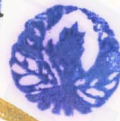


# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Suatu Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malang Sari)

## SKRIPSI



Milik UPT Perpustakaan  
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember



Oleh : Pr : Hadiah  
Terima : Pemilihan  
No. Induk : 12 NOV 2002  
Klass : 650.312.5  
SET  
p  
9.1

**Prawarti Ardhi Setyowatie**

NIM. 980810201079

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2002**

## JUDUL SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Suatu Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari Kalibaru)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

N a m a : PRAWARTI ARDHI SETYOWATI

N I M : 980910201079

Jurusan : MANAJEMEN

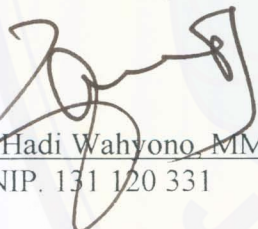
Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

**30 September 2002**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji


Ketua,

  
Drs. Hadi Wahyono MM  
NIP. 131 120 331

Sekretaris,

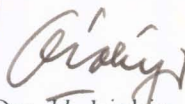
  
Drs. NG. Krishnabudi  
NIP. 131 759 837

Anggota,

  
Drs. Budi Nurharjo, Msi  
NIP. 131 408 353

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



  
Drs. H. Liakip, SU  
NIP. 130 531 976


**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
( Suatu Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII  
Kebun Malangsari Kalibaru)


Nama Mahasiswa : Prawarti Ardhi Setyowatie  
NIM : 980810201079  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing I

Pembimbing II




Drs. Budi Nurhardjo, MSi  
NIP. 131 408 353



Sri Wahyu Lelly HS, SE, Msi  
NIP. 132 258 069

Ketua Jurusan



Drs. I.K.M. Dwipayana, MS  
NIP. 130 781 341

Tanggal Persetujuan : September 2002

## MOTTO

- Lebih Baik Mewujudkan Satu Keinginan Menjadi Kenyataan..... Daripada memiliki Beribu Khayalan Tanpa Satupun Kenyataan. (*Iwan*)
- Biarlah Mereka Tumbuh Berbunga Dengan Sendirinya Karena Bunga Apapun Itu Pasti Mempunyai Keunikan Tersendiri. (*Noto Boedoyo*)

## PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan Karyaku Ini Untuk :*

- ♥ Papa Sigit dan Mama Mieke tercinta, yang senantiasa mendoakanku dengan tulus ikhlas untuk keberhasilanku.
- ♥ Bapak dan Ibu Rasmadi yang selalu mendoakan dan mendukung keberhasilanku.
- ♥ Sayangku Iwan Setiawan Perkasa Putra yang selalu mendampingi di saat suka maupun duka dalam hidupku.
- ♥ Kakak-kakak dan adikku yang tersayang.
- ♥ Almamaterku tercinta.....

## ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari Kalibaru) ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik dan ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari Kalibaru yang merupakan Perusahaan milik negara penghasil kopi Robusta terbesar se-Karisidenan Besuki pada setiap tahunnya.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden sebanyak 60 responden dengan metode pengambilan sampel *accidental* dan *skala likert*, Data yang telah didapatkan sebelumnya diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian dianalisis dengan menggunakan metode regresif linier berganda. Untuk pengaruh mengetahui variabel dependen secara simultan digunakan uji F dan untuk mengetahui pengaruh secara parsial digunakan uji t. Untuk memperkuat hasil analisis digunakan asumsi klasik yang meliputi *multikolinearitas*, *autokorelasi* dan *heteroskedastisitas*.

Berdasarkan Hasil analisis secara parsial dengan menggunakan uji t menghasilkan untuk masing-masing variabel bebas berpengaruh nyata karena t hitung lebih besar dari t tabelnya ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ), yaitu  $t_{hitung}$  untuk perilaku tugas ( $X_1$ ) = 8,611, perilaku hubungan ( $X_2$ ) = 8,260 dan  $t_{tabel} = 2,002$ . Jadi dapat ditentukan nilai koefisien determinasi parsial dimulai dari yang terkuat sampai yang terlemah adalah sebagai berikut: variabel, perilaku tugas ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh sebesar 53% terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari, kemudian diikuti oleh variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ), sebesar 51%, Hal ini berarti bahwa Diantara variabel-variabel perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ), yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari adalah variabel perilaku tugas ( $X_1$ ), hal ini ditunjukkan oleh nilai determinasi parsial ( $R^2$ ) sebesar 0,202 dengan nilai yang  $t_{hitung} : 8,611 > t_{tabel} : 2,002$  pada tingkat signifikansi 0,000 yang signifikan pada level 5%.

## KATA PENGANTAR

Puji Tuhan atas berkat dan kasih sayangNya, yang telah memberikan kebesaran hati, sehingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi dengan judul “ PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN “( Suatu Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari Kalibaru). Penyusunan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu atas terselesaikannya skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Kabul Santoso, MS, selaku Rektor Universitas Jember.
2. Bapak Drs. H. Liakip, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. I.K.M. Dwipayana, MS, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Budi Nurhardjo, MSi, selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingan dan arahnya.
5. Ibu Sri Wahyu Lelly HS, SE, MSi, selaku Dosen Pembimbing II yang bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulisan ini.
6. Bapak Drs Abdul Halim selaku Dosen Wali yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penulis menjadi mahasiswa di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
7. Bapak Ir. Setyo Wuryanto, selaku Administratur Kebun Malangsari Kalibaru, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Bapak Drs. Hasan, SF selaku Kepala Tata Usaha Kebun Malangsari dan ibu serta si kecil Ryan yang banyak memberikan bantuan dan dorongan atas terselesaikannya penulisan ini.
9. Bapak/ Ibu/ Saudara Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

10. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan tuntunan materi dan pengetahuan, beserta seluruh Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
11. Sahabat sejawatku Yusuf Eko Ferryanto, S.H terima kasih atas bantuan dan pengorbanannya dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Sahabat-sahabatku, Tjatur, Fitri, Tantri, Dian, Neny, QQ, Berty, Deni, Leo, Delta, Murray, Toton, Ipunk, Alif, Paulus, ope', mba' Deni, Aninta terima kasih atas bantuan dan dukungannya.
13. Rekan-rekan Manajemen ganjil angkatan '98.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu terselesaikannya karya tulis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Kasih senantiasa memberikan rahmatNya kepada kita semua dan mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat bagi semua pembaca, Amin.

Jember, September 2002

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
TANDA PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	5
2.2 Landasan Teori .....	6
III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian.....	27
3.2 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya .....	27
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	30
3.4 Metode Analisis Data.....	32
3.5 Hipotesis.....	39
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah .....	40

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	41
4.2 Gambaran Umum Responden.....	49
4.3 Pembahasan.....	62

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Saran-saran.....	66

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

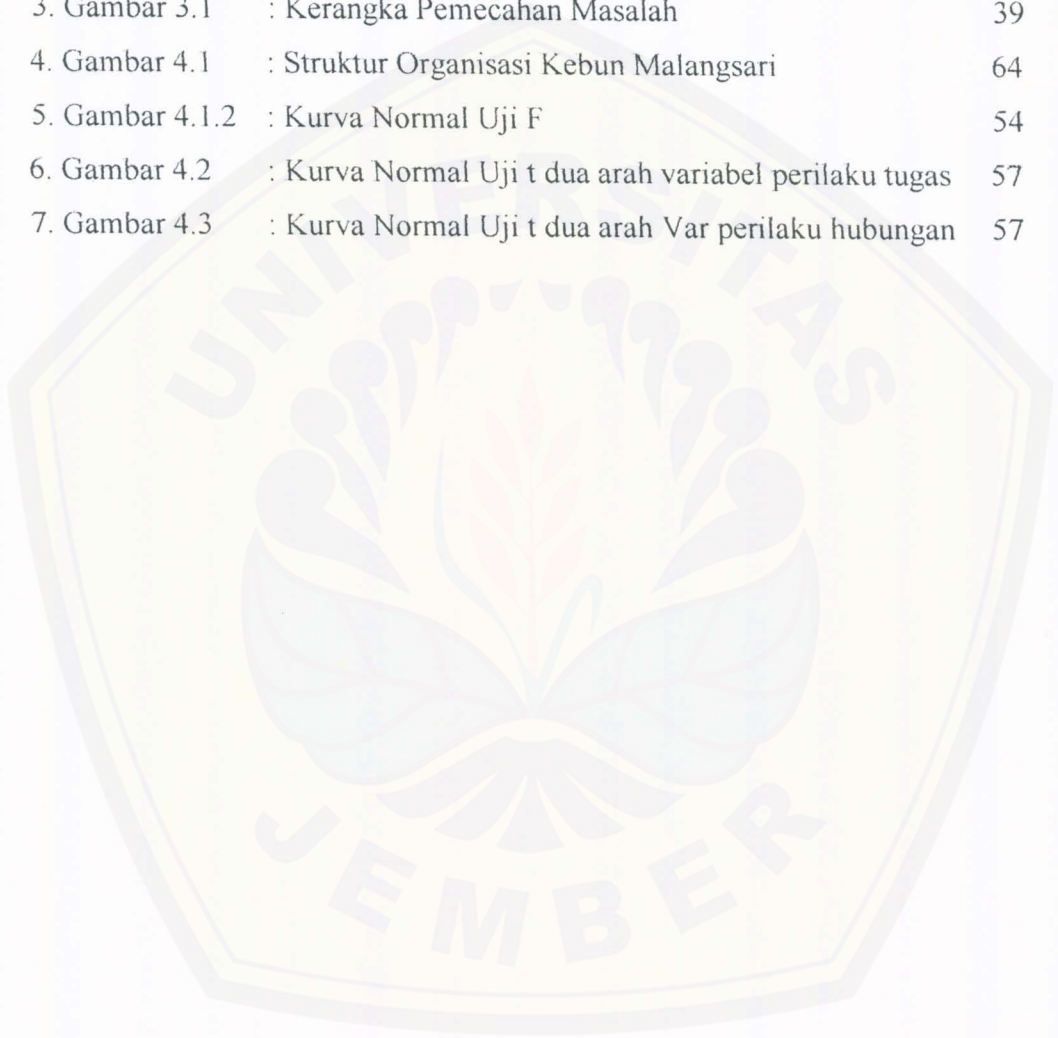


DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1. Tabel 2.2	: Indikator Perilaku Tugas	17
2. Tabel 2.3	: Indikator Perilaku Hubungan	18
3. Tabel 3.1	: Prosedur Pengambilan Sampel Populasi	32
4. Tabel 4.1	: Klasifikasi Mutu Kopi Robusta	47
5. Tabel 4.2	: Jenis Kelamin Konsumen	47
6. Tabel 4.3	: Profil Responden	48
7. Tabel 4.4	: Pendidikan Responden	49
8. Tabel 4.5	: Validitas Instrumen Penelitian	50
9. Tabel 4.6	: Reliabilitas Instrumen Penelitian	51
10. Tabel 4.7	: Hasil Pengolahan Data	52
11. Tabel 4.8	: Hasil Uji t	53
12. Tabel 4.9	: Koefisien Determinasi Parsial	54
13. Tabel 4.10	: Nilai VIF	56

**DAFTAR GAMBAR**

No.	Judul	Halaman
1. Gambar 2.1	: Perilaku Kepemimpinan Situasi	13
2. Gambar 2.1	: Tingkat Kematangan Sesuai Gaya Pemimpin	25
3. Gambar 3.1	: Kerangka Pemecahan Masalah	39
4. Gambar 4.1	: Struktur Organisasi Kebun Malangsari	64
5. Gambar 4.1.2	: Kurva Normal Uji F	54
6. Gambar 4.2	: Kurva Normal Uji t dua arah variabel perilaku tugas	57
7. Gambar 4.3	: Kurva Normal Uji t dua arah Var perilaku hubungan	57



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian

Lampiran 2 : Rekapitulasi data mentah (Raw Data)

Lampiran 3 : Hasil Perhitungan Validity & Reability

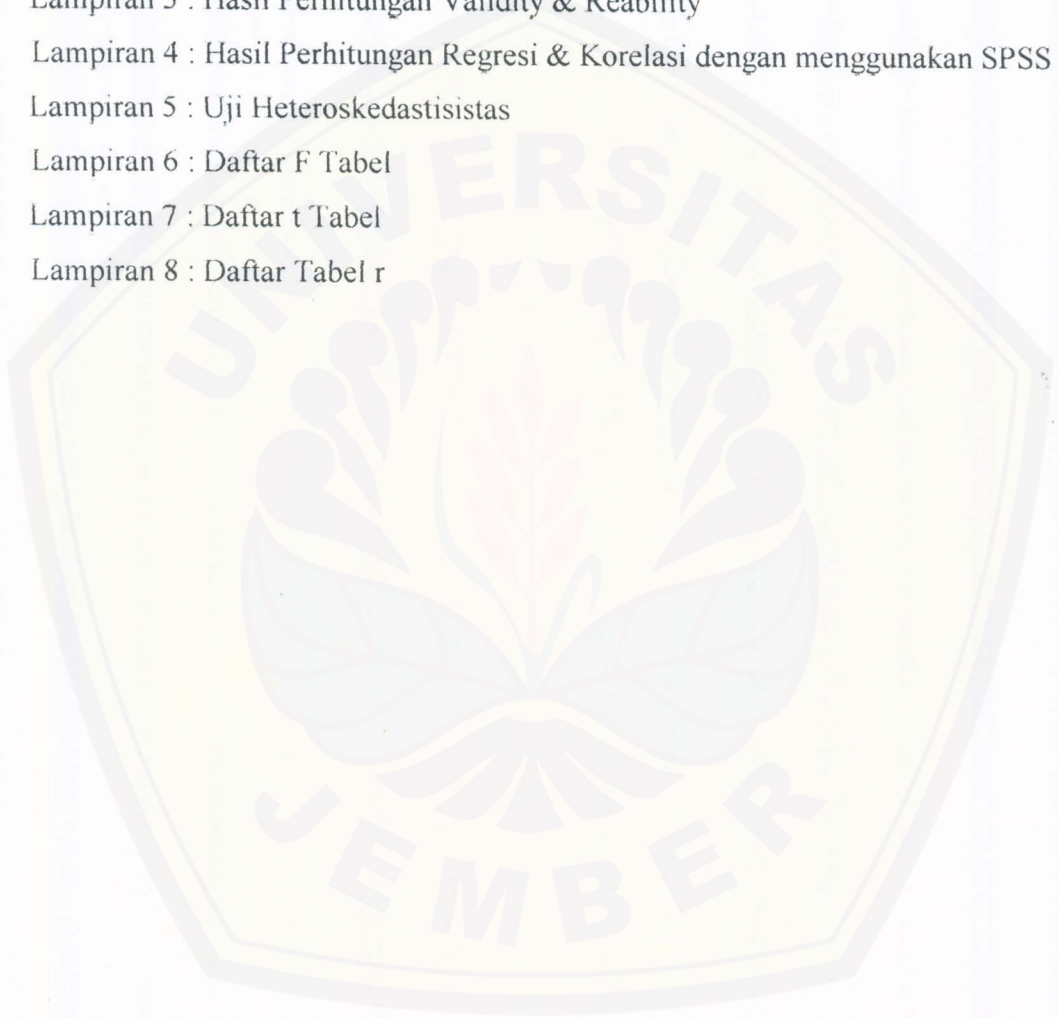
Lampiran 4 : Hasil Perhitungan Regresi & Korelasi dengan menggunakan SPSS

Lampiran 5 : Uji Heteroskedastisitas

Lampiran 6 : Daftar F Tabel

Lampiran 7 : Daftar t Tabel

Lampiran 8 : Daftar Tabel r



BAB I  
PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pencapaian tujuan merupakan falsafah bisnis yang akan selalu mendasari setiap aktivitas perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai jumlah yang berbeda dibandingkan perusahaan lain, tetapi pada umumnya suatu perusahaan tidak hanya mempunyai tujuan tunggal tetapi mereka mempunyai banyak tujuan yang akan dicapai. Dari segi periode waktu pencapaian tujuan maka umumnya tujuan organisasi dapat digolongkan ke dalam tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka panjang (Supriyono, 1993:25). Memperoleh keuntungan adalah penerjemahan tujuan jangka pendek, sedangkan keuntungan merupakan salah satu faktor untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan dihadapkan pada berbagai kendala diantaranya yang berkaitan dengan produksi, finansial, pemasaran dan pendayagunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malangsari adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor pertanian subsektor perkebunan yang mengelola budidaya tanaman keras, utamanya karet, kopi, kakao, teh dan kelapa sawit. Dalam lima tahun terakhir walaupun dipengaruhi oleh faktor alam (bencana banjir, kemarau berkepanjangan) dengan upaya-upaya pemeliharaan tanaman secara intensif dan pengendalian pengeluaran biaya di segala bidang, perusahaan masih memberikan laba usaha yang cukup baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kebijakan manajemen dalam mengelola perusahaan sudah tepat dalam arti perusahaan tetap mampu menghasilkan laba yang sesuai dengan kondisinya atau dengan kata lain telah memperoleh laba yang memadai.

