria berdasarkan perilaku yaitu yang bisa dilakukan penilaian terhadap kinerja seorang karyawan meliputi bagaimana pekerjaan dilaksanakan yang difokuskan kepada hubungan antar personal terutama antara pekerja dengan pelanggan.

Dalam mengimplementasikan penilaian kinerja menurut Moeheriono (2009), langkah terpenting adalah menentukan faktor-faktor penilaian yang merupakan aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yaitu: hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi dan komparatif. Prinsip yang digunakan dalam penilaian adalah: *Relevance* (kesesuaian), *Acceptability* (dapat diterima atau disepakati), *Reliability* (dapat dipercaya dan diukur), *Sensitivity* (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk), *Practically* (mudah dipahami dan diterapkan). Beberapa contoh faktor-faktor penilaian kinerja yang sering digunakan oleh perusahaan, misalnya: mutu hasil kerja, volume hasil kerja, pengetahuan dan keterampilan teknis, kemampuan mengorganisasi pekerjaan,

kehadiran tepat waktu, kepemimpinan, kerjasama, inisiatif, kemampuan mengemukakan pendapat, kemampuan mencari peluang bisnis, kreativitas, ketekunan, serta kemampuan menjalin jejaring dan lain-lain.

2.2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah tugas setiap pimpinan. Pimpinan harus menilai bawahannya dan merupakan alat baginya untuk dapat memajukan bawahannya. Penilaian kinerja ini sangat berguna bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b) Perbaikan kinerja.
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e) Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

Informasi penilaian kinerja dapat di gunakan untuk mengelola kinerja karyawan, dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Karena informasi kinerja karyawan, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program organisasi yang telah dibuat secara menyeluruh.

2.2.4.3 Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009), ada beberapa jenis pengukuran kinerja yaitu:

a) Produktivitas

Produktivitas adalah suatu ukuran seberapa baik kita mengkonversi *input* dari proses transformasi ke dalam *output*. Dalam pengertian yang paling luas, produktivitas dapat digambarkan sebagai: $produktivitas = output/input$.

b) Kapasitas

Kapasitas adalah suatu ukuran yang mencakup kemampuan *output* dari suatu proses. Ukuran kinerja ini adalah secara khas diperkenalkan di dalam unit *output* per unit waktu. Desain kapasitas menggambarkan sebagai tingkat keluaran yang ideal di mana suatu perusahaan akan menghasilkan dalam keadaan normal dan di mana sistem akan dirancang.

c) Kualitas

Kualitas dari proses pada umumnya diukur dengan tingkat ketidaksesuaian dari produk yang dihasilkan. Yang termasuk ketidaksesuaian di sini adalah mengenali dengan cara menyesuaikan diri, kedua-duanya secara internal (sebelum mengirimkan produknya ke pelanggan) seperti halnya secara eksternal.

d) Kecepatan pengiriman

Kecepatan pengiriman ada dua dimensi, pertama jumlah waktu antara produk ketika dipesan untuk dikirimkan ke pelanggan atau *product lead time*, kedua adalah variabilitas dalam waktu pengiriman.

e) Fleksibel

Adalah mengukur bagaimana proses transformasi menjadi baik dengan membutuhkan kinerja di sini. Ada tiga dimensi dari fleksibel, pertama bentuk dari fleksibel menandai bagaimana kecepatan proses dapat masuk dari memproduksi satu produk atau keluarga produk untuk yang lain. Kedua adalah kemampuan bereaksi untuk berubah dalam volume. Ketiga, kemampuan dari proses produksi yang lebih dari satu produk secara serempak.

f) Kecepatan proses

Disebut juga sebagai kecepatan manufaktur yaitu perbandingan nyata melalui waktu yang diambil dari produk untuk melewati proses yang dibagi dengan nilai tambah waktu yang dibutuhkan untuk melengkapi produk atau jasa.

2.2.4.4 Langkah-Langkah Peningkatan kinerja

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan, yaitu:

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:

- Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.

- Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- Memperhatikan masalah yang ada.

b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

- Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
- Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- Melakukan rencana tindakan tersebut.
- Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- Mulai dari awal, apabila perlu.

2.2.4.5 Karakter-Karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian Mc. Clelland (Mangkunegara, 2009) tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya yang dibagi ke dalam beberapa ciri yaitu:

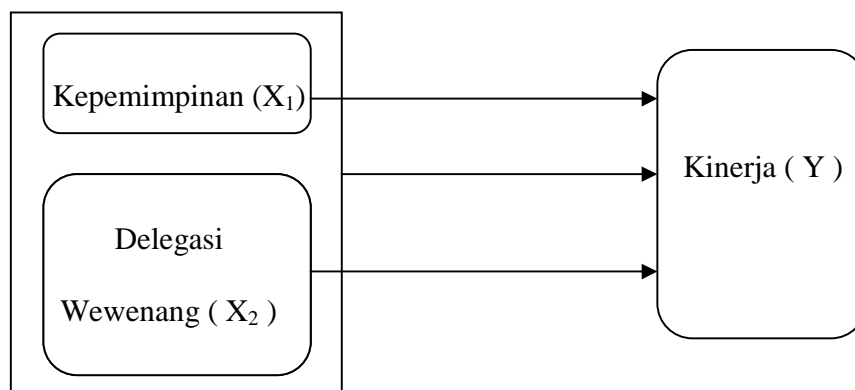
- a. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
- b. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- c. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkrit mengenai keberhasilan pekerjaannya.
- d. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
- f. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- g. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
- h. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang.
- i. Meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan uraian tentang penelitian, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja.
- 2) Variabel delegasi wewenang berpengaruh positif terhadap variabel kinerja.
- 3) Variabel kepemimpinan dan delegasi wewenang secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja.

Yang selanjutnya digambarkan dengan bagan dibawah ini :



2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

Ada pengaruh positif yang signifikan baik secara bersama-sama maupun parsial variabel kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.

Dalam hipotesis statistik dapat digambarkan seperti di bawah ini :

$H_a \neq b_1 \neq b_2 \neq 0$, terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama variabel terikat terhadap variabel bebas/hipotesis diterima

$H_o = b_1 = b_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama variabel terikat terhadap variabel bebas/hipotesis ditolak

$H_a \neq b_1 \neq b_2 \neq 0$, terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel terikat terhadap variabel bebas/hipotesis diterima

$H_o = b_1 = b_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel terikat terhadap variabel bebas/hipotesis ditolak

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan penulis adalah sebuah lembaga keuangan yang menggunakan prinsip syariah untuk operasional perusahaan. Lembaga keuangan tersebut adalah Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan. Kantor yang beralamat di Jl. KH. Wahid Hasyim No 21-23 Kauman Pekalongan ini memiliki sejarah panjang sebelum membuka unit usaha yang berprinsipkan syariah. Berikut profil singkat dari lokasi penelitian.

3.1.1 Sejarah dan Profil Kospin Jasa Syariah

Sebagai sebuah lembaga koperasi yang telah berdiri sejak tahun 1973, Koperasi Simpan Pinjam JASA telah membuktikan kepada masyarakat, bahwa melalui fokus usaha layanan pada simpanan dan pinjaman, Koperasi Simpan Pinjam JASA mampu berkiprah dalam ikut serta mengembangkan usaha anggota dan masyarakat secara luas.

Dengan fokus usaha pada penghimpunan dana berupa simpanan dari anggota dan calon anggota untuk kemudian disalurkan kembali dalam bentuk pinjaman kepada anggota/calon anggota secara luas, telah menjadikan Koperasi Simpan Pinjam JASA, sebagai sebuah lembaga keuangan terpercaya pilihan masyarakat. Bahkan saat ini dengan jaringan anggota dan mitra usaha yang tersebar di berbagai wilayah Jawa Tengah, Jawa Barat, DKI Jakarta, Banten, Yogyakarta dan Jawa Timur, Koperasi

Simpan Pinjam JASA telah mampu menjadi bagian bagian kekuatan ekonomi masyarakat yang patut diperhitungkan dalam perekonomian nasional.

Kini, dengan semakin tumbuh dan berkembangnya lembaga keuangan yang berdasarkan pada prinsip - prinsip dan pola syariah di Indonesia, dan adanya rekomendasi dari Rapat Anggota Tahunan ke 30 pada tahun 2004 yang mengamanatkan kepada Koperasi Simpan Pinjam JASA untuk membuka layanan keuangan yang berdasarkan pada prinsip syariah, serta adanya kecenderungan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan pendanaan (simpanan) dan pembiayaan (pinjaman) yang berdasarkan pada pola syariah, maka Koperasi Simpan Pinjam JASA, pada tanggal 17 Agustus 2004 meresmikan berdirinya kantor kospin JASA Syariah.

Seiring dengan perjalanan waktu yang makin dinamis dan tuntutan anggota/calon anggota terhadap kebutuhan layanan keuangan syariah, kini Kospin JASA Unit Syariah Pekalongan mengembangkan jaringan kantornya di seluruh nusantara untuk lebih mendekatkan diri kepada anggota / calon anggota.

Sebagai upaya untuk menjaga aspek syariah dalam operasionalnya, Kospin JASA Unit Syariah pada tanggal 10 Februari 2009 telah mendapatkan Sertifikasi Koperasi Syariah dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia. Hal ini membuktikan, bahwa manajemen Kospin JASA Unit Syariah berusaha secara optimal agar segala produk-produk yang ditawarkan kepada anggota/calon anggota dapat sesuai dengan fatwa-fatwa yang telah ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia.

3.2 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah variabel independen (variabel bebas) atau X_1
2. Delegasi wewenang adalah variabel independen (variabel bebas) atau X_2
3. Kinerja adalah variabel dependen (variabel tergantung) atau Y

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel Dependen (variabel tergantung) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Variabel Independen (variabel bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain yang sifatnya berdiri sendiri (Sulistyo,2010). Dalam penelitian ini variabel tergantungnya adalah kinerja, variabel bebas adalah kepemimpinan dan delegasi wewenang.

3.3.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan (X_1), yaitu kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ada banyak penilaian yang dapat dilakukan untuk mengukur kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Berdasarkan teori *path-goal* yang dikemukakan oleh Robert House, maka dapat dibuat beberapa indikator kepemimpinan seperti dibawah ini :

Indikatornya:

- a) Pemimpin memberikan panduan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan
- b) Pemimpin memberikan panduan kepada karyawan bagaimana cara melakukan tugas tersebut

- c) Pemimpin mempertahankan standar kinerja karyawan
- d) Adanya hubungan baik antara atasan dan bawahan
- e) Bawahan merasa diperhatikan
- f) Saran-saran dari bawahan menjadi salah satu hal yang mempengaruhi keputusan
- g) Adanya tantangan-tantangan yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu
- h) Menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan bawahan

3.3.2 Delegasi Wewenang

Delegasi wewenang adalah penggerak dinamika organisasi (Hasibuan:2009). Jadi salah satu asas organisasi yang dapat menyebabkan organisasi tersebut tumbuh adalah delegasi wewenang. Dalam bukunya “Dasar-Dasar Organisasi”, Sutarto menyebutkan prinsip pelimpahan wewenang (Sutarto:2006). Yang selanjutnya dijadikan indikator delegasi wewenang, yaitu :

- a) Mengetahui batas wewenang yang ada dalam organisasi
- b) Pemberian wewenang dilandasi dengan tanggungjawab yang sama besarnya dengan besarnya wewenang yang didelegasikan
- c) Kepercayaan kepada pejabat yang disertai wewenang
- d) Membimbing pejabat yang disertai wewenang
- e) Melakukan pengontrolan kepada pejabat yang disertai wewenang
- f) Tugas yang dilimpahkan harus jelas

3.3.3 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi yang selanjutnya dikatakan kinerja antara lain kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Kuantitas *output* mengacu pada jumlah produksi atau hasil yang dicapai. Kualitas *output* mengacu pada akurasi dan margin kesalahan. Jangka waktu *output* mengacu pada ketaatan pada jadwal kerja sebagaimana ditugaskan. Sikap kooperatif mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja. Yang menjadi tolak ukur kinerja adalah :

1. Kualitas Output

Kualitas Output adalah tolak ukur hasil kerja yang dihasilkan. Kualitas output mengacu pada akurasi dan margi kesalahan. Indikatornya adalah :

- Kerapian hasil kerja
- Ketelitian hasil Kerja
- Kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik

2. Kuantitas Output

Kuantitas output mengacu pada jumlah hasil kerja yang dicapai. Indikatornya adalah :

- Kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang telah ditargetkan.

- Kemampuan melampaui target kerja yang telah ditetapkan.

3. Jangka Waktu Output

Jangka waktu output mengacu pada efisiensi dan ketepatan penggunaan waktu kerja. Indikatornya adalah :

- Ketepatan penggunaan waktu kerja
- Ketepatan waktu penyelesaian tugas

4. Kehadiran Di Tempat Kerja

Kehadiran di tempat kerja adalah disiplin kerja yang ditunjukkan oleh karyawan melalui kehadiran kerja. Indikatornya adalah :

- Ketepatan waktu hadir
- Tingkat kehadiran berdasarkan presensi
- Kedisiplinan di tempat kerja

5. Sikap Kooperatif

Sikap kooperatif adalah bentuk kerja sama yang ditunjukkan oleh karyawan.

Indikatornya adalah :

- Mampu bekerja sama dengan karyawan lain
- Mampu bekerja sama dalam satu tim
- Kemauan untuk saling membantu

3.4 Jenis data dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian dengan cara melakukan hasil wawancara dan atau hasil kuisisioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data tersebut dapat digunakan cara sebagai berikut :

a) Observasi

Observasi yaitu pengumpulan data dengan cara datang atau mengamati secara langsung objek penelitian atau kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

b) Studi Pustaka

Studi pustaka adalah penelitian dengan membaca literatur-literatur dan hal ini merupakan landasan teori dalam penelitian.

c) Kuisisioner

Kuisisioner adalah pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang sudah disertai dengan pilihan jawaban yang diberikan kepada responden

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuisisioner.

Menurut Koentjoroningrat (1991:173) “Kuisisioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden”. Metode

ini dilakukan dengan cara mengisi jawaban yang telah disediakan pada kolom-kolom angket. Kuisisioner yang digunakan adalah tipe tertutup dimana responden tinggal memilih alternatif jawaban yang tersedia dan diberi keleluasaan untuk menjawab.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu diberi skor sebagai berikut :

Pernyataan Positif (*Favorable*)

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| a) Jawaban sangat setuju | diberi skor 4 |
| b) Jawaban setuju | diberi skor 3 |
| c) Jawaban tidak setuju | diberi skor 2 |
| d) Jawaban sangat tidak setuju | diberi skor 1 |

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

3.5.1 Uji Validitas Kuisisioner

Agar dapat diperoleh suatu hasil yang valid, penelitian ini menggunakan pendekatan uji validitas instrument yang digunakan untuk menilai kesahihan setiap item yang digunakan dalam penelitian. Rumus pearson's Product Moment (Sutrisno Hadi, 1991)

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

Dimana :

- r = Koefisien Korelasi.
- Y=Variabel independent (Variabel terikat).
- X=Variabel dependen (Variabel bebas)

- N=Jumlah subyek (responden)

Berdasarkan rumus tersebut, besarnya harga koefisien yang paling kecil adalah nol (0) dan yang paling besar adalah satu (1) sehingga ditulis $0 \leq r \leq 1$. Jika nilai r hasil positif, serta $r_{hasil} > r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut valid. Dan begitu pula sebaliknya.