Usaha Perkebunan khususnya budidaya tanaman keras merupakan kegiatan agrobisnis yang tergolong mengandung resiko relatif tinggi. Pengelolaan budidaya ini banyak dipengaruhi oleh faktor alam seperti iklim, hama penyakit, yang secara

langsung dapat mengganggu pencapaian produksi yang diperkirakan. Penanaman yang harus memperhatikan kesesuaian lahan, iklim dan bibit serta peningkatan kemampuan pabrik (meliputi sarana dan prasarana) adalah merupakan kebijakan yang ditempuh manajemen agar perusahaan dapat sehat dan berkembang secara layak sehingga tetap survival dalam jangka panjang.

Perkembangan organisasi perusahaan baik yang menyangkut perusahaan itu sendiri secara utuh maupun bidang /bagian/unit usaha berhubungan dengan kegiatan manajemen. Manajemen yang dimaksud di sini adalah Pola/Gaya yang diterapkan serta kebijakan-kebijakan yang dominan selama perusahaan itu berdiri juga di ulas secara panjang lebar khususnya dalam masa kepemimpinan lima tahun terakhir sebagai persiapan menuju tahun-tahun penuh tantangan di era selanjutnya.

Organisasi dalam masa perubahan yang begitu cepat dan kompleks seperti sekarang ini, memerlukan pimpinan yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya ke arah pencapaian sasaran organisasi. Seorang pemimpin yang efektif dapat menjalankan fungsi ini secara nyata. Kepemimpinan efektif tidak hanya dijelaskan oleh jumlah kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana menggunakannya, tetapi ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen akan pertumbuhan bawahan dan terutama sikap mengayomi yang ditujukan untuk menguatkan kemauan bawahan dalam pelaksanaan kerja guna mencapai sasaran organisasi.

Peranan kepemimpinan diambil sebagai variabel pengaruh dalam penelitian ini karena upaya meningkatkan kinerja pegawai sangat berkaitan dengan suasana organisasi, baik suasana ruang dan suasana pergaulan. Apabila pegawai merasa terasing baik dengan lingkungan pergaulan maupun pekerjaannya maka kemungkinan yang didapat justru turunnya kinerja pegawai tersebut.

Beberapa gaya kepemimpinan, yang sangat menarik untuk diteliti yaitu gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1995:177). Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam

## 1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang penulis kemukakan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari?

## 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian untuk:

1. Untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan situasional baik secara simultan maupun parsial dengan kinerja pegawai pada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari?

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini secara khusus diharapkan dapat memberikan manfaat menjadi sumbangan pemikiran bagi karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari dalam pengembangan konsep kepemimpinan khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Di bidang praktis diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pihak pengambil keputusan, bagi para pimpinan di PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari dalam rangka mengupayakan peningkatan kinerja karyawan juga diharapkan dapat memberikan masukan kepada pimpinan agar lebih memperhatikan sikap dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya terhadap bawahannya.





## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan penelitian sebelumnya

Penelitian sebelumnya dalam membahas Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Zuchri (2000), yaitu tentang dampak gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan suatu kajian terhadap kepemimpinan pada kantor Dinas Pariwisata dan Kesenian Kab Jember. Tujuan yang akan dicapai dalam penulisan skripsi oleh Zuchri adalah

1. Menganalisis karakteristik gaya kepemimpinan, tingkat kematangan dan tingkat kinerja pegawai di kantor Dinas Pariwisata dan Kesenian Kab Jember.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dengan kematangan pegawai kantor Dinas Pariwisata dan Kesenian Kab Jember.
3. Menganalisis pengaruh kematangan dengan kinerja pegawai di kantor Dinas Pariwisata dan Kesenian Kab Jember.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai di kantor Dinas Pariwisata dan Kesenian Kab Jember.

Variabel-variabel yang terdapat dalam penulisan skripsi Zuchri yang perlu diketahui adalah

- a) Variabel Pengaruh 1 (X), yaitu Gaya kepemimpinan situasional kepala dinas pariwisata dan kesenian kab. Jember yang terdiri atas Perilaku Instruksi, Perilaku Konsultasi, Perilaku Partisipasi, Perilaku Delegasi.
- b) Variabel Pengaruh 2 (Z), yaitu kematangan pegawai kantor dinas pariwisata dan kesenian kab. Jember yang terdiri atas Kematangan Pekerjaan (kemampuan), Kematangan Psikologis (kemauan).
- c) Variabel Terpengaruh (Y), yaitu kinerja pegawai kantor dinas pariwisata dan kesenian kab. Jember yang dapat diukur dengan Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Zuchri tersebut terdapat beberapa kesamaan dengan penelitian ini, yakni keduanya menguraikan pengaruh gaya kepemimpinan

situasional yang merupakan variabel bebas terhadap kinerja karyawan yang merupakan variabel terikat. Adapun perbedaan dengan penelitian ini yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh M. Zuchri menggunakan variabel perilaku tugas, perilaku hubungan, kematangan karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan dengan indikator perilaku tugas, perilaku hubungan untuk kematangan karyawan masuk pada kinerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh M. Zuchri menggunakan Korelasi Rank Sperman ( $r_s$ ) atau Rank Correlation Coefisien, sedangkan pada penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda dan Koefisien Regresi baik secara parsial maupun berganda.

Dapat dilihat dari indikator perilaku tugas dan perilaku hubungan yang sama-sama tinggi, yang di tunjukkan dari jawaban responden yang menyatakan bahwa perilaku tugas pimpinan tinggi 85,3% dan perilaku hubungan pimpinan tinggi 91,2% dari total responden sedangkan pada tingkat kematangan pekerjaan yang tergolong rendah 76,5% dan kematangan psikologis yang tergolong tinggi 94,1% untuk tingkat kinerja pegawainya pada kantor Dinas Pariwisata dan Kesenian Kab. Jember, dilihat dari indikator kualitas kerja responden yang menyatakan tinggi 88,24% sedang 61,67% dari total responden menyatakan kuantitas kerja pegawai adalah tinggi. Hasil dari analisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kematangan pegawai dengan Rank Spearman pada taraf signifikansi = 5% menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara keduanya dan kematangan pegawai terhadap kinerja pegawai menunjukkan tidak adanya pengaruh antara keduanya sedangkan untuk gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pemimpin menunjukkan perilaku yang memiliki kemampuan memimpin. Sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan dan pribadi

yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan bawahannya. Dengan demikian, dimensi kualitas kepemimpinan menjadi faktor pembeda antara pemimpin dengan pemimpin lainnya dan pemimpin dengan pengikutnya. Sedangkan pengaruh yang digunakan oleh pemimpin (*the leader*) terhadap yang dipimpin (*the leads*) mencakup aspek ide/gagasan, perasaan, sikap dan perilaku. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin terhadap yang dipimpinnya. Usaha mempengaruhi aspek kognisi, afeksi, dan psikomotorik orang lain bukanlah tugas yang ringan bagi setiap pemimpin. Oleh karenanya maka seringkali keberhasilan pemimpin menjalankan pengaruhnya kepada orang dengan adanya sejumlah kualitas pribadi (*personal characteristics*) yang tinggi.

Menurut Hersey dan Blanchard Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jadi definisi tersebut menekankan pada proses mempengaruhi dan usaha untuk mencapai tujuan.

Sementara itu menurut Imam Syafi'i (1994:24) Kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut:

- a) Sebagai pangkal penyebab daripada kegiatan, proses atau kesediaan untuk merubah pandangan/sikap (mental/fisik) daripada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formil ataupun informil.
- b) Sebagai suatu kepribadian orang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontoh atau mengikutinya atau memancarkan suatu pengaruh tertentu, sesuatu kekuatan atau wibawa yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendaknya.
- c) Sebagai suatu seni (art), kesanggupan atau teknik (technique) untuk membuat sekelompok orang-orang bawahan dalam organisasi formal maupun informal untuk mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendaknya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, bahkan ada yang sanggup berkorban.

- d) Sebagai suatu sarana/instrumen/alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerjasama dan berdaya upaya, menaati segala sesuatunya, untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan. Dengan demikian kepemimpinan dipandang sebagai dinamika dari suatu organisasi, membuat orang-orang bergerak, melakukan kegiatan, berdaya upaya dalam satu kesatuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Perbedaannya dengan pemimpin adalah menggerakkan orang-orang lain agar supaya orang-orang dalam suatu organisasi (yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas tinggi) dengan penuh semangat dan kegairahan dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil seperti yang diharapkan. Hal ini berarti tugas seorang pemimpin adalah menggerakkan orang lain.

Menurut Yukl (1994:22) dari definisi yang ada selama ini kebanyakan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Dari definisi diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan, oleh karena itu, berhasil atau tidaknya kepemimpinan sangat tergantung dari sejauh mana pemimpin dapat mempengaruhi bawahan. Jika pengaruhnya kuat sehingga bawahan tunduk, taat dan secara suka rela mau menjalankan perintah-perintahnya maka kepemimpinan tersebut baik. Sebaliknya jika pengaruhnya lemah sehingga orang lain atau bawahan menolak atau membangkang terhadap perintah dan tugas yang diberikan maka kepemimpinan itu buruk. Usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan adalah dengan menggunakan perilaku-perilakunya. Perilaku merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin sebab perilaku inilah yang akan memberikan dampak bagi efektivitas kepemimpinannya.

Selain hal tersebut diatas terdapat berbagai pandangan tentang arti kepemimpinan, diantara para ahli memberikan tekanan yang berbeda-beda terhadap arti kepemimpinan sebagai “ hubungan kekuasaan “, sedangkan Hersey

dan Blanchard (1995:212) melihat kepemimpinan sebagai “ proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok”. Dari berbagai pandangan tersebut akhirnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan :

1. Perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena adanya kondisi kelompok.
2. Hubungan kekuasaan dimana ada satu pihak yang mempunyai hak untuk menentukan perilaku orang lain.
3. Saling mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin.
4. Upaya untuk menjadikan orang-orang sadar tentang apa yang sepatutnya mereka lakukan.

Berdasarkan uraian diatas dan sebagaimana diuraikan sebelumnya, bahwa hubungan antara pemimpin dengan kepemimpinan sangat erat sekali dilihat dari segi dimensi kualitas, dalam hal ini penulis sependapat untuk menyatakan kepala tata usaha, Sinder Kepala, Sinder yang berperan sebagai manager tingkat menengah harus mampu melaksanakan kepemimpinannya secara efektif sehingga dapat mencapai suatu tujuan organisasi. Dalam menunaikan tugasnya seorang manager menengah dibutuhkan perilaku atau gaya yang cocok untuk diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi serta tingkat kematangan bawahannya. Gaya tersebut oleh Hersey dan Blanchard disebut Gaya Kepemimpinan Situasional (1995:178).

### **2.2.2 Kepemimpinan Situasional**

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang didukung oleh Korman, Sanford yang memfokuskan pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan pengikut (ketua dan anggota). Sedangkan faktor ekstern seperti atasan, sejawat, organisasi jenis pekerjaan dan waktu termasuk situasi tidak menjadi penekanan dalam penelitian ini. Selanjutnya Hersey (1995:192) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi, apakah organisasi usaha dan industri, pemerintah, militer atau bahkan keluarga.

Kepemimpinan situasional juga mendasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain. Hal ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut, bagi para pemimpin.

Dengan demikian, meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan dan waktu) adalah penting, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Para pengikut adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara aktual menentukan kuasa pribadi (personal power) yang dapat dimiliki pemimpin. Dalam kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam hubungan antar orang, tidak jadi soal apakah anda sedang berupaya mempengaruhi perilaku bawahan, atasan, sejawat, teman, atau keluarga tetapi dalam penelitian ini lebih pada Administratur terhadap karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari.

Berkaitan dengan pendapat diatas, beberapa studi dilakukan untuk mencari berbagai tipe, model atau teori tentang gaya kepemimpinan yang secara idial dapat diterapkan di berbagai organisasi, seperti yang telah dilakukan oleh Irgens (1995:36) menyatakan bahwa faktor yang penting dalam pengevaluasian kemampuan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan adalah : pengetahuan tentang tugas, kecakapan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan memecahkan pekerjaan dan kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Konsep dasar dari kepemimpinan situasional adalah kedewasaan/kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan suatu tugas meningkat, maka manager harus mulai mengurangi orientasi pada tugas, dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (hubungan atasan-bawahan) sampai

bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari sedang ke dewasa, adalah tepat saatnya bagi manager untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas.

Dengan demikian bawahan tidak saja dewasa dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga dewasa secara psikologis. Kepemimpinan situasi yang menggunakan konsep dasar kedewasaan / kematangan bawahan ini baru berarti apabila peranan pimpinan / manajer dalam memotivasi bawahan tepat diberikan kepada bawahan sesuai dengan tingkat kedewasaannya. Setelah kedewasaan / kematangan bawahan diketahui dan gaya kepemimpinan dipahami, maka dapat diterapkan perilaku kepemimpinan yang efektif dalam manajemen, yang terkenal dengan nama Kepemimpinan Situasioanal.

Pendekatan perilaku dan gaya lebih dapat menjelaskan hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan atau anggota dalam suatu organisasi. Pendekatan ini berlandaskan asumsi bahwa kemampuan untuk memimpin dan kemampuan untuk mengikuti didasarkan atas gaya kepemimpinan. Kemudian Hersey (1995:146) berusaha memadukan model efektifitas pemimpin dan tiga dimensi dengan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tuntutan situasi lingkungan yang spesifik menyatakan bahwa gaya pemimpin yang sesuai dengan situasi tertentu disebut efektif, sedangkan gaya yang tidak sesuai dengan situasi tertentu disebut tidak efektif. Gaya kepemimpinan situasional menempatkan situasi yang dalam hal ini kematangan bawahan baik individu maupun kelompok mempunyai pengaruh terhadap suatu gaya tertentu.

Pentingnya Gaya Kepemimpinan diterapkan kepada bawahan sesuai dengan kedewasaan/kematangan bawahan merupakan persyaratan mutlak untuk keefektifan kepemimpinan dalam keberhasilan organisasi.

#### A. Gaya Instruksi (G1)

Pemimpin dengan gaya instruksi lebih menekankan pentingnya perintah, instruksi dan pengarahan. Pemimpin sangat tinggi orientasinya pada tugas dan sangat rendah hubungannya dengan bawahan. Nampaknya gaya kepemimpinan tersebut berwarna otoriter dan komunikasi searah.

#### B. Gaya Konsultasi (G2)

Pemimpin dengan gaya konsultasi masih memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar. Walaupun demikian pemimpin tersebut memperhatikan hubungannya dengan bawahannya. Nampak gaya kepemimpinan tersebut berwarna mengurangi pengarahan dan memberikan dukungan/konsultasi kepada bawahan. Komunikasi dua arah sudah mulai diterapkan.