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan terhadap sample sebanyak 38 responden. Total pertanyaan adalah sebanyak 31 buah yang terdiri dari 9 pertanyaan variabel kepemimpinan, 8 pertanyaan variabel delegasi wewenang, dan 14 pertanyaan variabel kinerja. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 3.1

Jumlah Pertanyaan Kuisisioner

Variabel	Jumlah
Kepemimpinan (X_1)	9
Delegasi Wewenang (X_2)	8
Kinerja (Y)	14
Total pertanyaan	31

Sumber : Data Primer

Dari tabel 3.2 dibawah ini terdapat 9 pertanyaan pada lembar kuisisioner. Pertanyaan variabel kepemimpinan diketahui bahwa 9 butir pertanyaan tersebut valid untuk digunakan dalam penelitian. Hal ini karena r hitung lebih besar daripada r tabel sebesar 0,270.

Tabel 3.2**Uji Validitas Variabel Kepemimpinan**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan	P1	0,818	0,270	valid
	P2	0,806	0,270	valid
	P3	0,791	0,270	valid
	P4	0,715	0,270	valid
	P5	0,764	0,270	valid
	P6	0,768	0,270	valid
	P7	0,813	0,270	valid
	P8	0,842	0,270	valid
	P9	0,766	0,270	valid

Sumber : Data Primer (Lampiran)

Dari tabel 3.3 dibawah ini terdapat 8 pertanyaan pada lembar kuisioner. Pertanyaan variabel delegasi wewenang diketahui bahwa 8 butir pertanyaan tersebut valid untuk digunakan dalam penelitian. Hal ini karena r hitung lebih besar daripada r tabel sebesar 0,270.

Tabel 3.3**Uji Validitas Variabel Delegasi Wewenang**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Delegasi	P1	0,637	0,270	valid

	P2	0,763	0,270	valid
	P3	0,748	0,270	valid
	P4	0,719	0,270	valid
	P5	0,842	0,270	valid
	P6	0,765	0,270	valid
	P7	0,783	0,270	valid
	P8	0,650	0,270	valid

Sumber : Data Primer (Lampiran)

Dari tabel 3.4 dibawah ini terdapat 14 pertanyaan pada lembar kuisisioner. Pertanyaan variabel kinerja diketahui bahwa 14 butir pertanyaan tersebut valid untuk digunakan dalam penelitian. Hal ini karena r hitung lebih besar daripada r tabel sebesar 0,270.

Tabel 3.4

Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja	P1	0,392	0,270	valid
	P2	0,293	0,270	valid
	P3	0,380	0,270	valid
	P4	0,572	0,270	valid
	P5	0,744	0,270	valid
	P6	0,736	0,270	valid
	P7	0,675	0,270	valid
	P8	0,810	0,270	valid

	P9	0,677	0,270	valid
	P10	0,776	0,270	valid
	P11	0,672	0,270	valid
	P12	0,411	0,270	valid
	P13	0,481	0,270	valid
	P14	0,664	0,270	valid

Sumber : Data Primer (Lampiran)

Dari hasil uji validitas di atas dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir lebih besar dari r tabel (0,270). Dengan demikian seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

3.5.2 Uji Reliabilitas Kuisisioner

Uji reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur kestabilan hasil akhir penelitian, sehingga alat ukur yang sama digunakan untuk menguji instrument yang sama dapat menghasilkan data yang tepat.

Rumus alpha cronbach's :

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas instrument (cronbach alpha)

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = total varians butir

σ_t^2 = total varians

Untuk menguji reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, digunakan rumus alpha cronbach dimana tingkat signifikansi yang dipakai adalah 5 % dengan dasar pengambilan keputusan :

- a) Jika r_{alpha} positif & $r_{alpha} > r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut reliable
- b) Jika r_{alpha} positif & $r_{alpha} < r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut tidak reliable

Hasil pengujian reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 3.5
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha Cronbach	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan	0,920	0,6	Reliabel
Delegasi wewenang	0,875	0,6	Reliabel
Kinerja	0,854	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer (Lampiran)

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. Dilihat dari hasil di atas, maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya

3.6 Populasi dan Sampling

Menurut Sugiyono (2004:72), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Koperasi Simpan Pinjam Jasa memiliki karyawan sebanyak 45 orang yaitu terdiri dari 38 karyawan tetap dan 7 karyawan tidak tetap. Dalam penelitian ini, penulis mengambil responden berdasarkan karakteristik yang sama yaitu karyawan tetap yang berjumlah 38 orang. Dalam penelitian ini penulis mengambil seluruh populasi karyawan tetap sebagai objek penelitian. Jadi dalam penelitian ini jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu sebanyak 38 orang.

Pendapat Arikunto (1983) bahwa jika populasinya kurang dari 100 lebih, maka baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Pada penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan tetap Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah sebanyak 38 orang.

3.7 Metode Analisis

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang didasarkan pada jawaban yang diberikan oleh responden berdasarkan pertanyaan yang diberikan kemudian disajikan dalam bentuk tabel. Analisis ini bertujuan untuk menguraikan karakteristik responden, serta uraian tentang hasil jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan, delegasi wewenang, dan kinerja.

3.7.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif adalah analisis untuk menguji atau membuktikan hipotesis melalui analisis regresi linear berganda, analisis korelasi berganda, serta analisis korelasi parsial.

3.7.2.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi adalah salah satu metode untuk mengetahui arah pengaruh atau hubungan antara 2 variabel atau lebih. Dalam analisis regresi linear berganda terdapat 1 variabel tak bebas yaitu kinerja yang kontinyu dan 2 atau lebih variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1) dan delegasi wewenang (X_2)

Menurut Sugiyono (2005, hlm.251) perumusan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

- Y = Kinerja Karyawan
- a = Konstanta
 a = nilai Y , jika $X_1 = X_2 = 0$
- 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)
- X_1 = Kepemimpinan
- X_2 = Delegasi Wewenang

3.7.2.2 Analisis Korelasi Berganda

1. Koefisien Determinasi Berganda

Analisis koefisien determinasi berganda dimaksudkan untuk mengetahui tingginya derajat pengaruh antara semua variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama

terhadap variabel Y. Koefisien korelasi berganda diberi notasi R sedangkan koefisien dihitung dari nilai koefisien determinasi (R^2) yang secara umum dirumuskan sebagai berikut : (Zaenal Mustafa, 1995:117)

$$R^2 = \frac{b_1 \sum YX_1 + b_2 \sum YX_2}{\sum Y^2}$$

Keterangan

- R^2 = Koefisien Determinasi
- X_1 = Kepemimpinan
- X_2 = Delegasi Wewenang
- Y = Kinerja
- b_1, b_2, \dots, b_k = Koefisien regresi berganda
-

2. Uji Signifikansi Korelasi Berganda

Uji signifikansi korelasi berganda menggunakan uji F. Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2005). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan F tabel
 - Derajat kepercayaan = 5 %
 - Derajat kebebasan F tabel ($\alpha, k, n-k-1$)

$$\alpha = 0,05$$

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

2) Menentukan F hitung dengan rumus

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

Dimana :

R^2 = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

3) Menentukan kriteria pengujian

H_0 ditolak apabila F hitung > F tabel

Kesimpulan :

Apabila F hitung > F tabel maka H_0 ditolak dan H_A diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan.

H_A ditolak apabila F hitung < F tabel

Kesimpulan :

Apabila F hitung < F tabel maka H_0 diterima dan H_A ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara signifikan.

3.7.2.3 Analisis Korelasi Parsial

1. Koefisien Determinasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen jika variabel independen yang lain dianggap konstan (dikontrol). Adapun rumus koefisien determinasi parsial adalah sebagai berikut : (Djarwanto dan Subagyo, 1995:352)

$$r = \frac{r_{y1} - r_{yk}r_{1k}}{\sqrt{(1 - r_{yk}^2)(1 - r_{1k}^2)}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien Korelasi Parsial
- r^2 = Koefisien Determinasi Parsial
- Y = Variabel Dependen
- $X_{1,2,\dots,k}$ = Variabel Independen

2. Uji Signifikansi Korelasi Parsial

Uji signifikansi korelasi parsial dilakukan dengan uji t. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Apabila koefisien regresi signifikan pada t-signifikan ≤ 0.05 % atau 5 %, artinya variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial. Sebaliknya, jika lebih besar dari 0.05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial (Sugiyono, 2005, hlm. 63).

1) Menentukan t tabel

- Derajat kepercayaan = 5 %
- Derajat kebebasan t tabel (α , k, n-k-1)

$$\alpha = 0,05$$

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

2) Menentukan t hitung

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s / \sqrt{n}}$$

Dimana :

t = nilai t hitung

\bar{X} = rata – rata x

μ_0 = nilai yang dihipotesiskan

s = simpangan baku

n = jumlah anggota sampel

3) Menentukan kriteria pengujian

H₀ ditolak apabila t hitung > t tabel

Kesimpulan :

Apabila t hitung > t tabel maka H₀ ditolak dan H_A diterima, berarti variabel independen secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

HA ditolak apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Kesimpulan :

Apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan HA ditolak, berarti variabel independen secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

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 kuisisioner kepada responden untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi karakteristik responden menjelaskan tentang profil karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah cabang pekalongan, yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, status dan jumlah tanggungan.

1. Jenis Kelamin

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

Tabel 4.1

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	24	63,2%
Perempuan	14	36,8%
Jumlah	38	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa 63,2% responden berjenis kelamin laki-laki dan 36,8% responden berjenis kelamin perempuan. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa responden mayoritas adalah jenis kelamin

laki-laki. Karyawan laki – laki mayoritas bekerja pada bagian operasional dan pemasaran, diharapkan dengan tenaga kerja laki – laki yang memiliki tingkat mobilitas tinggi maka kinerjanya juga akan semakin meningkat.

2. Usia

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

Tabel 4.2
Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah orang	Persentase
< 30 tahun	11	28,9%
30 - 40 tahun	14	36,8%
41 -50 tahun	8	21,1%
> 50 tahun	5	13,2%
Total	38	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berusia antara 30 - 40 tahun, yaitu sebesar 36,8%, kemudian sebesar 28,9% berusia < 30 tahun, setelah itu 21,1% berusia antara 41 - 50 tahun dan untuk usia lebih dari 50 tahun diketahui sebesar 13,2%. Kenyataan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan adalah berusia produktif yaitu antara 30 hingga 40 tahun. Mayoritas karyawan yang berusia produktif diharapkan karyawan memiliki kinerja yang tinggi pula.

3. Pendidikan Terakhir

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

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

Pendidikan terakhir	Jumlah orang	Persentase
SMP	7	18,4%
SMU	9	23,7%
D3	12	31,6%
S1	8	21,1%
S2	2	5,2%
Lainnya	0	0%
Total	38	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir responden mayoritas adalah D3, yaitu sebesar 31,5%. Distribusi pendidikan terakhir responden yang lain yaitu responden yang berpendidikan SMP adalah sebesar 18,4%, SMU sebesar 23,7 %, S1 sebesar 21,1%, dan yang berpendidikan S2 adalah sebesar 5,2%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah adalah berpendidikan menengah keatas, karyawan yang memiliki pendidikan tinggi diharapkan karyawan memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai dengan *job descriptionnya* serta mampu melaksanakan wewenang atau tanggung jawabnya dengan baik.

4. Status Pernikahan

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Status Pernikahan Responden

Status Pernikahan	Jumlah orang	Persentase
Belum Kawin	8	21,1%
Kawin	24	63,1%
Duda/Janda	6	15,8%
Total	38	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa status responden mayoritas adalah kawin, yaitu sebesar 63,1%. Distribusi status responden yang lain yaitu responden yang belum kawin adalah sebesar 21,1%, dan yang berstatus duda/janda sebesar 15,8%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah adalah sudah menikah.

5. Jumlah Tanggungan

Dari hasil angket yang telah disebarkan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5
Jumlah Tanggungan Responden

Jumlah Tanggungan	Jumlah orang	Persentase
1-2 orang	14	36,8%
3-5 orang	12	31,6%
>5 Orang	4	10,5%
Tidak punya	8	21,1%
Total	38	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Dari Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah tanggungan responden mayoritas adalah berjumlah antara 1-2 orang, yaitu sebesar 36,8%. Distribusi jumlah tanggungan responden yang lain yaitu antara 3-5 orang sebesar 31,6%, lebih dari 5 orang sebesar 10,5 %, dan yang tidak mempunyai

tanggung sebesar 21,1%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah adalah memiliki tanggungan sebanyak 1 sampai 2 orang.

4.1.2. Analisis Deskriptif 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:

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Skor maksimum} = 4$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut:

$$1,00 - 1,75 = \text{Sangat Tidak Baik}$$

$$1,76 - 2,50 = \text{Tidak Baik}$$

$$2,51 - 3,25 = \text{Baik}$$

$$3,26 - 4,00 = \text{Sangat Baik}$$

1. Variabel *Independen*

Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X_1), dan Delegasi Wewenang (X_2). Setiap pertanyaan masing-masing terdiri dari empat alternatif jawaban yaitu jawaban Sangat Tidak Setuju; Tidak Setuju ; Setuju dan Sangat Setuju. Jawaban Sangat Tidak Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban Sangat Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi.

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

Tabel 4.6
Variabel Kepemimpinan (X₁)

Variabel kepemimpinan	Rata-rata	Kesimpulan
Pimpinan memberikan panduan kepada karyawan	2,79	Baik
Pemimpin selalu memberi arahan yang bermanfaat dalam melaksanakan tugas	2,87	Baik
Pimpinan sangat senang berkomunikasi dengan karyawan	2,89	Baik
Pimpinan sangat memperhatikan standar kinerja karyawan	2,92	Baik
Pimpinan menerima saran sebelum mengambil keputusan	2,74	Baik
Pimpinan selalu memperhatikan pendapat responden dalam mengambil keputusan	2,79	Baik
Pimpinan memberikan tantangan yang menarik dan mendorong	2,84	Baik
Pimpinan mendorong kinerja responden meningkat	2,95	Baik
Pimpinan menunjukkan kepercayaan tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki	2,97	Baik
Rata - rata total	2,86	Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa dari 38 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik terhadap Kepemimpinan dengan rata-rata sebesar 2,86 yang berada pada kriteria baik. Penilaian tertinggi pada item pimpinan menunjukkan kepercayaan tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki yaitu dengan rata-rata sebesar 2,97, dan untuk penilaian terendah terdapat pada item Pimpinan menerima saran sebelum mengambil keputusan dengan nilai rata-rata sebesar 2,74.

Hal ini berarti kepemimpinan karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan baik, karena pimpinan memberikan panduan kepada karyawan, arahan yang bermanfaat, senang berkomunikasi dengan karyawan, memperhatikan standar kinerja karyawan, menerima saran sebelum

mengambil keputusan, memperhatikan pendapat responden dalam mengambil keputusan, dan memberikan tantangan yang menarik serta mendorong kepada semua karyawannya agar karyawan terus meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pemimpin adalah salah satu orang yang paling berpengaruh dalam pencapaian kinerja anggota organisasi yang nantinya mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Hasibuan (2009:169), pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi disebut kepemimpinan (Hasibuan, 2009). Cara memimpin inilah yang sangat mempengaruhi persepsi kerja para bawahan. Jadi secara tidak langsung, kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja anggota organisasi karena didalamnya terdapat proses interaksi yang dibentuk pemimpin.