#### C. Gaya Partisipatif (G3)

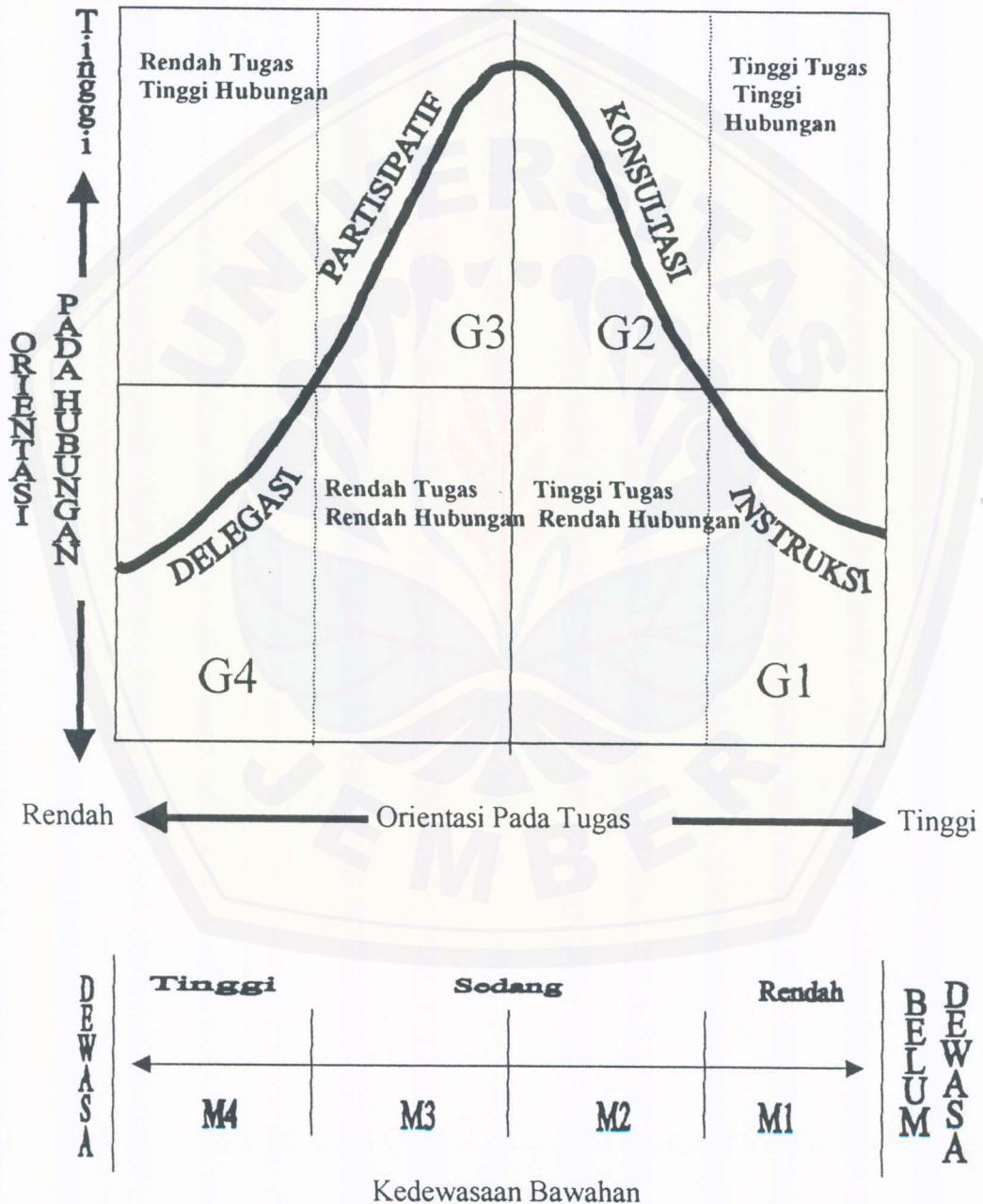
Pemimpin dengan gaya partisipatif lebih meningkatkan komunikasi dua arah. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, berdasarkan suatu anggapan bahwa bawahan akan meningkat etos kerjanya apabila diberi kepercayaan (termotivasi) untuk ikut memecahkan masalah dan mengambil keputusan bagi keberhasilan organisasi. Gaya pemimpin tersebut berwarna partisipatif.

#### D. Gaya Delegasi (G4)

Pemimpin dengan gaya delegasi lebih menekankan pentingnya memberikan tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin menganggap bahwa telah mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggung jawab. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab melaksanakan dan menyelesaikan tugas tertentu yang cukup menantang dan prestisius. Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan untuk percaya diri, mandiri, dan aktualisasi diri untuk berprestasi.



Setelah kedewasaan / kematangan bawahan diketahui dan Gaya Kepemimpinan dipahami, maka dapat diterapkan perilaku kepemimpinan yang efektif dalam manajemen, yang terkenal dengan nama Kepemimpinan situasi. Untuk jelasnya dapat diperhatikan gambar berikut :



Gambar 2.1 Perilaku Kepemimpinan Situasi

Sumber : Drs. Dydiet Hardjito, M.Sc.

Dengan membagi kontinum tingkat kematangan dibawah model kepemimpinan kedalam empat tingkat: Rendah (M1), Rendah ke Sedang (M2), Sedang ke Tinggi (M3), dan Tinggi (M4) maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk.

Hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasannya sebagai berikut:

1. Gaya Instruksi

Gaya instruksi diterapkan oleh pemimpin apabila bawahan belum dewasa/matang (M1). Kedewasaan/kematangan bawahan M1 menunjukkan bahwa bawahan tersebut belum mampu/terampil dan belum mau bertanggung jawab melaksanakan tugas. Dalam istilah singkatnya kedewasaan bawahan M1 adalah bawahan yang tidak mampu dan tidak mau.

Untuk menghadapi kedewasaan bawahan M1, maka perilaku kepemimpinan yang efektif adalah gaya instruksi (G1). Pemimpin memberikan perintah/instruksi, pengarahan sangat tinggi dan berorientasi pada tugas. Hubungan atasan dan bawahan sangat rendah, karena menggunakan komunikasi satu arah, dan suara bawahan tidak diperhatikan. Gaya instruksi (G1) yang diterapkan oleh pemimpin menggambarkan tingginya orientasi pada tugasnya dan rendahnya dukungan atau hubungan kerja.

2. Gaya Konsultasi

Gaya konsultasi diterapkan oleh pemimpin apabila kedewasaan/kematangan bawahan bergerak dari belum dewasa menuju sedang (M2). Kedewasaan/kematangan bawahan M2 telah menunjukkan kemajuan dari belum dewasa/matang ke arah yang lebih efektif.

Oleh Miftah Thoha (1999:72), dikatakan dari kematangan rendah menuju sedang. Bawahan dengan tingkat kedewasaan/kematangan M2 kurang memiliki keterampilan, tetapi memiliki keinginan dan kemauan kuat untuk maju dan bertanggung jawab.

Gaya konsultasi (G2) yang diterapkan oleh pimpinan adalah sangat tepat untuk memberikan dukungan dan konsultasi kearah peningkatan kemampuan dan rasa tanggung jawab. Komunikasi dua arah sudah nampak antara bawahan dan atasan, hanya saja dominasi masih tampak pada pimpinan. Hal ini terlihat pada dukungan, arahan, saran dan konsultasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan yang banyak mempengaruhi bawahan. Gaya konsultasi (G2) yang diterapkan oleh pimpinan menekankan tingginya dukungan atau hubungan kerja dan tingginya orientasi pada tugas.

### 3. Gaya Partisipatif

Gaya partisipatif diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan apabila kedewasaan/kematangan bawahan bergerak dari sedang menuju dewasa M3. Kedewasaan/kematangan bawahan M3 telah memiliki kemampuan dan keterampilan, hanya saja belum mempunyai kemauan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk menumbuhkan kemauan ini nampaknya perlu motivasi, pimpinan harus tanggap dalam hal ini. Gaya partisipatif perlu diterapkan oleh pimpinan dalam menghadapi bawahan yang memiliki kedewasaan M3 tersebut. Perhatian pemimpin dan keikutsertaan pemimpin, serta dukungan pemimpin akan sangat membantu bawahan tersebut untuk menumbuhkan kemauan bawahan menyelesaikan tugas dengan prestasi yang tinggi atau menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Bawahan dengan tingkat kedewasaan M3 sudah memiliki kemampuan dan keterampilan, namun kemauannya masih perlu di pacu oleh pimpinan, agar kemampuan dan keterampilannya dapat dituangkan supaya produktif menyelesaikan tugasnya. Timbulnya kemauan bawahan ini akan meningkatkan kedewasaan/kematangan bawahan. Pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki, juga pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya kepemimpinan ini diterapkan oleh pimpinan yang menekankan tingginya dukungan atau hubungan kerja dan rendahnya orientasi pada tugas.

#### 4. Gaya Delegasi

Gaya delegasi (G4) diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan apabila kedewasaan/kematangan bawahan tinggi M4. Kedewasaan/kematangan bawahan M4 telah memiliki kemampuan dan keterampilan serta kemauan yang tinggi. Dengan demikian bawahan tersebut telah memiliki tanggung jawab yang tinggi dan aktualisasi diri yang tinggi. Pimpinan harus waspada dalam menghadapi bawahan seperti ini. Sebab salah dalam menerapkan kepemimpinannya, akan terjadi frustrasi pada bawahan atau suatu kekecewaan besar. Gaya delegasi M4 perlu diterapkan oleh pimpinan untuk menghadapi bawahan M4 tersebut. Pimpinan harus memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab dan memiliki kemandirian yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan yang sesuai dengan kedewasaan/kematangan bawahan (situasi dan kondisi bawahan yang dipahami oleh pimpinan pada saat itu). Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukannya. Oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Hersey dan Blanchard mendasarkan pendekatan kepemimpinan situasional disekitar faktor utama yang mempunyai dampak tersebut atas gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan oleh pemimpin dalam suatu situasi tertentu, yakni pengikut atau bawahan. Secara khusus, telah dikemukakan bahwa banyaknya pengarahan dan dukungan yang harus diberikan oleh pemimpin tergantung pada tingkat kematangan yang ditunjukkan para pengikut atas suatu tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ingin dilaksanakan oleh pemimpin melalui individu dan kelompok.

##### 2.2.2.1 Perilaku Tugas

Pengertian perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard sama dengan arahan. sedangkan Fiedler mengemukakan stuktur tugas adalah sejauh mana kejelasan tugas dan orang yang bertanggung jawab melaksanakannya. Berikut ini penjelasan Hersey dan Blanchard (1995:190) tentang perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok

(pengikut) menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Pendapat tersebut diatas jelas bahwa perilaku tugas disini dapat menentukan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan dikerjakan, untuk apa, biaya berapa, dari mana, dengan siapa mengerjakannya dan kesemuanya ini disampaikan kepada karyawan.

Instrumen untuk mengukur Perilaku tugas menurut Hersey, Blanchard dan Henbleton (1995:191) didasarkan dalam lima dimensi perilaku ditunjukkan pada tabel 2.2

Tabel 2.2

## Indikator Perilaku Tugas

Dimensi Perilaku Tugas	Indikator Perilaku
	Sejauh Mana Pemimpin .....
Penyusunan tujuan	Menciptakan tujuan yang perlu dicapai orang-orang
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orangnya
Menetapkan batas waktu	Menetapkan batas waktu bagi orang-orangnya
Pengarahan	Memberikan arahan spesifik
Pengendalian	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan

Sumber: Hersey dan Blanchard (1995:191)

#### 2.2.2.2 Perilaku Hubungan

Pengertian Perilaku Hubungan oleh Hersey dan Blanchard adalah suatu perilaku hubungan pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Sedang seberapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang akan dilakukan pimpinan.

Menurut Hersey dan Blanchard (1995 : 190), bahwa Perilaku Hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri

dan dengan apa anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan menurut Hersey, Blanchard dan Henbleton (1995 : 191) didasarkan dalam lima dimensi perilaku ditunjukkan dalam tabel 2.3

Tabel 2.3  
Indikator Perilaku Hubungan

Dimensi Perilaku Hubungan	Indikator Perilaku
	Sejauh mana Pemimpin .....
Memberikan dukungan	Memberikan dukungan dan dorongan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan bantuan	Memberikan balikan tentang prestasi orang-orang.

Sumber: Hersey dan Blanchard (1995:191)

Jadi inti konsep dari Perilaku Tugas adalah terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu adanya petunjuk dari pimpinan yang perlu dilakukan oleh anggota/ bawahan. Sedangkan Perilaku hubungan adalah adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbal balik) antara pimpinan dengan anggota baik dalam proses pengambilan keputusan (menentukan program) dan pelaksanaannya. Digunakannya komunikasi dua arah (two way traffic communications) tersebut diharapkan memperoleh dukungan sosio-emosional dan psikologis.

### 2.2.3 Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan dari faktor-faktor yang

berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau berprestasi lebih baik. Seperti pendapat Hasibuan (1991:105) yang menyatakan : Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai suatu tujuan organisasi, maka perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja namun hal tersebut tidak mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Faktor yang mempengaruhi kinerja dikaitkan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional, artinya pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini didasarkan pada pendapat Siagian (1996:138) hal-hal yang mempengaruhi kinerja seharusnya perlu diarahkan oleh pimpinan organisasi, yaitu : (a) sifat yang agresif ; (b) kreatifitas yang tinggi ; (c) kepercayaan pada diri sendiri ; (d) kemampuan mengendalikan diri ; (e) mutu/ kualitas pekerjaan ; dan (f) banyaknya prakarsa.

Peranan pemimpin sangatlah penting dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan yang berada di bawah kekuasaan dan wewenangnya. Dalam hal ini bagaimana pemimpin berperilaku dalam melaksanakan tugasnya merupakan panutan bagi para bawahannya. Perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugasnya berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Untuk mengukur kinerja, masalah yang paling pokok adalah mengungkapkan kriterianya. Menurut Bellows (dalam As'ad 1991:150) beberapa syarat kriteria ukuran kinerja yang baik adalah lebih reliabel,realistis, representatif dan dapat diprediksi kemudian dapat dikatakan bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran prestasi kerja adalah : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa pekerjaan yang memiliki kinerja yang tinggi ditunjukkan oleh kepercayaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya tersebut, meskipun tanpa adanya pengawasan yang ketat.

Selanjutnya pengukuran kinerja menurut Syarif (1990:74) adalah : mutu (kehalusan, kebersihan, ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat), pengetahuan tentang pekerjaan.

Di samping ukuran yang telah disebutkan di atas kinerja bisa dilihat dari perilaku individu dalam bekerja. Misalnya, prestasi seseorang pekerja ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreatifitas serta adanya rasa percaya diri.

Berpijak dari pengukuran konsep kinerja yang telah dikemukakan di atas maka dalam penelitian ini variabel kinerja yang digunakan adalah : (1) kuantitas kerja (2) kualitas kerjanya dan (3) kematangan karyawan.

### **2.2.3.1 Kuantitas kerja**

Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam satu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi pengukuran kinerja dari sudut kuantitas tidak dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan. Dikatakan bahwa untuk jenis pekerjaan di bidang produksi, kuantitas adalah alat yang tepat untuk mengukur kinerja.

### **2.2.3.2 Kualitas Kerja**

Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.

Menyangkut ketepatan berdasarkan data, fakta dan aturan atau ketentuan yang berlaku sedangkan ketelitian meliputi pekerjaan meneliti ulang atau mengoreksi setiap tugas atau pekerjaan yang telah diselesaikan. Untuk kerapian dan keterampilan yang menyangkut hasil pekerjaan baik yaitu bersih, rapi dan kreatif.



Berdasarkan paparan di atas kualitas pekerjaan mencerminkan peningkatan nilai suatu pekerjaan yang telah diselesaikan dan sejauh mana atau kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka kualitas pekerjaan dapat dilihat dari ketepatan, kelengkapan dan kerapian pekerjaan yang dihasilkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang tingkat kinerjanya tinggi, maka akan cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

#### 2.2.3.4 Kematangan Karyawan

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa Kematangan (*maturity*) sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang untuk memikul tanggung jawab yang mengarahkan perilaku mereka sendiri. Hersey (1995:179) berpendapat variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya seseorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka. Potensi kemampuan orang bersifat relatif. Semua orang ada kecenderungan lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang di upayakan pemimpin untuk diselesaikan.

Disamping menilai level kematangan orang-orang dalam suatu kelompok, seorang pemimpin boleh jadi harus menilai level kematangan orang-orang sebagai suatu kelompok, terutama sekali apabila kelompok itu sering berinteraksi bersama dalam bidang kerja yang sama.

Kematangan anggota (baik kemampuan maupun kemauan) yang memperoleh kesesuaian dengan gaya pemimpin akan dapat mendorong anggota untuk menyakini dan memantapkan harapan, bahwa program-program yang diputuskan akan mempunyai manfaat bagi organisasi dan dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan. Kematangan yang mencakup keterampilan dan kemauan

tidak hanya dalam mengidentifikasi problem, memprioritaskan program dan melaksanakan program saja tetapi juga dalam usaha menyakinkan masyarakat.

Pada suatu situasi yang berbeda memerlukan gaya yang berbeda atau situasi tertentu memerlukan gaya tertentu. Dengan demikian di dalam kepemimpinan situasional tidak menyatakan ada gaya yang baik dan tidak baik. Tidak ada gaya tertentu yang dapat dilaksanakan di semua organisasi dengan hasil yang sama. Pada setiap organisasi mempunyai situasi yang berbeda-beda. Perbedaan situasi yang di dalam hal ini adalah lingkungan kematangan anggota tentu saja tidak dapat lepas dari berbagai faktor. Uraian tentang adanya berbagai perbedaan diatas merupakan landasan yang kuat untuk berasumsi bahwa:

1. Orang-orang yang memimpin organisasi yang sejenis belum tentu memiliki gaya kepemimpinan yang sama.
2. Gaya yang sama pada organisasi yang sejenis belum tentu menghasilkan tingkat keberhasilan yang sama.
3. Tingkat kemajuan yang sama dari organisasi yang sejenis belum tentu sebagai hasil gaya kepemimpinan yang sama.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan memilih kontinum kematangan di bawah model kepemimpinan itu ke dalam empat level: Rendah (M1) Rendah ke sedang (M2), Sedang ke tinggi (M3), dan Tinggi (M4). Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif) yang tepat.