Hasil deskriptif terhadap variabel Delegasi Wewenang dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Variabel Delegasi Wewenang (X₂)

Delegasi Wewenang	Rata-rata	Kesimpulan
Mengetahui batas wewenang yang didelegasikan	2,74	Baik
Mengetahui batasan pengambilan keputusan dari wewenang yang didelegasikan	2,87	Baik
Bertanggungjawab atas tugas yang didelegasikan	2,74	Baik
Diberi kepercayaan untuk menjalankan wewenang	2,63	Baik
Dibimbing oleh pemberi wewenang dalam menjalankan tugas	2,74	Baik
Pemberi wewenang senantiasa melakukan kontrol	2,74	Baik
Tugas yang didelegasikan jelas	2,66	Baik
Melaksanakan tugas dengan baik	2,79	Baik
Rata - rata total	2,74	Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 38 responden yang diambil sebagai sampel, keseluruhan memberikan penilaian setuju terhadap variabel Delegasi Wewenang dengan rata-rata penilaian sebesar 2,74 yang berada pada interval setuju. Penilaian tertinggi terdapat pada item mengetahui batasan pengambilan keputusan dari wewenang yang didelegasikan yaitu dengan rata-rata sebesar 2,87 dan untuk penilaian terendah terdapat pada item diberi kepercayaan untuk menjalankan wewenang dengan nilai rata-rata sebesar 2,63.

Hal ini berarti bahwa karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan mengetahui batas wewenang yang didelegasikan, bertanggungjawab atas tugas yang didelegasikan, mendapat bimbingan oleh pemberi wewenang dalam menjalankan tugas, pemberi wewenang senantiasa melakukan control, tugas yang didelegasikan jelas, dan melaksanakan tugas dengan baik

Delegasi wewenang merupakan salah satu prinsip organisasi yang berfungsi sebagai kunci dinamika perusahaan (Hasibuan:2009). Setiap organisasi pasti menjalankan prinsip delegasi wewenang. Prinsip inilah yang membuat anggota organisasi tumbuh dan kemudian mempengaruhi tumbuhnya organisasi. Tumbuhnya karyawan ini tentunya terindikasi dari kinerja yang ditunjukkan oleh masing - masing karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian yang rendah pada item kepercayaan untuk menjalankan wewenang. Sebaiknya atasan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin, misalnya karyawan diberi kepercayaan untuk mengelola keuangan dan melakukan perluasan pemasaran pada wilayah yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga karyawan dapat menggunakan seluruh sumber daya atau ketrampilan yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang tinggi.

2. Variabel *Dependent* (Kinerja)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan. Berikut ini jawaban dari responden atas pernyataan - pernyataan variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.8
Variabel Kinerja (Y)

Variabel Kinerja	Rata-rata	Kesimpulan
Melaksanakan tugas dengan teliti	2,87	Baik
Hasil pekerjaan rapi	2,82	Baik
Mampu menuntaskan pekerjaan dengan baik	2,68	Baik
Melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab	2,76	Baik
Mampu memenuhi target pekerjaan	2,74	Baik
Mampu melampaui target pekerjaan	2,84	Baik
Mampu menggunakan waktu kerja dengan baik	2,68	Baik
Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	2,61	Baik
Tingkat kehadiran karyawan tinggi	2,63	Baik
Hadir di kantor tepat waktu	2,68	Baik
Mampu bekerja dalam tim	2,61	Baik
Menghormati dan menghargai atasan	2,61	Baik
Menghormati dan menghargai sesama rekan kerja	2,71	Baik
Mau memberikan bantuan kepada rekan kerja	2,82	Baik
Rata - rata total	2,72	Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2012 (Lampiran)

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 38 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas rata-rata memiliki kinerja yang tinggi dengan rata-rata skor sebesar 2,72 yaitu berada pada interval yang setuju atau baik. Penilaian tertinggi terdapat pada item melaksanakan tugas dengan teliti yaitu dengan rata-rata sebesar 2,87 dan untuk penilaian terendah terdapat pada item mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, mampu bekerja dalam tim, dan menghormati dan menghargai atasan dengan nilai rata-rata untuk masing-masing item sebesar 2,61

Hasil ini didukung pula dengan hasil kinerja karyawan pada seluruh indikator yang berada pada kriteria setuju dimana karyawan melaksanakan tugas dengan teliti, hasil pekerjaan rapi, mampu menuntaskan pekerjaan dengan baik,

melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab, mampu memenuhi target pekerjaan, mampu melampaui target pekerjaan, mampu menggunakan waktu kerja dengan baik, mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, tingkat kehadiran karyawan tinggi, hadir di kantor tepat waktu, mampu bekerja dalam tim, menghormati dan menghargai atasan, menghormati dan menghargai sesama rekan kerja, mau memberikan bantuan kepada rekan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan sudah tinggi, namun agar kinerja karyawan lebih tinggi lagi, hendaknya pihak manajemen terutama pimpinan organisasi menerapkan gaya kepemimpinan yang bisa diberi dengan baik oleh organisasi maupun karyawan. Selain itu pihak perusahaan hendaknya memberikan kesempatan atau kepercayaan kepada semua karyawan untuk mengembangkan ketrampilan dan inovasi – inovasi yang dimiliki guna memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja karyawan dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi, termasuk keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.

4.2. Analisis Verifikatif

4.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*soft ware*) komputer program SPSS 14. Hasil pengujian terhadap model regresi berganda terhadap faktor kepemimpinan, dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan pada karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah cabang pekalongan dilihat dalam tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel Independent	Koef. Regresi	t statistik	Sig-t	Keterangan
(Constant)	1,034	3,384	0,002	
Kepemimpinan	0,335	4,591	0,000	Signifikan
Delegasi Wewenang	0,265	2,984	0,005	Signifikan
Adjusted R Square =	0.460	Multiple R=	0.699	
F statistik =	16.729	Sig-F=	0.000	Signifikan

Sumber : Data hasil regresi 2012 (Lampiran)

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

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

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil regresi linear berganda maka didapat persamaan pengaruh variabel kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah cabang pekalongan sebagai berikut :

$$Y = 1,034 + 0,335 X_1 + 0,265 X_2$$

4.2.2 Interpretasi Persamaan Regresi

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

1) Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 1,034 yang berarti bahwa jika faktor kepemimpinan dan delegasi wewenang bernilai nol, maka kinerja karyawan akan sebesar 1,034.

2) Koefisien Kepemimpinan (b_1)

Kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap disiplin kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,335 yang artinya bahwa antara kepemimpinan dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Semakin baik kepemimpinan pada Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya.

3) Koefisien Delegasi Wewenang (b_2)

Delegasi wewenang (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap disiplin kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,265 yang artinya antara delegasi wewenang dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Semakin baik delegasi wewenang pada Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya

4.2.3 Analisis Korelasi Berganda

1. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Untuk menunjukkan berapa persen variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh kedua 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 4.9 dapat diketahui koefisien korelasi berganda R sebesar 0,699. Nilai ini mendekati angka 1 artinya hubungan variabel bebas dengan variabel terikat adalah kuat. Sedangkan koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,460, maka dapat diartikan bahwa 46% kinerja karyawan dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan (X_1), dan delegasi wewenang (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 54% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2. Uji Signifikansi Korelasi Berganda (Uji F)

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

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan dan delegasi wewenang secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah cabang pekalongan.

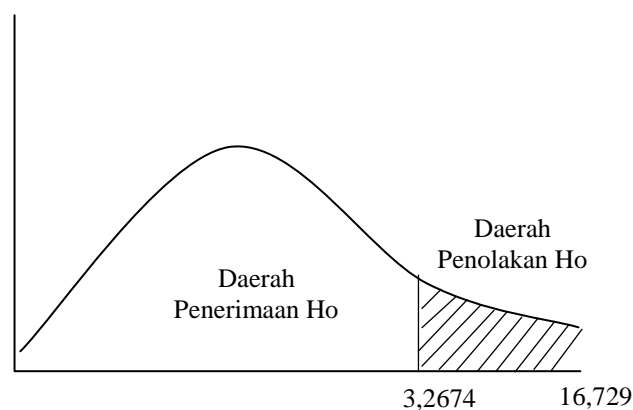
H_a : Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan dan delegasi wewenang secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah cabang pekalongan.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Dari tabel 4.9 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 16,729 dan probabilitas (Sig-F) sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} yang nilainya 3,2674. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,729 > 3,2674$), maka H_a diterima dan menolak H_0 (hipotesis ditolak). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan delegasi wewenang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah cabang pekalongan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan "Ada pengaruh positif yang signifikan dari faktor kepemimpinan dan delegasi wewenang kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah" **dapat diterima**.

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Uji Distribusi F Variabel X_1 dan X_2

4.2.4 Analisis Korelasi Parsial

1. Analisis Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Untuk mengetahui variabel *independent* yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan 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 4.10
Hasil Korelasi Parsial

Variabel	Koef. Korelasi Parsial (r)	Koef. Determinasi Parsial (r^2)
Faktor Kepemimpinan	0,613	37,6%
Faktor Delegasi Wewenang	0,450	20,3%

Sumber : Data hasil regresi 2012 (Lampiran)

$r_{y1,2} = 0,613$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 61,3% antara faktor kepemimpinan dan kinerja. Maksudnya dengan faktor kepemimpinan yang semakin baik maka kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan akan meningkat, dengan anggapan delegasi wewenang dalam keadaan konstan. Sedangkan koefisien determinasi (r^2)

sebesar 37,6% menunjukkan bahwa variabel kinerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan sebesar 37,6%.

$r_{y2,1} = 0,450$ berarti bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 45% antara delegasi wewenang dan kinerja. Apabila delegasi wewenang semakin baik, maka kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan akan meningkat, dengan anggapan Faktor kepemimpinan dalam keadaan konstan. Sedangkan besarnya koefisien determinasi sebesar 20,3% menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh delegasi wewenang adalah sebesar 20,3%.

Dari analisis kedua faktor tersebut di atas koefisien determinasi parsial terbesar ditunjukkan oleh faktor kepemimpinan (X_1) sebesar 37,6%. Dengan demikian untuk faktor kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.

2. Uji Signifikansi Korelasi Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial faktor kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah. Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara t hitung dengan t tabel akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan.

a) Pengujian terhadap koefisien regresi Faktor kepemimpinan (X_1)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.9 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Faktor kepemimpinan (X_1), secara parsial terhadap kinerja (Y).

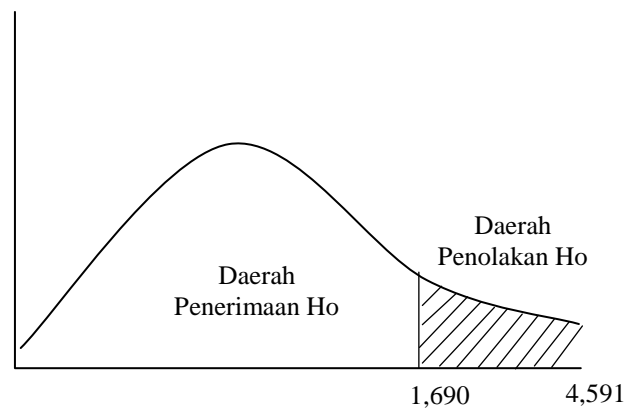
Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ho diterima dan Ha ditolak

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara Faktor kepemimpinan (X_1), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Dengan pengujian yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan df ($n-k-1$), maka diperoleh t tabel sebesar 1,690. Hasil perhitungan pada regresi (lampiran) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,591. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,591 > 1,690$). Dikarenakan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka dapat disimpulkan Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika kepemimpinan semakin buruk maka kinerja akan semakin rendah pula.

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.2 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Faktor Kepemimpinan (X_1)

b) Pengujian terhadap koefisien regresi delegasi wewenang (X_2)

Untuk menginterpretasikan data pada tabel 4.9 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara delegasi wewenang (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

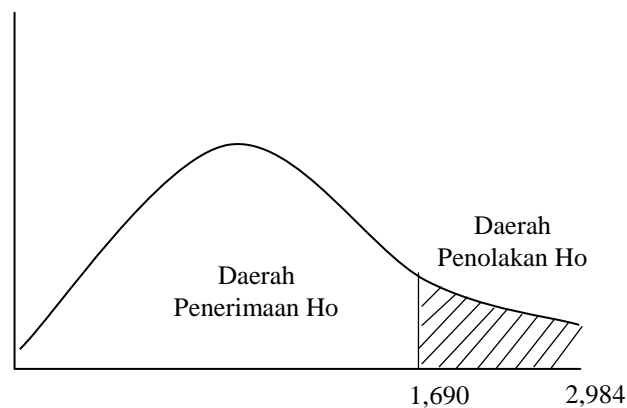
H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara delegasi wewenang (X_2), secara parsial terhadap kinerja (Y).

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Dengan pengujian yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan $df (n-k-1)$ diperoleh $t_{tabel} = 1,690$. Hasil perhitungan pada regresi (lampiran) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,984. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,984 > 1,690$). Dikarenakan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka dapat disimpulkan maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya delegasi wewenang secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik delegasi wewenang

yang ada maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika delegasi wewenang semakin buruk maka kinerja akan semakin rendah pula.

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan gambar 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Delegasi Wewenang (X_2)

4.3. Pembahasan dan Implikasi

4.3.1 Pengaruh Faktor Kepemimpinan dan Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian pengaruh faktor kepemimpinan dan delegasi wewenang secara bersama – sama menunjukkan hasil nilai F sebesar 16,729 dengan $p = 0,000$. Dari nilai ini (nilai p di bawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (kepemimpinan dan delegasi wewenang) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan. Hasil pengujian ini sesuai dengan hipotesis penelitian, yaitu kepemimpinan dan delegasi wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.

Dari hasil uji regresi linear berganda diperoleh persamaan:

$$Y = 1,034 + 0,335 X_1 + 0,265 X_2$$

Variabel X_1 , dan X_2 , dalam persamaan di atas digunakan untuk memprediksi besarnya Y . Dari angka-angka di atas dapat diketahui bahwa variabel X_1 dan X_2 yang mempunyai sumbangan terhadap Y . Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Risky Putra pada tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisah Medan yang menyimpulkan variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Besar sumbangan kedua variabel di atas secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 46%. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau menjadikan bawahannya menjadi lebih baik. Salah satu cara untuk tujuan itu adalah dengan mendelegasikan wewenang kepada bawahan yang dirasa sanggup memikul tanggungjawab tersebut. Dalam dinamika organisasi, delegasi wewenang adalah kegiatan yang pasti ada dalam organisasi bentuk apapun. Delegasi wewenang merupakan salah satu prinsip organisasi yang berfungsi sebagai kunci dinamika perusahaan (Hasibuan:2009). Setiap organisasi pasti menjalankan prinsip delegasi wewenang. Prinsip inilah yang membuat anggota organisasi tumbuh dan kemudian mempengaruhi tumbuhnya organisasi. Tumbuhnya karyawan ini tentunya terindikasi dari kinerja yang ditunjukkan oleh masing - masing karyawan.

4.3.2 Pengaruh Faktor Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial sebesar

37,6% dengan t hitung = 4,591 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti pengaruh kepemimpinan dengan kinerja berbanding lurus. Adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan karena kepemimpinan mempunyai peranan yang penting bagi pegawai atau bawahan, karena seorang pemimpin itu mempunyai tugas untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuai dengan keinginan atau kehendaknya. Biasanya seorang pemimpin itu mempunyai tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Karena itu gaya kepemimpinan seseorang sedikit banyak akan berpengaruh pada pegawai atau bawahan yang dipimpinnya. Apabila seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat melaksanakan perintah-perintah atasan dengan didasari rasa pengabdian, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Delegasi Wewenang Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan delegasi wewenang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial sebesar 20,3% dengan t hitung = 2,984 dan probabilitas sebesar $0,005 < 0,05$. Hal ini berarti pengaruh antara delegasi wewenang dengan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

Delegasi berarti menyerahkan, sedangkan wewenang adalah hak seorang pejabat untuk untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi delegasi wewenang dapat dikatakan penyerahan sebagian hak untuk memutuskan suatu tindakan/putusan dari satu orang ke orang lain

yang dipercaya agar tugas dan tanggungjawabnya dapat dilakukan dengan baik dari satu pejabat ke pejabat lain. Wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak, sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi. Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintahkan orang lain (Hasibuan, 2009:4). Ketika seorang pemimpin mendelegasikan wewenang, maka ada beberapa prinsip yang harus dipegang oleh pendelegasi. Prinsip tersebut bertujuan agar proses terjadinya delegasi dapat berjalan baik dan tidak ada kekeliruan komunikasi diantara pendelegasi dan yang didelegasikan wewenang, sehingga kinerjanya juga semakin meningkat.