#### A. Gaya Instruksi

Instruksi atau memberitahukan adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Ketidakmauan mereka adalah karena ketidakyakinan dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Gaya “Instruksi atau memberitahukan” yang direktif (G1) yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu. Gaya ini diacu karena dicirikan oleh perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahukan orang-orangnya tentang apa,

bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Apabila terlalu banyak perilaku suportif terhadap orang-orang pada level kematangan seperti ini boleh jadi prestasinya jelek. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.

#### B. Gaya Konsultasi

Konsultasi atau menjajakan adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Gaya “Konsultasi atau menjajakan” (G2) yang menyediakan perilaku direktif, karena kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. Gaya ini disebut menjajakan oleh Hersey karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut andil” dalam perilaku yang diinginkan. Para pengikut pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpin mereka juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan.

#### C. Gaya Partisipasi

Partisipasi atau mengikutsertakan adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmampuan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi, apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka komunikasi dua arah untuk mendukung agar pengikut menggunakan kemampuan yang mereka miliki. Gaya “Partisipasi atau mengikutsertakan” yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang pada tingkat dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini. Gaya ini juga dapat mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas (G3).

#### D. Gaya Delegasi

Delegasi atau mendelegasikan adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan ini adalah mampu dan mau, atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya "mendelegasikan" yang berprofil rendah (G4) yang menyediakan arahan dan dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, bilamana, dan dimana pelaksanaan pekerjaan itu. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas.

Gambar 2.1

## Tingkat Kematangan Sesuai Gaya Pemimpin

LEVEL KEMATANGAN	GAYA YANG SESUAI
<p>M1</p> <p>RENDAH</p> <p>Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin</p>	<p>G1</p> <p>INSTRUKSI</p> <p>Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan</p>
<p>M2</p> <p>RENDAH KE SEDANG</p> <p>Tidak mampu tetapi mau Atau yakin</p>	<p>G2</p> <p>KONSULTASI</p> <p>Perilaku tinggi tugas dan Tinggi hubungan</p>
<p>M3</p> <p>SEDANG KE TINGGI</p> <p>Mampu tetapi tidak mau Atau tidak yakin</p>	<p>G3</p> <p>PARTISIPASI</p> <p>Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas</p>
<p>M4</p> <p>TINGGI</p> <p>Mampu / kompeten dan mau / yakin</p>	<p>G4</p> <p>DELEGASI</p> <p>Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas</p>

Sumber : Hersey dan Blanchard (1995:183)

Kepemimpinan situasional tidak hanya mengajukan gaya kepemimpinan yang paling tinggi kemungkinan efektifnya bagi berbagai level kematangan, tetapi juga menunjukkan kemungkinan berhasil dari konfigurasi gaya lainnya apabila pemimpin tidak dapat menerapkan gaya yang diinginkan. Kemungkinan berhasil dari masing-masing gaya bagi keempat level kematangan itu, bergantung pada sejauh mana gaya tersebut dari gaya yang memiliki kemungkinan efektif paling tinggi di sepanjang kurve preskriptif dalam porsi gaya pemimpin pada model tersebut, sebagai berikut:

M1 G1 tinggi, G2 kedua, K3 ketiga, K4 rendah kemungkinan

berhasil

M2 G2 tinggi, G1 kedua, G3 kedua, K4 rendah kemungkinan

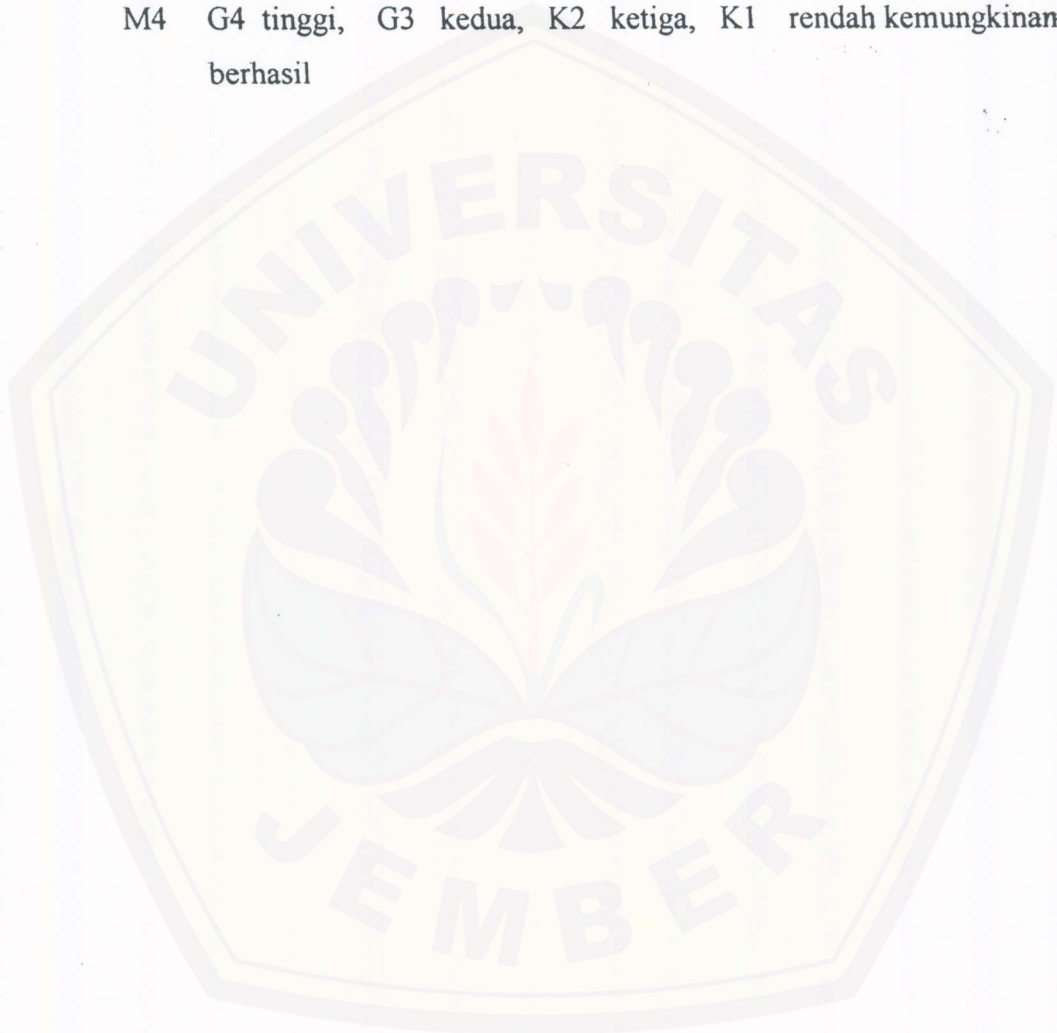
berhasil

M3 G3 tinggi, G2 kedua, G4 kedua, K1 rendah kemungkinan

berhasil

M4 G4 tinggi, G3 kedua, K2 ketiga, K1 rendah kemungkinan

berhasil





### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode survei secara langsung, dimana metode ini dianggap sebagai metode penelitian yang paling sesuai. Didalam penelitian ini juga dijelaskan hubungan antara variabel-variabel yang terdapat didalamnya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, dokumentasi, kuesioner sedangkan jenis data yang digunakan adalah Data primer dan Data sekunder untuk mendukung hasil penelitian.

### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut adalah:

1. **Gaya kepemimpinan** adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang di lihat orang lain.

Gaya kepemimpinan yang penulis teliti adalah gaya kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard,1995:278).

**Gaya kepemimpinan situasional** adalah perilaku pemimpin dalam bentuk instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi yang diukur dengan dua instrumen pokok yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

a. **Perilaku tugas** yaitu kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya; dengan memberi tahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Dalam hal ini pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka.

Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini

1. Mengkoordinasikan situasi kerja

2. Pembagian tugas kepada bawahan yang sesuai dengan kedudukan bawahan
3. Menyebabkan batas waktu penyelesaian pekerjaan
4. Pengarahan kepada bawahan sebelum pekerjaan dilaksanakan
5. Pengendalian terhadap pelaksanaan tugas bawahan

**b. Perilaku hubungan** yaitu kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya menyediakan dukungan, dorongan, “sambaran-sambaran psikologis”, dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini

1. Pemberian dukungan terhadap pegawai yang menjalankan tugas
2. Komunikasi dengan bawahan tentang pelaksanaan pekerjaan
3. Pemberian kesempatan berinteraksi dengan bawahan
4. Keaktifan menyimak aspirasi bawahan
5. Tanggapan untuk mengatasi permasalahan bawahan

**2. Kinerja** adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu (Hasibuan 1991:65).

**Indikatornya** adalah

- a. Kualitas kerja yaitu menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapihan
  1. Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan
  2. Kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya
  3. Kerapihan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya
- b. Kuantitas kerja yaitu jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
  1. Banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan.
  2. Banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan.



- c. Kematangan Karyawan yaitu suatu tingkatan sejauh mana kemampuan dan kesediaan yang ada dalam diri seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
1. Kemampuan dan pemahaman pegawai terhadap pekerjaan.
  2. Tingkat pengalaman dan keterampilan pegawai.
  3. Kesediaan pegawai dalam mengemban tugas.
  4. Motivasi pegawai untuk berprestasi.
  5. Kesetiaan pegawai terhadap organisasi.

#### Tehnik Pengukuran

Pengukuran berfungsi untuk menjelaskan angka-angka pada suatu variabel menurut metode tertentu. Pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah pengukuran ordinal (Bertingkat) dan skala yang digunakan adalah skala likert, melalui daftar pertanyaan yang ada diperoleh dari masing-masing item dalam setiap variabel. Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju memiliki bobot nilai 4
- b. Jawaban setuju memiliki bobot nilai 3
- c. Jawaban tidak setuju memiliki bobot nilai 2
- d. Jawaban sangat tidak setuju memiliki bobot nilai 1

Tehnik pengukuran data mentah (Raw data) adalah dengan menggunakan skor komposit (gabungan), yaitu skor akhir merupakan penjumlahan dari skor setiap item atau komponen dengan memperhitungkan besarnya bobot masing-masing (Azwar, 1997:100).

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu:

a. Data Primer

adalah data yang berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan metode tertentu. Sumber data Primer adalah obyek penelitian baik responden maupun instansi terkait.

b. Data Sekunder

adalah data yang diperoleh dari pihak lain, bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumen), jurnal-jurnal, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi terkait.

#### 3.3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Teknik Observasi
- b. Teknik Dokumentasi
- c. Teknik Kuesioner

a. Teknik Observasi

Teknik Observasi merupakan langkah awal untuk mengamati dan mencatat secara sistematis tentang gejala atau peristiwa yang telah terjadi di lokasi penelitian. Jhoda (1993:173) mengemukakan bahwa observasi menjadi penyelidikan ilmiah jika:

1. Mengabdikan pada tujuan research yang telah dirumuskan
2. Direncanakan secara sistematis, bukan secara tidak teratur
3. Dicatat dan dihubungkan secara sistematis dengan proporsi yang umum, tidak hanya dilakukan untuk memenuhi rasa ingin tahu semata-mata
4. Data-data dicetak dan dikontrol validitas, reliabilitas dan ketelitiannya sebagaimana data ilmiah lainnya.

Pada prakteknya pengamatan dilakukan secara langsung di PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari, untuk mendapatkan data sekunder di lapangan terutama berkaitan dengan pelaksanaan tugas pegawai.

b. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara untuk memperoleh data dengan cara menggali data-data, dokumen-dokumen serta surat-surat yang ada di obyek penelitian. Koentjoroningrat (1990:48) menyatakan bahwa pada umumnya data yang tercantum pada berbagai jenis dokumen merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari permasalahan itu antara lain karena tidak dapat diobservasikan lagi dan tidak dapat diingat lagi.

Dokumentasi merupakan sumber data sekunder yang melengkapi data primer yang diperoleh agar dapat mempertajam perasaan untuk meneliti serta memberikan analisis yang lebih akurat.

#### c. Teknik Kuesioner

Teknik ini merupakan suatu cara untuk mendapatkan data dengan jalan mengajukan pertanyaan secara tertulis yang disebut kuesioner. Kemudian dijawab secara tertulis oleh responden. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data primer yang relevan. Pertanyaan yang ada dalam kuisisioner berhubungan dengan variabel penelitian. Pengertian kuisisioner menurut Koentjoroningrat (1990:87) kuisisioner merupakan suatu daftar yang berisi rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau bidang dengan demikian kuisisioner dimaksudkan sebagai daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban dari responden.

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### Populasi

Cooper dan Emory (1999:214) Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat kita gunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari Kalibaru. Dengan jumlah karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari Kalibaru adalah 416 (empat ratus enam belas) orang karyawan.

#### Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan sampel dengan menggunakan metode Cluster Random Sampling. Pengambilan sampel kumpulan (cluster sampling) adalah pengambilan dimana setiap elemen dengan beberapa kumpulan yang secara acak dipilih untuk penelitian ini. Cara pengambilan sampel yaitu dari

populasi diambil 30% dari karyawan, lalu diambil sesuai dengan bagian (kumpulan) yang seimbang. Besarnya sampel diperoleh 30% dari setiap kumpulan, kemudian baru dikelompokkan untuk bagian kebun 30% dari jumlah karyawan, untuk bagian pabrik 30% dari jumlah karyawan sedangkan pada bagian terakhir yaitu bagian Tata Usaha juga 30% dari jumlah karyawan maka diperoleh sampel sebesar 60 Responden Cooper dan Emory (1999:238).

Tabel 3.1

## Prosedur Pengambilan Sampel Populasi

No.	Bagian /Departemen	Populasi	Sampel
1.	Bagian Kebun	89	25
2.	Bagian Pabrik	66	20
3.	Bagian Tata Usaha	50	15
Total		205	60

Sumber: data diolah, 2002

### 3.5. Metode Analisis Data

#### 3.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda pertama untuk mengembangkan persamaan estimasi dalam memprediksi nilai-nilai bagi variabel bebas dan variabel terikat. Kedua, mengontrol variabel majemuk agar evaluasi lebih baik dari kontribusi variabel lainnya. Dan yang ketiga, untuk menguji dan menjelaskan teori sebab akibat. Analisis dalam penelitian ini, variabel terikat (Y) adalah kinerja karyawan sedangkan variabel bebas (X) terdiri atas beberapa variabel, diantaranya:

1. Perilaku tugas
2. Perilaku hubungan

Sehingga model tersebut dapat dirumuskan secara umum sebagai berikut:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$$

Dimana:

Y = variabel terikat (kinerja karyawan)

$\beta_0$  = konstan

$\beta_1, \beta_2, \beta_n$  = koefisien regresi indikator variabel gaya kepemimpinan situasional

$X_1$  = perilaku tugas

$X_2$  = perilaku hubungan

$\epsilon$  = variabel pengganggu

Analisis regresi ini dilakukan sebagai uji statistik dalam rangka mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan analisis ini diolah dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program For Social Sciences*) Versi 10,0.

### 3.5.2 Analisis Koefisien Determinasi Berganda

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh beberapa variabel bebas (perilaku tugas, perilaku hubungan) terhadap variabel terikat secara simultan. Untuk mengetahui besarnya pengaruh beberapa variabel secara simultan, formulasi yang digunakan:

$$R^2 = \frac{RSS}{TSS} = \frac{b_1(\sum X_1Y) + b_2(\sum X_2Y) + \dots + b_n(\sum X_nY)}{\sum Y^2}$$

(Sugiono, 1994:224)

Dimana

$R^2$  = koefisien determinasi berganda

$b_1, b_2 \dots b_n$  = koefisien regresif

$X_1, X_2 \dots X_n$  = variabel bebas

$Y$  = kinerja karyawan

Kriteria Determinasi Berganda:

1. Apabila R mendekati 1 berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan (x) terhadap kinerja karyawan (y) terdapat pengaruh yang baik atau kuat.
2. Apabila R mendekati 0 berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan (x) terhadap kinerja karyawan (y) terdapat pengaruh yang buruk atau lemah.
3. Apabila R sama dengan 1 berarti pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang sempurna.

### 3.5.3 Analisis Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Analisis determinasi parsial ( $r^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (perilaku tugas, perilaku hubungan) terhadap variabel terikat (kuantitas kerja, kualitas kerja, kematangan karyawan) secara parsial.

$$r = \frac{\sum X_1 Y_1}{\sqrt{X_1^2} \sqrt{Y_1^2}}$$

(Djarwanto dan Pangestu S, 1996:352)

Dimana :

$r$  = koefisien korelasi parsial

$X_1$  = variabel ke -1

### 3.5.4 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk mengetahui seberapa jauh derajat ke berpengaruh dari masing-masing variabel yang terdapat pada model yang telah dikembangkan tersebut. Dalam uji hipotesis yang dilakukan adalah:

#### 1. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat terdapat tidaknya pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara terikat (Supranto, 1995:147).

Hipotesis ini akan berlaku dengan ketentuan :

≥ Bila  $-F^{\alpha/2} < F \text{ hitung} < F^{\alpha/2}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

≥ Bila  $F \text{ hitung} < -F^{\alpha/2}$  atau  $F \text{ hitung} > F^{\alpha/2}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Secara umum Uji F dirumuskan sebagai berikut :

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

Dimana :

$n$  = jumlah sampel

$K$  = jumlah variabel bebas

$R^2$  = Koefisien determinasi

Langkah yang diambil adalah:

a. Ketentuan hipotesis adalah:

$H_0 : B_1 = 0$  tidak ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (x) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (y).

$H_1 : B_1 \neq 0$  ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (x) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (y).

b. Dipilih level of signifikan tertentu : 0,05

c. Kriteria pengujian yaitu :

$H_0$  diterima apabila  $F_o \leq F$

$H_0$  ditolak apabila  $F_o > F$ .

2. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan. (Supranto, 1995:147) dengan langkah sebagai berikut :

- menentukan level of significant, yaitu 0,1

- menghitung  $t_0$

$$t_{hitung} = \frac{b_i - Se\sqrt{C_{ij}}}{S_{b_i}}$$

Dimana:

$t_0$  = t-test

$b_i$  = koefisien regresi parsial

$Se\sqrt{C_{ij}}$  = standart error dari  $b_i b_2$

$S_{b_i}$  = kesalahan baku  $b_i$  (standart error)

Langkah yang diambil adalah:

a. Formulasi hipotesis

$H_0 : b_k = 0$  tidak ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (x) terhadap variabel kinerja karyawan (y)

$H_1 : b_k \neq 0$  ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (x) terhadap variabel kinerja karyawan (y)

b. Dipilih level of Signifikan : 0,1

c. Kriteria pengujian :

$H_0$  diterima apabila  $t_0 \leq t$

$H_0$  ditolak apabila  $t_0 > t$

Hipotesis ini dapat berlaku dengan ketentuan sebagai berikut :

≥ Bila  $-t^{\alpha/2} < t \text{ hitung} < t^{\alpha/2}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

≥ Bila  $t \text{ hitung} < -t^{\alpha/2}$  atau  $t \text{ hitung} > t^{\alpha/2}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 3.5.5 Uji Validitas

Uji Validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauhmana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji Validitas data dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus yaitu:

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

Dimana:

r = koefisien korelasi

X = nilai variabel bebas

Y = nilai variabel terikat

n = jumlah data (responden/sampel)

### 3.5.6 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas yang digunakan adalah reabilitas (keandalan) internal dengan menggunakan rumus alpha Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) didasarkan pada konsistensi internal suatu instrumen pengukuran yaitu didasarkan atas rerata butir dalam instrumen pengukuran. Rumus perhitungan alpha Cronbach:

$$\alpha = \frac{(K) \text{Cov} / \text{Var}}{1 + (K-1) \text{Cov} / \text{Var}}$$

Dimana :

$\alpha$  = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarian diantara butir

Var = rerata varians dari butir



### 3.5.7. Uji Asumsi Klasik

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dari hasil model regresi linier berganda yang sesuai dengan standart, maka langkah pengolahan data selanjutnya adalah dilakukan pendugaan parameter sesuai dengan model yang telah dikembangkan. Adapun metode pendugaan yang dilakukan adalah BLUE (Best Linier Unbiased Estimator) atau parameter estimasinya tidak bias. Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konsisten dan efisiensi. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: Homokedastisitas, tidak ada multikolinearitas dan tidak ada autokorelasi. Agar memenuhi asumsi BLUE tersebut, maka penelitian ini menggunakan beberapa uji antara lain:

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa diantara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Hal ini dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen (Algifari,1997:75). Untuk mendiagnosis adanya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikasinya (Mulyono,1998:226) antara lain:

1. Jika Statistik  $f$  signifikan tetapi statistik  $t$  tidak ada yang signifikan.
2. Jika  $R$  relatif besar tetapi statistik  $t$  tidak ada yang signifikan.

Menurut Gujarati (1995:66) untuk mengetahui gejala adanya multikolinearitas dalam model regresi linier berganda dapat dilakukan dengan melihat koefisien korelasi. Koefisien korelasi yang melebihi 0.50 menunjukkan adanya multikolinearitas.

#### b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas berarti varians variabel dalam model tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan varians yang tidak minimum untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan pengujian korelasi *rank spearman* (Supranto,1989:337) yakni:

$$r_s = 1 - \left( \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - D)} \right)$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi spearman

d = perbedaan peringkat

n = banyaknya sampel

Menurut Algifari (1997:76), tingkat signifikan r dapat diketahui dengan uji t dengan rumus:

$$t = \frac{r_{st} - 2}{1 - r_s^2}$$

Apabila nilai t yang dihitung melebihi nilai t yang kritis (critical t value) dari tabel t, dapat menerima hipotesis bahwa ada heterokedastisitas dan apabila tidak kita menolak hipotesis.

### c. Uji Autokorelasi

Asumsi lain yang penting adalah bentuk nilai-nilai residual dari pengamatan yang satu bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan yang lain. Korelasi ini berkaitan dengan hubungan diantara nilai-nilai yang berurutan dari variable yang sama. Pengujian yang dipergunakan di sini adalah uji Durbin Watson untuk mendeteksi adanya korelasi dari dalam setiap model. Formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut (Supranto, 1989:309) :

$$d = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})}{\sum_{i=2}^n e_i^2}$$

keterangan

n = besarnya sampel

i = banyaknya variabel bebas

Menurut Supranto (1989:309) pengujian terhadap adanya autokorelasi dalam model dapat digunakan dalam kriteria sebagai berikut:

1. Jika ada korelasi serial yang positif ( $0 < P < 1$ ), d akan cenderung akan mempunyai nilai kecil sehingga :

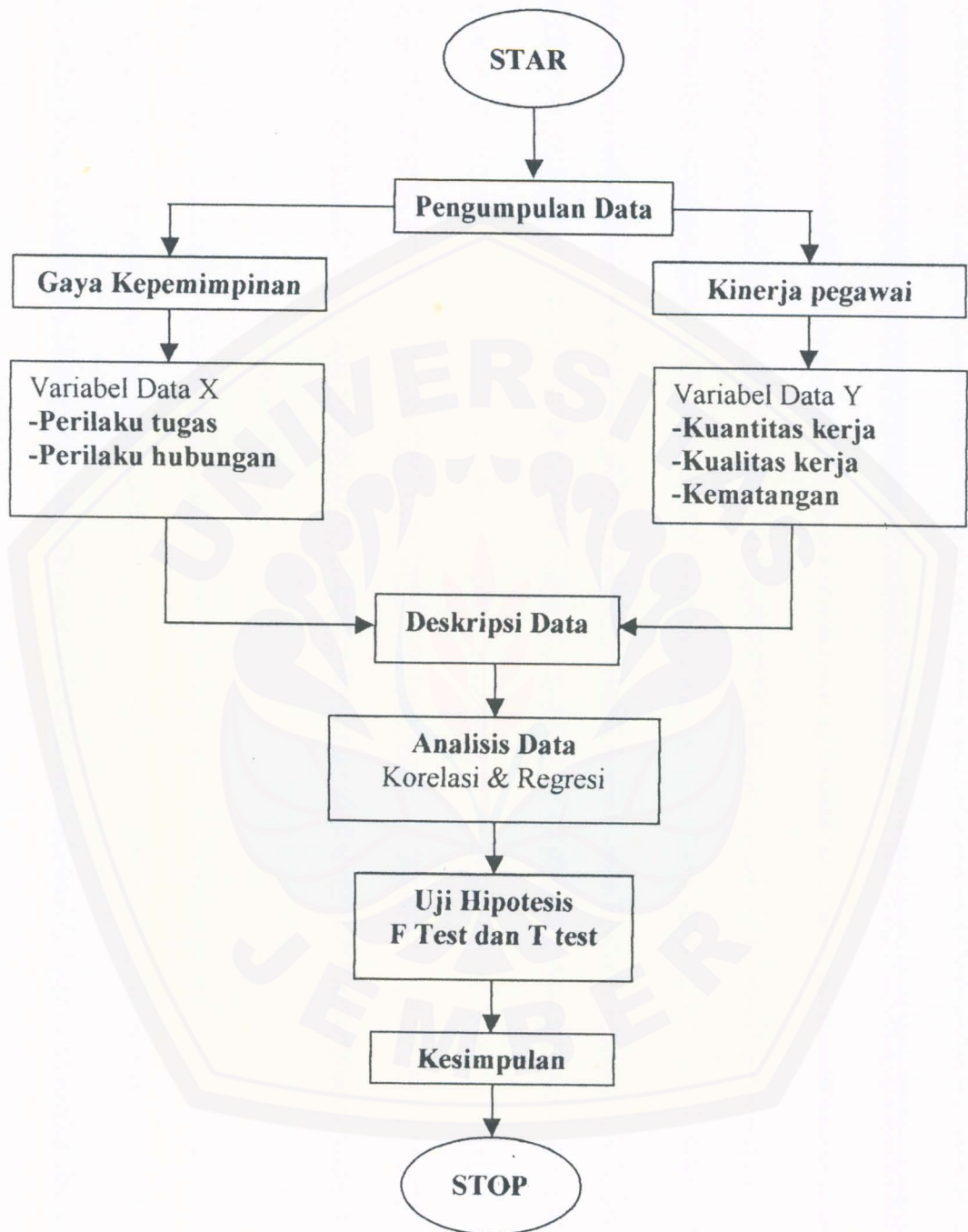
- $d < d_1 = H_0$  ditolak, ada korelasi serial (otokorelasi)
  - $d > d_u = H_0$  diterima, tidak ada korelasi
  - $d_1 < d < d_u =$  Hasil pengujian tidak dapat disimpulkan
2. Jika ada korelasi serial yang negatif  $F$  digunakan  $(4-d)$  sebagai pengganti  $d$ , sehingga :
- $(4-d) < d_1 = H_0$  ditolak, ada otokorelasi negatif
  - $(4-d) > d_u = H_0$  diterima tidak ada otokorelasi negatif
  - $d_1 < 4-d < d_u =$  Hasil pengujian tidak dapat disimpulkan.

### 3.6. Hipotesis

Berdasarkan pandangan penelitian sebelumnya maka, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh yang simultan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai pada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari.
2. Terdapat pengaruh yang parsial terhadap gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai pada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari.

## 3.7. Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1: Kerangka Pemecahan Masalah



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

Pada awalnya kebun Malangsari adalah milik perusahaan swasta yang bernama PT. PLANTAGEN AG. ZURICH yang kemudian sejak tanggal 1 Oktober 1980 perkebunan ini dikelola oleh PTP XXVI (Persero). Pada tanggal 3 – 5 November 1980 berdasar kesepakatan yang dibuat antara BOARD OF DIRECTORS OF PLANT AGEN AKTINGESELISH CHAFT B.G dengan pihak Direksi PTP XXVII (Persero) di Jakarta maka dibuat berita acara pemeriksaan untuk pembelian dan pengalihan SHARES PT. MASKAPAI PERKEBUNAN BATOE LEMPIT INDONESIA yang dilaksanakan pada tanggal 7 November 1980.

Pada tanggal 1 Januari 1988, Afdeling Watulempit dan Ledoksari yang merupakan bagian Afdeling Kebun Jatirono dimerger ke dalam manajemen kebun Malangsari yang kemudian berubah namanya menjadi Kebun Malangsari / Watulempit yang pada akhirnya sejak tanggal 12 Maret 1996 setelah adanya penggabungan manajemen dari PT. Perkebunan XXIII (Persero), PT. Perkebunan XXVI (Persero) dan PT. Perkebunan XXIX (Persero), Kebun Malangsari / Watulempit berubah nama lagi menjadi PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (Persero) (PT MASKAPAI PERKEBUNAN MALANGSARI BATOE LEMPIT INDONESIA) Kebun Malangsari sampai sekarang.

##### 4.1.2 Struktur Organisasi

Setiap bentuk organisasi memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan kegiatan yang dijalankannya. Struktur organisasi yang cocok bagi suatu perusahaan belum tentu sesuai jika diterapkan pada perusahaan lain. Organisasi dapat didefinisikan dalam arti bagan atau srtuktur yaitu gambar

skematik tentang hubungan kerjasama orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan (Manulang,1993:84).

Dari suatu bagan atau struktur organisasi dapat diperoleh informasi tentang hubungan kerjasama antara suatu bagian dengan bagian lain. Dimana dalam suatu struktur terlihat adanya pemisahan tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi, sehingga memungkinkan setiap unsur dapat bekerjasama secara efektif.

Pada dasarnya PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malangsari dalam mendukung kegiatan berorganisasi menggunakan struktur organisasi lini dan staf. Pimpinan perusahaan tertinggi perkebunan dipegang oleh seorang Administratur (ADM) yang bertanggung jawab kepada Direksi PTPN XII (Persero) di Surabaya. Pada Kebun Malangsari sendiri pelaksanaan operasional perusahaan dibagi ke bagian-bagian yang sudah diorganisir. Administratur (ADM) dibantu oleh Sinder Kepala (SK) dimana Sinder Kepala mengkoordinir Sinder-sinder yang ada di afdeling dan Sinder Pabrik. Bagian administrasi dikepalai oleh Kepala Tata Usaha (KTU).

Pada bagian sinder kebun disetiap afdeling dibantu oleh mandor besar yang membawahi mandor kebun untuk setiap kegiatan dikebun, juru tulis, dan satgaspam. Untuk bagian sinder pabrik dibantu oleh asisten sinder pabrik yang membawahi sopir dan tenaga kerja / tehnik. Mandor kepala di pabrik membawahi mandor pengolahan dan sortasi serta juru tulis dan satgaspam. Sedangkan pada bagian administrasi yang dikepalai oleh Kepala Tata Usaha (KTU) dibantu oleh Kepala seksi Tata Buku, hasil, umum dan gudang. Pola struktur organisasi kebun dapat dilihat dengan jelas pada Gambar 4.1.

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) wilayahnya tidak hanya Kebun Malangsari tetapi masih cukup luas lagi baik dilihat dari kapasitas produksi maupun luasnya arealnya. Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malangsari yang komoditi utamanya berupa kopi robusta, perusahaan ini dipimpin oleh seorang Administratur yang merupakan pusat tanggung jawab yang dalam menjalankan tugasnya sehari-hari dibantu oleh Lima Kepala Bagian yaitu :

1. Sinder Kepala

2. Kepala Tata Usaha
3. Sinder Kebun
4. Sinder Pabrik
5. Balai Pengobatan
6. Satgasпам

Adapun tugas dan tanggung jawab dari setiap bagian adalah sebagai berikut :

#### 1. Administratur

- Melaksanakan tugas dan kewajiban Direksi dalam mengelola dan mengembangkan kebun dengan berpedoman pada SRAB (Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja) Serta ketentuan-ketentuan lainnya.
- Menyelenggarakan pengelolaan seluruh seluruh arta kekayaan kebun yang meliputi tanah, tanaman bangunan, mesin, alat-alat angkutan dan sarana lainnya untuk dimanfaatkan secara maksimal demi terlaksananya keberhasilan kebun.
- Menanda tangani cek, menerimauang dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh Direksi dan dalam batas wewenangnya mengadakan pembelian atau pengadaan barang atau bahan untuk kebutuhan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Administratur bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Direksi.

Administratur mempunyai hubungan kerja fungsional dengan atasan yaitu Direksi, dengan bawahan yaitu Sinder Kepala, Sinder Kebun, Sinder Pabrik, Kepala Kantor atau Kepala Tata Usaha dan Mantri Kesehatan.

#### 2. Sinder Kebun

Tugas dan Wewenang Sinder Kepala diantaranya:

- Membantu administrasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan mengelola kebun di bidang tanaman yang meliputi segi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, serta melakukan pembinaan.
- Mengkoordinasi penyusunan RAPB di bidang tanaman sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan.
- Mengendalikan penggunaan tenaga kerja, dana, barang dibidang tanaman sesuai dengan kebijaksanaan.

- Mengikuti perkembangan produksi dan ikut bertanggung jawab akan tercapainya volume dan mutu hasil tanaman (setelah pengelolaan) sesuai dengan ketentuan yang berlaku, termasuk memberikan saran perbaikannya.
- Mewakili Administratur baik keluar maupun kedalam jika Administratur berhalangan melakukan tugas pelaksanaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan.
- Sinder Kepala bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Administratur.

Sinder Kepala mempunyai hubungan kerja fungsional dengan atasan yaitu Administratur dan bawahannya yaitu Sinder Kebun, sedangkan hubungan kerja koordinatif adalah dengan sesama Sinder Kepala.