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. Dari hasil analisis deskriptif, karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Cabang Pekalongan mayoritas memberikan penilaian Baik terhadap kepemimpinan dengan rata-rata sebesar 2,86. Begitu pula penilaian terhadap delegasi wewenang dengan rata-rata 2,74 yang berada pada interval baik. Hal ini diikuti dengan penilaian terhadap kinerja yang masuk kategori baik dengan rata-rata 2,72.
2. Terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.
3. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel kepemimpinan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.
4. Kepemimpinan adalah variabel yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.

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. Hendaknya Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan lebih meningkatkan kepemimpinan dan delegasi wewenang yang ada. Ini dikarenakan kedua aspek tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan.
2. Kepemimpinan dan delegasi wewenang pada sebelumnya sudah dapat disimpulkan bahwa kedua variabel mempengaruhi kinerja sebesar 46%. Sedangkan sisanya sebesar 54% kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak ada dalam penelitian. Hendaknya Koperasi Simpan Pinjam Jasa Syariah Cabang Pekalongan tidak hanya memperbaiki aspek kepemimpinan dan delegasi wewenang saja tetapi harus memperhatikan juga faktor-faktor diluar penelitian.
3. 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 motivasi, kompensasi, dan lain sebagainya.

Daftar Pustaka

- Anoraga, Pandji dan Suyati, Sri (1995), *Perilaku Keorganisasi*, Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya
- Arikunto, Suharsimi (1983), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta : PT Bina Aksara
- Djarwanto, P.S & Pangestu Subagyo. (1995), *Statistik Induktif*, Edisi keempat, Yogyakarta : BPF
- Gozali, Imam. (2005), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 3*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno (1995), *Metodologi Research*, Yogyakarta : Andi Offset
- .
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Jakarta : Bumi Aksara
- Helmi, Syafrizal. (2011), *Kepemimpinan*. Diakses tanggal 17 Desember 2011 dari: <http://shelmi.wordpress.com/>
- Kartono, Kartini. (2010), *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Koentjoroningrat. (1991), *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Mangkunegara, A. (2009), *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis, PL dan Jackson JH. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Jimmy Sadili, dkk. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. (2009), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Purnama, Nursya'bani. (2005), *Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Dan Strategi Keefektifan*. Diakses pada 7 Januari 2012 dari: <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/8207328336.pdf>.
- Putra, Rizky. (2011), *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Petisan Medan*. Diakses pada 7 Januari 2012 dari: <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/8207328336.pdf>.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan Handoko, Hani. (1987). *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur, dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ke 3, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono (2005), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta.

Sutarto (2006), *Dasar - Dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Zaenal Mustofa EQ (1995), *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*, Yogyakarta :
BPFE UII

LAMPIRAN KUISIONER

Kuisisioner

Responden dimohon untuk memberikan tanggapan / jawaban terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang anda alami dengan memberi tanda silang (x) pada salah satu kategori jawaban. Kuisisioner ini tidak akan berpengaruh terhadap pekerjaan anda, kuisisioner ini digunakan untuk kepentingan penelitian yang dilaporkan dalam bentuk skripsi sebagai syarat wajib mendapatkan gelar sarjana S1. Terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

NAMA :

JABATAN :

Usia Bpk/ Ibu / Sdr/ I :

- | | |
|------------------|------------------|
| a. < 30 tahun | c. 41 - 50 tahun |
| b. 30 - 40 tahun | d. > 50 tahun |

Jenis Kelamin :

- a. Pria
- b. Wanita

Pendidikan terakhir dan atau sedang dijalani :

- | | |
|---------|------------|
| a. SMP | d. S1 |
| b. SMA | e. S2 |
| c. DIII | f. Lainnya |

Status pernikahan Bpk/ Ibu / Sdr/ I :

- a. Belum Kawin
- b. Kawin
- c. Janda / Duda

Jumlah Tanggungan Bpk/ Ibu / Sdr/ I :

- a. 1 - 2 orang
- b. 3 - 5 orang
- c. Diatas 5 orang
- d. Tidak punya tanggungan

Kepemimpinan (X_1)

NO.	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1	Pimpinan saya memberikan panduan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan				
2	Pemimpin saya selalu memberi arahan yang bermanfaat dalam melaksanakan tugas				
3	Pimpinan saya sangat senang berkomunikasi dengan saya				
4	Pimpinan saya sangat memperhatikan standar kinerja karyawan				
5	Pimpinan saya menerima saran saya sebelum mengambil keputusan				
6	Pimpinan saya selalu memperhatikan pendapat saya dalam mengambil keputusan				
7	Pimpinan saya memberikan tantangan yang menarik dan mendorong saya untuk mencapai tujuan				
8	Pimpinan saya mendorong kinerja saya meningkat				
9	Pimpinan saya menunjukkan kepercayaan tinggi terhadap kemampuan yang saya miliki				

Delegasi Wewenang (X₂)

NO.	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1	Saya mengetahui batas wewenang yang didelegasikan kepada saya				
2	Saya mengetahui batasan pengambilan keputusan dari wewenang yang didelegasikan				
3	Saya merasa bertanggungjawab atas tugas yang didelegasikan kepada saya				
4	Saya merasa diberi kepercayaan untuk menjalankan wewenang yang didelegasikan				
5	Saya dibimbing oleh pemberi wewenang dalam menjalankan tugas yang didelegasikan				
6	Pemberi wewenang senantiasa melakukan kontrol terhadap tugas yang diberikan kepada saya				
7	Tugas yang didelegasikan kepada kepada saya jelas				
8	Saya dapat melaksanakan tugas dengan baik karena adanya delegasi wewenang yang jelas				

Kuisisioner

Responden dimohon untuk memberikan tanggapan / jawaban terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang anda alami dengan memberi tanda silang (x) pada salah satu kategori jawaban. Kuisisioner ini tidak akan berpengaruh terhadap pekerjaan anda, kuisisioner ini digunakan untuk kepentingan penelitian yang dilaporkan dalam bentuk skripsi sebagai syarat wajib mendapatkan gelar sarjana S1. Terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN (PIMPINAN)

NAMA :

JABATAN :

IDENTITAS KARYAWAN

NAMA :

JABATAN :

Usia Karyawan :

- | | |
|------------------|------------------|
| a. < 30 tahun | c. 41 - 50 tahun |
| b. 30 - 40 tahun | d. > 50 tahun |

Jenis Kelamin :

- a. Pria
- b. Wanita

Pendidikan terakhir dan atau sedang dijalani :

- | | |
|---------|------------|
| a. SMP | d. S1 |
| b. SMA | e. S2 |
| c. DIII | f. Lainnya |

Status Pernikahan Karyawan :

- a. Belum Kawin
- b. Kawin
- c. Janda / Duda

Jumlah Tanggungan Karyawan :

- | | |
|----------------|---------------------------|
| a. 1 - 2 orang | c. Diatas 5 orang |
| b. 3 - 5 orang | d. Tidak punya tanggungan |

Kinerja (Y)

NO.	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
	Kualitas Output				
1	Karyawan melaksanakan tugas dengan teliti				
2	Hasil pekerjaan karyawan rapi				
3	Karyawan mampu menuntaskan pekerjaan dengan baik				
4	Karyawan melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab				
	Kuantitas Output				