### 3. Sinder Kebun

- Mengelola bagian kebun yang menjadi tugas kewajibannya, baik dari segi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan.
- Menusun RAPB bagian kebun sesuai dengan petunjuk yang telah ditentukan.
- Merencanakan teknik pekerjaan kebun sesuai dengan RAPB, melaksanakan dan bertanggung jawab atas hasilnya.
- Membina, memberi petunjuk di bidang teknis berkebun guna meningkatkan prestasi kerja dan pendapatan berkebun.

Hubungan kerja fungsional dengan atasan adalah dengan Administratur dan Sinder Kepala, sedangkan dengan bawahan adalah membantu Sinder Kebun dan MAdor. Hubungan koordinatif adalah dengan sesama Sinder yaitu Sinder Kebun, Pabrik dan Sinder Kantor (KTU). Sinder Kebun bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Administratur.

### 4. Sinder Pabrik

- Mengelola pabrik yang menjadi tugas dan kewajibannya dari segi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan untuk dapat memperoleh mutu hasil yang baik yang telah ditetapkan.



- Menyusun RAPB untuk bidang pengelolaan sesuai petunjuk Administratur.
- Merencanakan tugas pekerjaan sesuai dengan bidang pengelolaan, mengatur dan mengawasi pelaksanaannya serta bertanggung jawab atas hasilnya.
- Mengadakan pengawasan pada setiap tahapan proses pengelolaan dan mengadakan kontrol kualitas secara terus-menerus untuk mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan standart yang telah ditetapkan.

Hubungan kerja dengan atasan adalah dengan Administratur, sedangkan dengan bawahan adalah dengan Pembantu Sinder dan Mandor. Hubungan kerja koordinatif adalah dengan semua Sinder Pabrik, Sinder Kebun dan KTU. Sinder Pabrik bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada ADM.

#### 5. Mandor Besar Kebun

Mandor Besar mempunyai tugas menerapkan program yang ditetapkan oleh atasan yaitu Sinder atau disampaikan kepada Mandor pelaksana. Mandor besar bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilakukan kepada Sinder Kebun.

#### 6. Kepala Tata Usaha

- Membantu administrasi dalam tugas pekerjaannya, mengolah bidang administrasi dan keuangan unit kerja kebun.
- Menyusun RAPB unit kebun sesuai dengan petunjuk yang diterapkan.
- Mengkonfilir konsep baru RAPB unit kerja kebun.
- Mengawasi dan membina administrasi keuangan tingkat bagian kebun dan pabrik.
- Menyelenggarakan administrasi kebun.
- Menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Administratur secara berkala dalam bidang administrasi dan keuangan.
- Mengawasi penggunaan biaya di semua tingkat pelaksanaan.

Hubungan kerja fungsional dengan atasan adalah dengan ADM, hubungan koordinatif adalah dengan Sinder Kebun, Sinder Pabrik dan Mantri Kesehatan. Kepala Tata Usaha bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada ADM.

#### 7. Mantri Kesehatan

Mantri Kesehatan mempunyai tugas membantu Administratur dalam melaksanakan tugas di bidang pembinaan hygiene perusahaan, dan keselamatan kerja karyawan kebun, demi tercapainya produktivitas kerja yang optimal.

Wewenang Mantri Kesehatan melaksanakan pembinaan dan penilaian terhadap karyawan yang berada di dalam urusannya.

Hubungan kerja fungsional dengan atasan adalah dengan ADM atau Sinder Kepala, sedangkan dengan bawahan adalah dengan semua personalia balai kesehatan. Hubungan kerja koordinatif adalah dengan KTU, Sinder Kebun dan Sinder Pabrik. Mantri Kesehatan bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada ADM.

#### 4.1.3 Aspek Produksi

Aspek Produksi meliputi :

##### A. Kegiatan Produksi

Pelaksanaan pengolahan produksi kopi di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malangsari dilakukan pada masa panen sekitar tujuh bulan dalam setahun antara bulan April sampai dengan Oktober. Diluar musim panen kegiatan di afdeling pabrik adalah melakukan perawatan mesin-mesin pengolahan dan pembangkit. Sedangkan di afdeling kebun kegiatan diluar masa panen adalah pemeliharaan tanaman mulai pembibitan, Tanaman Belum Menghasilkan (TBM), Tanaman Menghasilkan (TM), hingga perawatan tanaman lainnya seperti pemberantasan gangguan hama dan gulma. Kegiatan produksi pengolahan kopi di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malangsari adalah mengolah kopi gelondong merah, bangcuk dan hijau hingga menjadi kopi berasan atau bijian.

##### B. Proses Produksi

Pengolahan kopi Robusta dilakukan dalam dua macam proses, yaitu proses pengolahan basah (*WP / Wet Process*) dan proses pengolahan kering (*DP / Dry Process*). Proses pengolahan basah (*WP*) adalah mengolah jenis kopi gelondong merah, bangcuk dan hijau dengan sistem pengolahan tahap pulping (penggilingan)

dan pencucian sebelum proses pengeringan. Sedangkan dalam proses pengolahan kering (DP) mengolah jenis kopi gelondong hijau, hitam, rambangan dan lelesan dengan sistem pengolahan kopi melalui pengeringan langsung dalam bentuk gelondongan (setelah dimemarkan dengan mesin pememar / *kneuzer*).

Proses produksi / pengolahan dilakukan secara terpisah menurut jenis bahan baku yang sudah dipisahkan pada saat pemetikan / panen di tiap-tiap afdeling kebun. Untuk jaminan pengendalian mutu kopi pada setiap tahap proses produksi dilakukan uji petik untuk keperluan analisa "*cup taste*" (uji cita rasa) dengan standar internasional mulai dari tahap pengeringan, penggerbusan, sortasi dan tahap akhir adalah pencampuran / pengkavlingan. Analisa ini dilakukan di Laboratorium Uji Cita Rasa yang ada di afdeling pabrik dengan cara mengambil sampel olahan kopi robusta.

Untuk gambaran yang lebih jelas dapat dilihat pada bagan proses pengolahan dan analisa pengolahan kopi Robusta sebagai standar pemantauan dan pengendalian mutu.

### C. Hasil Produksi

Kopi yang sudah kering (hasil dari *Dry Process*) di gerbus terlebih dahulu untuk memisahkan kulit tanduk dari biji kopi setelah itu dilakukan proses pengayakan yang bertujuan untuk mengelompokkan biji kopi sesuai dengan ukurannya yaitu *L (Large)*, *M (Medium)*, dan *S (Small)*. Proses berikutnya (*finishing process*) dari pengolahan kopi robusta ini adalah sortasi yaitu proses pemisahan kopi bijian menurut jenis / mutu. Setelah proses sortasi selesai maka diperoleh hasil produksi olahan kopi bijian yang dipisahkan menurut jenis / mutu dan ukuran. Apabila telah memenuhi standar mutu yang ada maka kopi bijian dimasukkan kedalam karung dengan berat netto 60 kg/karung untuk kemudian disimpan kedalam gudang *ready stock* yang menjadi tempat untuk produk siap kirim.

Tabel 4.1  
Klasifikasi Mutu Kopi Robusta

MUTU	SYARAT
<b>Mutu 1</b>	Jumlah nilai cacat maksimum 11 biji
<b>Mutu 2</b>	Jumlah nilai cacat antara 12 sampai 25 biji
<b>Mutu 3</b>	Jumlah nilai cacat antara 26 sampai 44 biji
<b>Mutu 4.a</b>	Jumlah nilai cacat antara 45 sampai 60 biji
<b>Mutu 4.b</b>	Jumlah nilai cacat antara 61 sampai 80 biji
<b>Mutu 5</b>	Jumlah nilai cacat antara 81 sampai 150 biji
<b>Mutu 6</b>	Jumlah nilai cacat antara 151 sampai 225 biji

Sumber : PTP Nusantara XII Keb. Mari, 2002

Daftar Realisasi Produksi Kopi

Tahun Panen	Luas Ha	Produksi		Rendah %
		Basah	Kering	
1984	1651,19	3.060.817	691.771	22.60
1985	1647,79	5.506.236	1.216.741	21.10
1986	1751,85	4.913.933	1.097.771	20.87
1987	1758,59	6.572.143	1.494.114	22.50
1988	1917,36	3.811.919	872.984	21.09
1989	1972,40	8.029.591	1.744.119	21.96
1990	1696,58	2.459.468	365.893	19.65
1991	1693,58	5.365.925	768.954	20.18
1992	1693,58	3.256.369	165.893	20.36
1993	1710,04	4.325.695	256.365	19.36
1994	1814,66	3.256.428	198.896	20.36
1995	1841,66	4.365.265	369.856	20.43
1996	1972,40	2.563.265	169.234	20.02
1997	1988,05	2.365.255	212.007	20.36
1998	1988,05	3.245.456	236.859	21.68
1999	1988,05	4.326.968	334.066	21.36
2000	1988,05	5.362.421	332.710	22.36
2001	1988,05	8.369.987	1.369.965	22.85

#### 4.1.4 Hari & Jam Kerja

Mengenai pengaturan jam kerja pada PTPN Kebun Malangsari ditetapkan sebagai berikut :

##### 1. Hari Senin-Sabtu

Jam Kerja I : 06.00-10.00

Istirahat : 10.00-11.00

Jam Kerja II : 11.00-13.30

##### 2. Hari Jum'at

Jam Kerja : 06.00-11.00

Istirahat : -

#### 4.2 Gambaran Umum Responden

##### 4.2.1 Profil Responden

Berikut ini adalah profil dari 60 responden Karyawan PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malangsari yang diambil :

##### 1. Jenis kelamin Responden

Jenis Kelamin Responden dapat terlihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2

Jenis Kelamin Konsumen

No.	Keterangan	Jumlah	Prosentase (%)
1	Pria	48	76
2	Wanita	12	24
<b>Jumlah</b>		60	100

Sumber: PT.Perkebunan N XII Mari, 2002.

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa Jumlah jenis kelamin responden pria lebih banyak dari wanita, yaitu untuk pria sebanyak 48 responden atau sebesar 76% dari keseluruhan responden, dan wanita sejumlah 12 responden atau sebesar 24% dari keseluruhan responden yang berjumlah 60 responden.

## 2. Usia responden

**Tabel 4.3**  
**Profil Responden**

No.	Usia	Jumlah	Prosentase (%)
1	< 25	7	8
2	25 – 35	11	10
3	36 – 45	12	22
4	46 – 55	16	32
5	> 56	14	28
<b>Jumlah</b>		60	100

Sumber: PT.Perkebunan N XII Mari, 2002.

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa umur responden yang paling dominan adalah umur antara 46 – 55 tahun, yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 32% dari keseluruhan responden yang ada, hal ini disebabkan karena responden yang berumur antara 46 – 55 tahun kebanyakan karyawan yang sudah lama bekerja pada perkebunan Malangsari mulai dari nenek moyangnya sampai pada cucu tetapi tidak semuanya ada yang dimutasi dari kebun lain karena faktor intern perusahaan, yang kemudian diikuti oleh responden umur antara >56 tahun sebanyak 14 responden atau sebesar 28% dari keseluruhan, umur antara 36 – 45 tahun sebanyak 12 atau sebesar 22% dari keseluruhan responden, sedang umur 25-35 tahun sebanyak 11 responden atau sebesar 10% dari keseluruhan dan untuk responden umur <25 tahun sebanyak 7 orang atau sebesar 8% dari keseluruhan responden, yaitu sebesar 60 responden.

### 3. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.4  
Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1	SD	15	20
2	SLTP	8	14
3	SLTA	32	56
4	SARJANA	5	10
<b>Jumlah</b>		60	100

Sumber: PT.Perkebunan N XII Mari, 2002.

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir yang dicapai oleh para karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebenaran. Malangsari yang lebih dominan yaitu pada jenjang pendidikan SLTA atau SMEA sebanyak 32 responden atau sebesar 56% dari keseluruhan responden yang ada, hal ini terjadi karena responden menganggap sudah lulus dari SLTA atau SMEA sudah amatlah tinggi sesuai kebudayaan dari daerahnya dan untuk melanjutkan ke yang lebih tinggi memerlukan biaya cukup banyak maka karyawan tersebut sampai pada pendidikan lanjutan atas saja, yang kemudian diikuti oleh responden dengan pendidikan Sekolah dasar atau sekolah rakyat dimana urutan peringkat no 2 dari klasifikasi diatas sebanyak 15 responden atau sebesar 20% dari keseluruhan disini disebabkan oleh karyawan yang hidup pada masa penjajahan bangsa Belanda yang tidak diperkenankan sekolah kecuali anak pejabat, sedang yang lulusan Sarjana sebanyak 5 responden atau sebesar 10% dari keseluruhan responden, yaitu sebesar 60 responden.

#### 4.2.2. Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis pada taraf signifikan 5% dan pada baris *df* (*degree of*

*freedom*)  $N - 2$ , yaitu sebesar  $50 - 2 = 48$  sehingga akan diperoleh nilai sebesar 0,254. Maka apabila korelasi hitung lebih besar dari angka kritis sebesar 0,254 maka pernyataan dalam kuisisioner adalah signifikan. Hasil pengolahan data dapat dilihat dalam Tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5**  
**Validitas Instrumen Penelitian**

Korelasi	R hitung	R tabel	Keterangan
Y.1	0,3418	0,254	Valid
Y.2	0,4142	0,254	Valid
Y.3	0,5569	0,254	Valid
Y.4	0,3099	0,254	Valid
Y.5	0,4531	0,254	Valid
Y.6	0,3444	0,254	Valid
Y.7	0,2844	0,254	Valid
Y.8	0,4439	0,254	Valid
Y.9	0,4662	0,254	Valid
Y.10	0,4640	0,254	Valid
X1.1	0,3564	0,254	Valid
X1.2	0,4324	0,254	Valid
X1.3	0,2970	0,254	Valid
X1.4	0,4095	0,254	Valid
X1.5	0,3312	0,254	Valid
X2.1	0,3375	0,254	Valid
X2.2	0,4418	0,254	Valid
X2.3	0,4315	0,254	Valid
X2.4	0,4633	0,254	Valid
X2.5	0,4444	0,254	Valid

Sumber: Lampiran 3



Hasil perbandingan antara  $r$  hitung yang merupakan koefisien korelasi dengan  $r$  tabel pada tabel nampak bahwa semua nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  kritis atau  $r$  tabel. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuisioner memiliki validitas konstrak atau biasa disebut konsistensi internal, artinya bahwa item pernyataan-pernyataan tersebut mampu mengukur aspek yang sama.

#### 4.2.3. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas dari butir-butir pernyataan dalam kuisioner dengan menggunakan rumus *Standardized item Alpha*. Setelah diperoleh nilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel  $\alpha$ . Didalam kuisioner jumlah butir pernyataan  $\leq$  dari 10, sehingga nilai kritis reliabilitas dapat ditentukan sebesar 0,33 sehingga dapat dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha$  lebih besar dari angka kritis reliabilitas.

**Tabel 4.6**  
**Reliabilitas Instrumen Penelitian**

NO	Variabel	Nilai $\alpha$	Reliabilitas	Keterangan
1	Y	0,7468	0,33	Reliabel
2	X1	0,5246	0,33	Reliabel
3	X2	0,6684	0,33	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat bahwa semua nilai  $\alpha$  lebih besar dari nilai angka kritis reliabilitas sebesar 0,33 sehingga semua butir pernyataan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.3 Uji Hipotesis

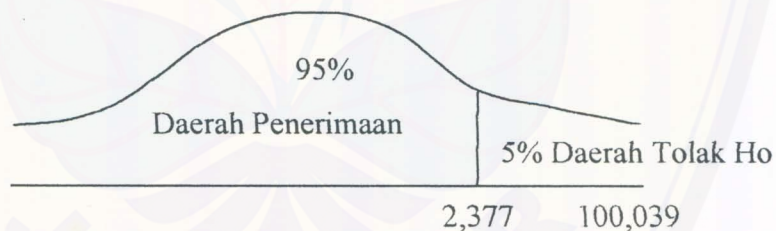
Berikut ini adalah hasil pengolahan data regresi linear berganda dengan menggunakan program *SPSS Release 10.0 For Windows*

### 4.3.1 Uji Serempak (Uji F)

Uji serempak/uji F adalah pengujian secara menyeluruh untuk mengetahui apakah secara serentak koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari Kalibaru.