1	Karyawan mampu memenuhi target pekerjaan				
2	Karyawan mampu melampaui target pekerjaan				
	Jangka Waktu Output				
1	Karyawan mampu menggunakan waktu kerja dengan baik				
2	Karyawan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu				
	Kehadiran Di Tempat Kerja				
1	Tingkat kehadiran karyawan tinggi				
2	Karyawan hadir di kantor tepat waktu				
	Sikap Kooperatif				
1	Karyawan mampu bekerja dalam tim				
2	Karyawan menghormati dan menghargai atasan				
3	Karyawan menghormati dan menghargai sesama rekan kerja				
4	Karyawan mau memberikan bantuan kepada rekan kerja				

LAMPIRAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	X1
P1 Pearson Correlation	1	.755**	.789**	.570**	.455**	.523**	.598**	.607**	.579**	.818**
P1 Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
P1 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P2 Pearson Correlation	.755**	1	.748**	.454**	.423**	.403**	.628**	.670**	.692**	.806**
P2 Sig. (1-tailed)	.000		.000	.002	.004	.006	.000	.000	.000	.000
P2 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P3 Pearson Correlation	.789**	.748**	1	.539**	.424**	.483**	.591**	.523**	.597**	.791**
P3 Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.004	.001	.000	.000	.000	.000
P3 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P4 Pearson Correlation	.570**	.454**	.539**	1	.567**	.537**	.654**	.458**	.354*	.715**
P4 Sig. (1-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.002	.015	.000
P4 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P5 Pearson Correlation	.455**	.423**	.424**	.567**	1	.710**	.678**	.619**	.399**	.764**
P5 Sig. (1-tailed)	.002	.004	.004	.000		.000	.000	.000	.007	.000
P5 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P6 Pearson Correlation	.523**	.403**	.483**	.537**	.710**	1	.544**	.634**	.492**	.768**
P6 Sig. (1-tailed)	.000	.006	.001	.000	.000		.000	.000	.001	.000
P6 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P7 Pearson Correlation	.598**	.628**	.591**	.654**	.678**	.544**	1	.571**	.492**	.813**
P7 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000
P7 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P8 Pearson Correlation	.607**	.670**	.523**	.458**	.619**	.634**	.571**	1	.872**	.842**
P8 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000		.000	.000
P8 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P9 Pearson Correlation	.579**	.692**	.597**	.354*	.399**	.492**	.492**	.872**	1	.766**
P9 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.015	.007	.001	.001	.000		.000
P9 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1 Pearson Correlation	.818**	.806**	.791**	.715**	.764**	.768**	.813**	.842**	.766**	1
X1 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
X1 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	9

Correlations

Correlations

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	X2
P1 Pearson Correlation	1	.658**	.316*	.232	.530**	.252	.267	.315*	.637**
P1 Sig. (1-tailed)		.000	.027	.081	.000	.063	.052	.027	.000
P1 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P2 Pearson Correlation	.658**	1	.568**	.429**	.537**	.400**	.360*	.375*	.763**
P2 Sig. (1-tailed)	.000		.000	.004	.000	.006	.013	.010	.000
P2 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P3 Pearson Correlation	.316*	.568**	1	.580**	.549**	.565**	.513**	.291*	.748**
P3 Sig. (1-tailed)	.027	.000		.000	.000	.000	.000	.038	.000
P3 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P4 Pearson Correlation	.232	.429**	.580**	1	.590**	.549**	.602**	.328*	.719**
P4 Sig. (1-tailed)	.081	.004	.000		.000	.000	.000	.022	.000
P4 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P5 Pearson Correlation	.530**	.537**	.549**	.590**	1	.582**	.739**	.502**	.842**
P5 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
P5 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P6 Pearson Correlation	.252	.400**	.565**	.549**	.582**	1	.678**	.559**	.765**
P6 Sig. (1-tailed)	.063	.006	.000	.000	.000		.000	.000	.000
P6 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P7 Pearson Correlation	.267	.360*	.513**	.602**	.739**	.678**	1	.638**	.783**
P7 Sig. (1-tailed)	.052	.013	.000	.000	.000	.000		.000	.000
P7 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
P8 Pearson Correlation	.315*	.375*	.291*	.328*	.502**	.559**	.638**	1	.650**
P8 Sig. (1-tailed)	.027	.010	.038	.022	.001	.000	.000		.000
P8 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2 Pearson Correlation	.637**	.763**	.748**	.719**	.842**	.765**	.783**	.650**	1
X2 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
X2 N	38	38	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	8

Correlations

		Y
P1	Pearson Correlation	.392(**)
	Sig. (1-tailed)	.007
	N	38
P2	Pearson Correlation	.293(*)
	Sig. (1-tailed)	.037
	N	38
P3	Pearson Correlation	.380(**)
	Sig. (1-tailed)	.009
	N	38
P4	Pearson Correlation	.572(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
P5	Pearson Correlation	.744(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
P6	Pearson Correlation	.736(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
P7	Pearson Correlation	.675(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
P8	Pearson Correlation	.810(**)
	Sig. (1-tailed)	.000

	N	38
P9	Pearson Correlation	.677(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
P10	Pearson Correlation	.776(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
P11	Pearson Correlation	.672(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
P12	Pearson Correlation	.411(**)
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	38
P13	Pearson Correlation	.481(**)
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	38
P14	Pearson Correlation	.664(**)
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	38
Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	38

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	14

LAMPIRAN ANALISIS DATA

No	Kepemimpinan									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	X1
1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3.2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3.1
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.1
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.2
6	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3.2
7	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2.1
8	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3.4
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2.4
11	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.8
12	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3.8
13	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.2
14	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1.8
15	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1.9
16	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2.8
17	3	4	3	2	3	1	3	3	3	2.8
18	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3.1
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3
21	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.9
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2.6
24	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3.4
25	2	3	3	2	1	1	1	2	3	2
26	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.8
27	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.8
28	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3.6
29	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2.7
30	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3.4
31	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2.7
32	2	2	2	3	4	4	3	3	3	2.9
33	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3.3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2.2
36	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1.6
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2
Mean	2.8	2.9	2.9	2.9	2.7	2.8	2.8	2.9	3	2.9

No	Kinerja														Y
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.9
2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2.4
3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2.6
4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2.7
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3.1
6	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3.2
7	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2.3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3.1
9	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2.2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2.1
11	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2.2
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3
13	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.9
14	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2.1
15	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3.1
18	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2.8
19	3	3	1	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3.3
20	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2.9
22	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2.6
23	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2.7
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2.7
27	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2
28	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2.6
29	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2.9
30	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2.7
31	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.1
32	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.8
33	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2.6
34	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2.5
35	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2.6
36	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2.5
37	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3.4
38	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2.6
Mean	2.9	2.8	2.7	2.8	2.7	2.8	2.7	2.6	2.6	2.7	2.6	2.6	2.7	2.8	2.7

Frequencies

Statistics

		Gender	Usia	Pendidikan	Status	Jumlah tanggungan
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki- laki	24	63.2	63.2	63.2
	Perempuan	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tahun	11	28.9	28.9	28.9
	30 - 40 tahun	14	36.8	36.8	65.8
	41 - 50 tahun	8	21.1	21.1	86.8
	> 50 tahun	5	13.2	13.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	7	18.4	18.4	18.4
	SMU	9	23.7	23.7	42.1
	D3	12	31.6	31.6	73.7
	S1	8	21.1	21.1	94.7
	S2	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum kawin	8	21.1	21.1	21.1
	Kawin	24	63.2	63.2	84.2
	Janda/Duda	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Jumlah tanggungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 2 orang	14	36.8	36.8	36.8
	3 - 5 orang	12	31.6	31.6	68.4
	> 5 orang	4	10.5	10.5	78.9
	Tidak punya	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 ^a	.489	.460	.26524

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.354	2	1.177	16.729	.000 ^a
	Residual	2.462	35	.070		
	Total	4.816	37			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.034	.306		3.384	.002			
	X1	.335	.073	.558	4.591	.000	.599	.613	.555
	X2	.265	.089	.363	2.984	.005	.425	.450	.361

a. Dependent Variable: Y