Langkah-langkah yang diambil adalah :

- Ho :  $B_i = 0$  tidak ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (X) secara bersama sama terhadap kinerja karyawan(Y)  
Hi :  $B_i \neq 0$  ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan(X) terhadap kinerja karyawan (Y)
- Dipilih *Level of Sinificant* tertentu : 0,05
- Kriteria pengujian :  
Ho diterima apabila  $F_{table} > F_{hitung}$  dengan demikian kedua variable X tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  
Ho ditolak apabila  $F_{table} < F_{hitung}$  dengan demikian kedua variable X berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.1.2 Kurva Normal Uji -F

Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. F tabel dapat dicari dengan  $df_1$  yaitu jumlah variabel bebas dalam penelitian ( k ), sehingga  $df_1 = 2$ , sedangkan  $df_2$  diperoleh dari perhitungan  $n - k - 1 = 60 - 2 - 1 = 57$ . Maka dari F tabel dengan  $df_{(5 ; 57)}$  dengan taraf signifikansi 5% diperoleh angka F tabel sebesar 2,377.  $H_0$  akan ditolak jika nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel atau dapat digambarkan sebagai berikut :

Dari keterangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel-variabel variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) , perilaku hubungan ( $X_2$ ), secara bersama-sama

(simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari Kalibaru.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengolahan Data**

<i>Depend. Variable</i>	<i>Independent Variable</i>	<i>Multiple R</i>	F hitung	F tabel	Keputusan Terhadap Ha
Y	X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub>	0,778	100,039	2,377	Diterima

Sumber: lampiran 4

Kemudian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara keseluruhan dapat dilihat dari koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,778 yang menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung adalah sebesar 77,8%, sedangkan sisanya sebesar ( $100\% - 77,8\% = 22,2\%$ ) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

#### 4.3.5 Uji Parsial ( Uji t )

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, di mana pengujian ini membandingkan antara t–hitung dengan t-tabel. Hasil pengujian terhadap masing-masing variabel perilaku tugas (X<sub>1</sub>) , perilaku hubungan (X<sub>2</sub>), terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari Kalibaru.

Langkah-langkah yang diambil adalah :

- a. Ho : Bi = 0 tidak ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (X) secara bersama sama terhadap kinerja karyawan (Y)  
Hi : Bi  $\neq$  0 ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y)
- b. Dipilih *Level of Sinificant* tertentu : 0,05
- c. Ho diterima apabila  $t_o \leq t$   
Ho ditolak apabila  $t_o > t$

Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t$  hitung dengan nilai  $t$  tabel. Untuk mencari  $t$  tabel adalah dengan memperhatikan nilai  $df$  yang diperoleh dari perhitungan  $n - 1$ , maka  $df = 60 - 1 = 59$ . Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% dan pada  $df ( 59 ; 0,05 )$  diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 2,004.  $H_0$  ditolak jika  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, atau dapat digambarkan sebagai berikut :

Uji parsial digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat. Dari pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji t**

Variabel	T hitung	T tabel	Perlakuan Terhadap Hipotesis
$X_1$	8,611	2,004	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima
$X_2$	8,260	2,004	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima

Sumber: Lampiran 4

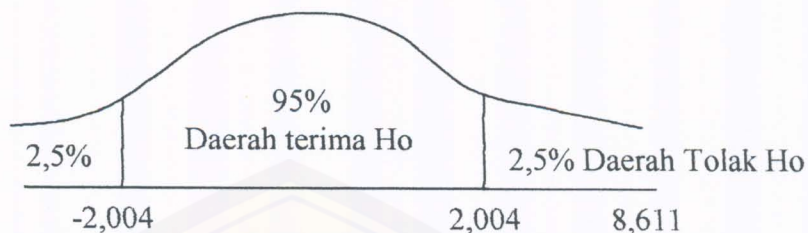
Berdasarkan Tabel 4.8 mengenai hasil uji  $t$  diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) , perilaku hubungan ( $X_2$ ), berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari Kalibaru.

Pengaruh masing-masing variabel independen (perilaku tugas dan perilaku hubungan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dapat dijelaskan pada penjelasan berikut ini.

#### **4.3.5.1 Pengaruh Variabel Perilaku tugas ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari**

Pada tabel 4.8 diketahui  $t$  hitung sebesar 8,611 sedangkan  $t$  Tabel dengan tingkat kepercayaan 95% atau dengan tingkat kesalahan sebesar 5% ( $\alpha = 0,025$ ) diketahui nilainya sebesar 2,004. Hal ini berarti  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel. Signifikansi sebesar 0,022 dibawah 0,05. Pada pengujian ini menggunakan pengujian dua arah sehingga  $t$ -hitung berada pada daerah penolakan ( $H_0$  ditolak) berarti gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada PT.

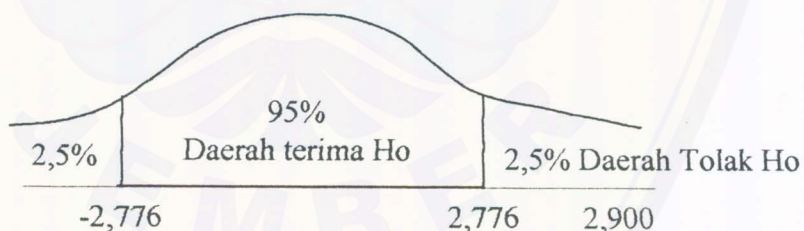
Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2 : Kurva normal Uji t dua arah variabel perilaku tugas

#### 4.3.5.2 Pengaruh Variabel Perilaku Hubungan ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari

Pada tabel 4.8 diketahui t hitung sebesar 8,260 sedangkan t-tabel dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau dengan sebesar 0,016 dibawah tingkat kesalahan 5% ( $\alpha = 0,025$ ) diketahui nilainya sebesar 2,004. Hal ini berarti t hitung  $>$  dari t tabel. Signifikansi 0,05. Pada pengujian ini menggunakan pengujian dua arah sehingga t-hitung berada pada daerah penolakan ( $H_0$  ditolak) berarti gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut ini.



Gambar 4.3 : Kurva Normal Uji-t dua arah variabel perilaku hubungan

#### 4.3.6 Analisis koefisien Determinasi Berganda

Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari.

Dari hasil perhitungan regresi linear berganda diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0,778. Hal ini mempunyai arti bahwa pengaruh naik turunnya variable bebas terhadap naik turunnya variable tidak bebas yaitu kinerja karyawan

secara serentak sebesar 77,8% sedangkan 22,2% dipengaruhi faktor lain diluar model.

#### 4.3.7 Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Koefisien Determinasi parsial digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara individu dari masing-masing variable bebas yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan, terhadap kinerja karyawan.

Kemudian untuk mengetahui besarnya prosentase dari pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi parsial ( $R^2$  parsial)

**Tabel 4.9**  
**Koefisien Determinasi Parsial**

Variabel	R Parsial	$R^2$ Parsial
$X_1$	0,752	0,537
$X_2$	0,738	0,515

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan besar pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

1. Perilaku tugas ( $X_1$ )

Diketahui bahwa variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) mempunyai koefisien determinasi parsial ( $R^2$ ) sebesar 0,537. Hal ini menjelaskan bahwa variabel  $X_1$  mempunyai pengaruh sebesar 53,7% terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari Kalibaru.

2. Perilaku hubungan ( $X_2$ )

Diketahui bahwa variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) mempunyai koefisien determinasi parsial ( $R^2$ ) sebesar 0,515. Hal ini menjelaskan bahwa variabel  $X_2$  mempunyai pengaruh sebesar 51,5% terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari Kalibaru.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor perilaku tugas ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh paling dominan diantara variabel-variabel yang lain, dan seterusnya adalah perilaku hubungan ( $X_2$ ).

Dilihat dari tingkat koefisien regresinya ternyata perubahan tingkat kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari disebabkan oleh perubahan gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,524 (*R square*: 0,524). Jadi gaya kepemimpinan yang terdiri dari perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ), mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap tingkat kinerja karyawan.

Jika dilihat dari hasil pengamatan secara langsung dari obyek penelitian, variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Keb. Malangsari di luar variabel bebas diduga dipengaruhi oleh variabel-variabel antara lain:

1. Upah karyawan

Yang meliputi faktor-faktor:

- a. UMK (Upah Minimum Kabupaten)
- b. Bonus
- c. Tunjangan-tunjangan

2. Pelatihan

Yang meliputi kegiatan-kegiatan pelatihan yang antara lain:

- a. Pelatihan LPP (Lembaga Pelatihan Perkebunan)
- b. Mendatangkan seorang ahli

#### 4.3.8 Evaluasi Ekonometrika (Uji Klasik)

Berdasarkan analisis yang meliputi Uji F dan Uji t secara statistik telah dapat digunakan untuk menjelaskan kondisi sesungguhnya. Meskipun demikian untuk memperkuat hasil analisis, maka asumsi klasik yang digunakan dalam penggunaan model regresi (Teori Ekonometrika) perlu diuji. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah estimator-estimator tersebut bersifat *Best Linier Unbiased Estimator (BLUE)* ataukah tidak. Asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### 4.3.8.1 Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antara variabel independen dimana menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linear yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar

batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak didalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas. Gejala multikolinearitas dapat dideteksi dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Vector*) yang didapat jika menggunakan program SPSS versi 10.0 maka multikolinearitas terjadi jika nilai VIF mendekati 10. Berdasarkan perhitungan maka dapat diketahui nilai VIF masing-masing variabel berikut pada tabel 4.10

**Tabel 4.10****Nilai VIF**

Variabel	VIF
X1	1,129
X2	1,129

Sumber: Lampiran

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai VIF jauh dibawah angka 10 sehingga variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.3.8.2 Otokorelasi

Otokorelasi berarti terjadi korelasi antar variabel gangguan ( $e_i$ ) dengan variabel terikat. Pada penelitian ini untuk menguji terjadi otokorelasi atau tidak, menggunakan uji Durbin-Watson dengan melihat nilai  $d_l$  dan nilai  $d_v$  pada tabel Durbin –Watson. Sedangkan kriteria pengambilan keputusan untuk uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut :

1. Apabila  $DW < d_l$ ,  $H_0$  ditolak,  $p \neq 0$ , berarti terdapat otokorelasi positif pada model regresi yang digunakan.
2. Apabila  $DW > 4 - d_l$ ,  $H_0$  ditolak,  $p \neq 0$ , berarti terdapat otokorelasi negatif pada model regresi yang digunakan.



3. Apabila  $du < DW < 4 - du$ ,  $H_0$  diterima,  $p = 0$ , berarti tidak terdapat otokorelasi pada model regresi yang digunakan.
4. Apabila  $dl \leq DW \leq du$ , atau  $4 - du \leq DW \leq 4 - dl$ , maka pengujian ini hasilnya tidak konklusif (inconclusion) atau tidak dapat disimpulkan sehingga tidak dapat diketahui apakah terdapat otokorelasi atau tidak pada model regresi yang digunakan.

Berdasarkan uji Durbin – Watson ternyata diketahui nilai DW sebesar 2,197 (tabel 4.10 ) dan nilai tersebut dibandingkan dengan nilai DW tabel, untuk  $N = 60$ ,  $k = 5$ , dengan signifikansi points of  $dl$ ,  $du:5\%$ , maka nilai  $du = 1,77$  dan nilai  $dl = 2,23$

Sesuai dengan kriteria yang dimiliki oleh pengujian Durbin – Watson dalam penelitian ini diperoleh nilai DW terletak pada kriteria ketiga yaitu :  $du < DW < 4 - du$ , dimana  $1,77 < 2,197 < 2,23$ , hal ini menunjukkan diterimanya  $H_0$ , sehingga dalam model penelitian ini tidak terdapat autokorelasi atau non autokorelasi.

#### 4.3.8.3 Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila distribusi probabilitas tetap sama (konstan) dalam semua observasi  $X_i$  dan varians setiap residual adalah sama untuk semua nilai dari variabel bebas. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan Uji Glesjer (*Glesjer Test*) atau juga dengan Uji Park (*Park Test*). Dalam penelitian ini yang digunakan untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glesjer yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas (Gujarati, 1997: 187). Kriterianya adalah jika hasil regresi residual terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai  $t$  hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan perhitungan/data pada lampiran 5 diketahui bahwa nilai  $t$  hitung untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) = -1,385, perilaku hubungan ( $X_2$ ) = 0,450. Nilai  $t$ -tabel = 0,450 untuk  $df$   $n-k-1$  dan  $\alpha = 5\%$ . Jika variabel bebas

mempunyai nilai  $t$  hitung  $>$   $t$ -tabel; berarti  $H_0$  ditolak maka dapat dikatakan terjadi heterokedastisitas. Berdasarkan hasil uji Glesjer menunjukkan bahwa semua nilai  $t$  hitung dari seluruh variabel bebas mempunyai nilai  $t$  hitung yang lebih kecil dari nilai  $t$  tabel atau seluruh  $t$  tabel tidak menunjukkan signifikansi terhadap persamaan pada uji Glesjer, ini berarti dari model tersebut dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas atau dengan kata lain asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

#### 4.4 Pembahasan

Setelah dilakukan berbagai Uji statistik baik secara simultan (bersama-sama) dengan menggunakan Uji – F maupun secara partial (individu) dan determinasi berganda, maka analisis lebih lanjut dari analisis regresi sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku tugas dan Perilaku Hubungan secara serentak terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pekebunan Nusantara XII Kebun Malangsari dapat dilakukan dengan menggunakan uji-F. Besarnya perhitungan uji-F sebesar 100,039 lebih besar dari perhitungan F-tabel yaitu sebesar 2,377 (lampiran 5) dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau dengan tingkat kesalahan sebesar 5% berarti menunjukkan bahwa secara serentak variabel perilaku tugas, perilaku hubungan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan sebab F-hitung berada pada daerah penolakan ( $H_0$  ditolak).

Besarnya pengaruh Variabel gaya kepemimpinan, (perilaku hubungan perilaku tugas) secara serentak terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi secara keseluruhan (Multiple R) yaitu sebesar 0,778. Pengaruh ini dapat dikategorikan kuat.

Koefisien determinasi secara keseluruhan ( $R^2$ ) sebesar 0,778 menunjukkan derajat hubungan yang sebenarnya antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen.  $R^2$  sebesar 0,778 ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen secara bersama-sama menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun

Malangsari sebesar 77,8% atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan disebabkan oleh variabel-variabel perilaku yang terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan secara bersama-sama berpengaruh nyata. Sisanya sebesar 22,2% disebabkan oleh faktor lain yang berada diluar jangkauan penelitian ini dianggap konstan.

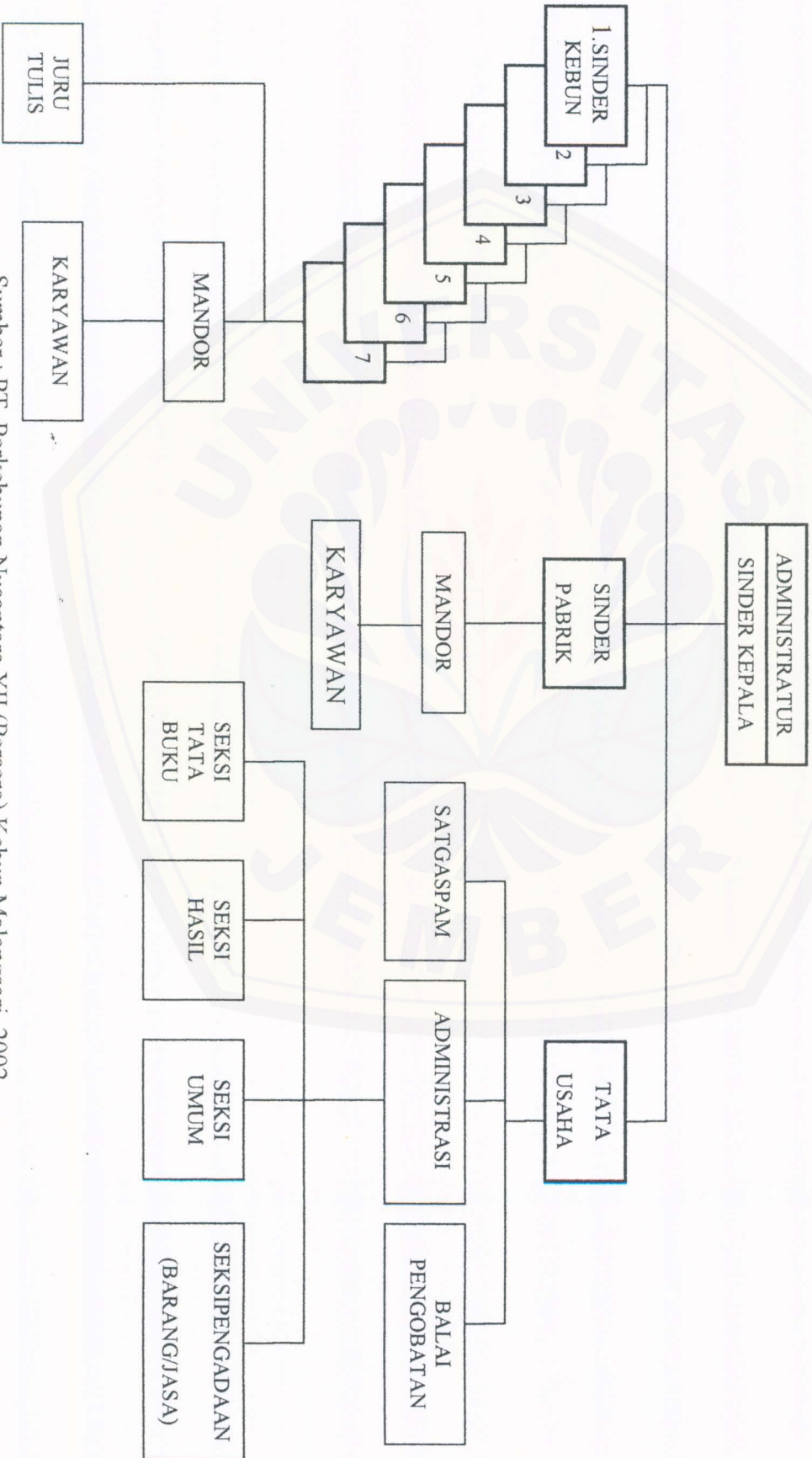
Koefisien determinasi sebesar 0,778 ini signifikan. Diketahui F ratio =100,039 dengan tingkat signifikan 0,004, tingkat signifikan dibawah 0,05 diterima. Kesimpulannya variabel gaya kepemimpinan (perilaku tugas, perilaku hubungan) secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat juga dilihat dari multiple R yang besarnya 0,778 dimana angka ini mendekati 1, sehingga korelasinya meyakinkan dan positif. Dengan demikian maka hipotesis pertama bahwa variabel-variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari.

## 2. Variabel yang Mempunyai Pengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari.

Berdasarkan analisis determinasi partial ( $r^2$ ) pada lampiran 4 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi partial untuk variabel perilaku tugas menunjukkan angka yang paling besar yaitu 0,537. Hal ini menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari dibandingkan variabel perilaku hubungan. Dengan demikian maka hipotesis kedua bahwa masing-masing variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari, ditolak.

Gambar 4.1

STRUKTUR ORGANISASI KEBUN MALANGSARI



Sumber : PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malang Sari, 2002



## 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis secara simultan menunjukkan bahwa perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ), berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari. Hal ini ditandai dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu sebesar 100,039 untuk  $F_{hitung}$  dan 2,377 untuk  $F_{tabel}$  dengan signifikansi 0,000 pada level 5%. Sedangkan nilai  $R^2$  sebesar 0,778 berarti kedua variabel bebas mempunyai pengaruh sebesar 77,8% terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari, sehingga sisanya sebesar 22,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini.
2. Hasil analisis secara parsial dengan menggunakan uji t menghasilkan untuk masing-masing variabel bebas berpengaruh nyata karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ nya ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ), yaitu  $t_{hitung}$  untuk perilaku tugas ( $X_1$ ) = 8,611 perilaku hubungan ( $X_2$ ) = 8,260 dan  $t_{tabel} = 2,002$ . Jadi dapat ditentukan nilai koefisien determinasi parsial dimulai dari yang terkuat sampai yang terlemah adalah sebagai berikut: variabel, perilaku Tugas ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh sebesar 53% terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari, kemudian diikuti oleh variabel perilaku Hubungan ( $X_2$ ), sebesar 51%, Hal ini berarti bahwa Diantara variabel-variabel perilaku tugas ( $X_1$ ), perilaku hubungan ( $X_2$ ), yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari adalah variabel perilaku Tugas ( $X_1$ ), hal ini ditunjukkan oleh nilai determinasi parsial ( $R^2$ ) sebesar 0,202 dengan nilai yang  $t_{hitung} : 8,611 > t_{tabel} : 2,002$  pada tingkat signifikansi 0,000 yang signifikan pada level 5%.

## 5.2 SARAN – SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diberikan saran kepada PT.Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari, Yaitu :

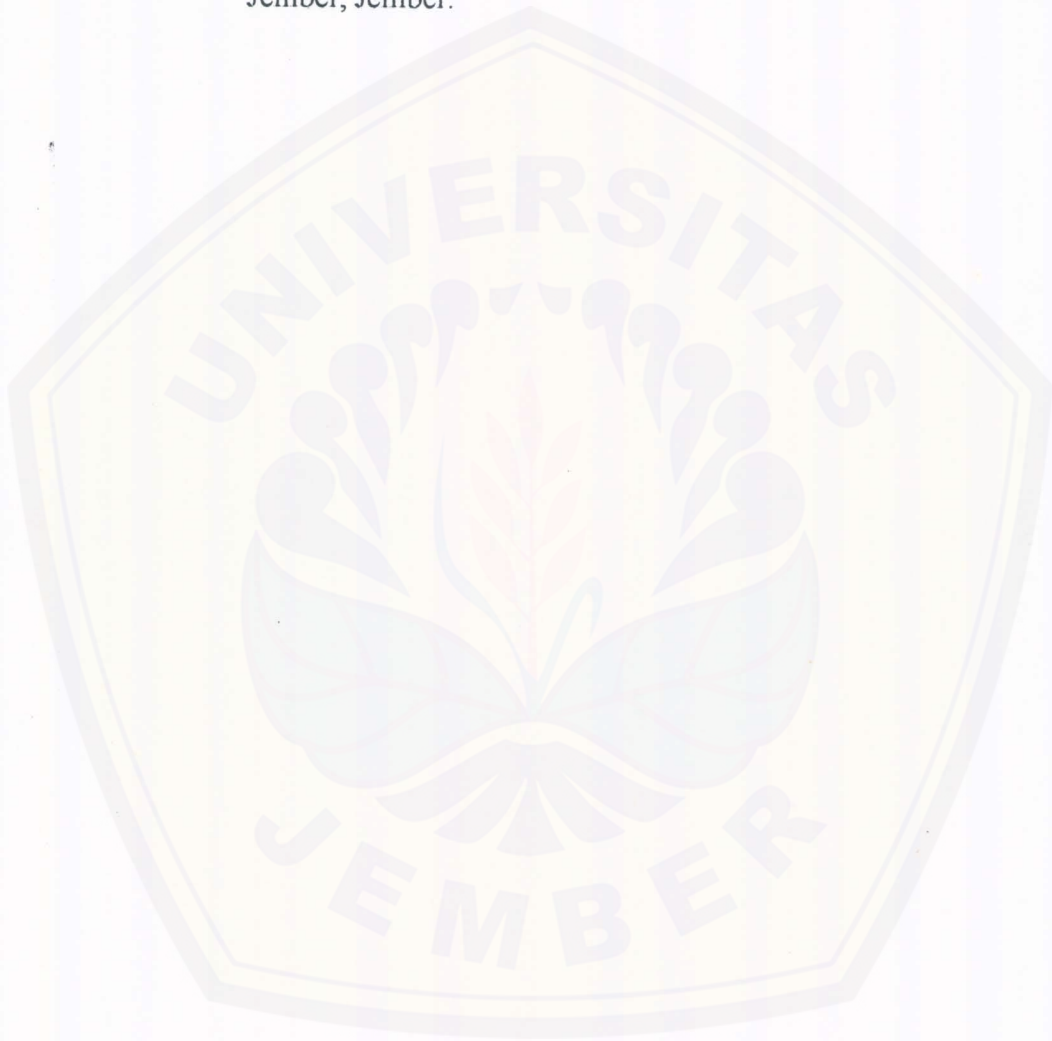
1. Dalam pelaksanaan operasional perusahaan hendaknya lebih memprioritaskan pada variabel *perilaku tugas*( $X_1$ ) karena mempunyai keterkaitan terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XII kebun Malangsari. Selanjutnya prioritas kedua adalah variabel *perilaku hubungan*( $X_2$ ) dimana terjadi komunikasi dua arah terhadap karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari.
2. PT.Perkebunan Nusantara XII kebun Malangsari hendaknya lebih meningkatkan mutu kinerja dari bawahan sampai pimpinan dalam menjalankan tugas sehingga hasil produksi yang dihasilkan mengalami peningkatan dari hasil –hasil sebelumnya.
3. PT.Perkebunan Nusantara XII kebun Malangsari mampu memperbaiki kinerja karyawan sebagai upaya peningkatan kualitas kerja, hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan atau pengembangan Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Program peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dapat bersaing dengan Perkebunan yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1992, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Bina Aksara, Bandung.
- Cooper, Emory, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1 Edisi 5, Erlangga, Jakarta.
- Cooper, Emory, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 2 Edisi 5, Erlangga, Jakarta.
- Dydiet Hardjito, Drs, MSc, 1999, *Kepemimpinan Situasional*, Erlangga. Jakarta.
- Gary Yukl. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, P.T.Prenhallindo. Jakarta.
- Gujarati, Damodal, 1997, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Hersey, Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi 4. Erlangga. Jakarta.
- Husein Umar. 2000. *Reset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Handoko, T.H,1995. *Manajemen*, BPFE UGM.Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, Prof, Dr.H, 1995, *Kepemimpinan yang Efektif*, Gajah Mada Unversity Press Yogyakarta.
- Koentjoroningrat, 1990, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Miftah Thoha.1999. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Prees. Jakarta.
- Mulyadi, 1993, *Akuntansi Biaya Untuk Managemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Djarwanto, P & Pangestu Subagyo, 1993, *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta.
- Santoso, Singgih, 2001, SPSS Versi 10.00, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sudjana, Prof. Dr. M.A. MSc, 1996. *Metode Statistika*, Edisi 6. Tarsito, Badung.
- Sugiyono, 2001, *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sondang P.Siagian, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta.

Stephen P. Robbins, 1996. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administras*,  
Haji Mas Agung. Jakarta.

Zuchri, 2000, *Dampak Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan*, (Suatu Kajian Terhadap Kepemimpinan Pada Kantor Dinas Pariwisata dan Kesenian Kab. Jember), Universitas Jember, Jember.





### KUISIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

Sehubungan dengan penelitian yang kami lakukan pada karyawan PT. Peerkebunan Nusantara XII Kebun Malangsari Kalibaru, dengan ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk mengisi Kuisisioner yang kami berikan sesuai dengan petunjuk.

Adapun data kuisisioner ini kami perlukan untuk menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan program S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Oleh karena itu, kami mohon Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk mengisi kuisisioner dengan baik, benar dan jujur. Mengenai identitas, data dan jawaban kuisisioner ini akan kami jamin kerahasiaannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

#### IDENTITAS RESPONDEN

1. Umur :
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Golongan :
4. Pendidikan Terakhir :

Daftar Pertanyaan.

#### A.1 Perilaku Tugas

1. Apakah Bapak/Ibu/saudara/i setuju bahwa seorang pimpinan harus mengikutsertakan karyawannya dalam menetapkan tujuan organisasi ?  
a. sangat setuju b. setuju c. tidak setuju d. sangat tidak setuju
2. Untuk memudahkan memberikan tugas yang sesuai dengan kedudukannya, apakah Bapak/Ibu/saudara/i setuju bila pimpinan (Administratur) berpedoman pada struktur organisasi yang ditetapkan oleh Organisasi ?  
a. sangat setuju b. setuju c. tidak setuju d. sangat tidak setuju

3. Menurut Bapak/Ibu/saudara/i setujukah dalam menyelesaikan pekerjaan diberikan batas waktu ?
  - a. sangat setuju
  - b. setuju
  - c. tidak setuju
  - d. sangat tidak setuju
4. Menurut Bapak/Ibu/saudara/i setujukah apabila diberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum anda mengerjakan tugas?
  - a. sangat setuju
  - b. setuju
  - c. tidak setuju
  - d. sangat tidak setuju
5. Setujukah apabila pimpinan Bapak/Ibu/saudara/i memberikan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan tugas anda?
  - a. sangat setuju
  - b. setuju
  - c. tidak setuju
  - d. sangat tidak setuju

## A.2 Perilaku Hubungan

6. Untuk meningkatkan semangat dalam menjalankan pekerjaan sehingga dapat berjalan dengan lancar setujukah apabila pimpinan anda memberikan dukungan moril terhadap Bapak/Ibu/saudara/i?
  - a. sangat setuju
  - b. setuju
  - c. tidak setuju
  - d. sangat tidak setuju
7. Bagaimana menurut anda apabila pemimpin memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu/saudara/i untuk mengungkapkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga tercipta komunikasi timbal balik?
  - a. sangat setuju
  - b. setuju
  - c. tidak setuju
  - d. sangat tidak setuju
8. Untuk menjalankan dan membina serta meningkatkan kerja sama sesama karyawan, setujukah apabila pimpinan memberikan kesempatan Bapak/Ibu/saudara/i berinteraksi (saling berhubungan) dalam melaksanakan tugas?
  - a. sangat setuju
  - b. setuju
  - c. tidak setuju
  - d. sangat tidak setuju
9. Agar tercipta suasana kekeluargaan antara pimpinan (Administratur) dengan karyawan, bagaimana menurut Bapak/Ibu/saudara/i setujukah apabila pimpinan bersedia mendengarkan dan memperhatikan aspirasi Bapak/Ibu/saudara/i baik itu masukan maupun permasalahan yang berkaitan dengan tugas, juga masalah pribadi?
  - a. sangat setuju
  - b. setuju
  - c. tidak setuju
  - d. sangat tidak setuju

10. Setujukah bila pimpinan memberikan tanggapan untuk membantu mengatasi persoalan yang berkaitan dengan permasalahan yang Bapak/Ibu/saudara/i hadapi?

- a. sangat setuju   b. setuju   c. tidak setuju   d. sangat tidak setuju

## B. Kinerja Pegawai

### B.1 Kuantitas Pekerja

11. Apakah Bapak/Ibu/saudara/i setuju dalam menjalankan tugas yang diberikan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standart (kuantitas) yang diharapkan?

- a. sangat setuju   b. setuju   c. tidak setuju   d. sangat tidak setuju

12. Berapa masa kerja Bapak/Ibu/saudara/i sampai dengan sekarang mengabdikan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Malngsari?

- a. 32th – lebih   b. 24th – 31th   c. 16th – 23th   d. 8th – 15th

### B.2 Kuantitas Pekerjaan

13. Setujukah apabila hasil kerja Bapak/Ibu/Saudara/i ditolak oleh pimpinan untuk diperbaiki kembali karena kurang ketelitian dalam kerja?

- a. sangat setuju   b. setuju   c. tidak setuju   d. sangat tidak setuju

14. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/saudara/i setujukah jika faktor kerapihan dipertimbangkan dalam melaksanakan pekerjaan?

- a. sangat setuju   b. setuju   c. tidak setuju   d. sangat tidak setuju

### B.3 Kematangan Karyawan

15. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/saudara/i setujukah bahwa seorang atasan (Administratur) memanggil bawahannya untuk diajak diskusi dan meminta pendapat Bapak/Ibu/saudara/i?

- a. sangat setuju   b. setuju   c. tidak setuju   d. sangat tidak setuju

16. Setujukah apabila Bapak/Ibu/saudara/i melakukan kesalahan yang disengaja atau tidak disengaja, seorang pimpinan memberikan kritikan yang membangun?

- a. sangat setuju b. setuju c. tidak setuju d. sangat tidak setuju
17. Dalam memahami dan menghayati syarat-syarat pekerjaan, setujukah jika dipenuhi sebelum melaksanakan pekerjaan?
- a. sangat setuju b. setuju c. tidak setuju d. sangat tidak setuju
18. Apakah Bapak/Ibu/saudara/i setuju jika melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab bersama dilakukan secara keikhlasan hati dan kesadaran?
- a. sangat setuju b. setuju c. tidak setuju d. sangat tidak setuju
19. Setujukah dalam pelaksanaan tugas selalu bersemangat dan termotivasi untuk mencapai hasil yang maksimal?
- a. sangat setuju b. setuju c. tidak setuju d. sangat tidak setuju
20. Setujukah dengan segala kondisi yang dimiliki organisasi, Bapak/Ibu/saudara/i memiliki loyalitas terhadap organisasi tempat kerja?
- a. sangat setuju b. setuju c. tidak setuju d. sangat tidak setuju

\*\*\*\*\*



## Lampiran 3

### Reliability

#### Untuk Variabel Y

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PERT.1	2,0167	,6241	60,0
2.	PERT.2	1,8667	,4682	60,0
3.	PERT.3	1,9333	,6856	60,0
4.	PERT.4	1,9167	,5612	60,0
5.	PERT.5	2,1000	,5431	60,0
6.	PERT.6	1,9000	,6815	60,0
7.	PERT.7	2,1333	,3891	60,0
8.	PERT.8	1,9833	,5964	60,0
9.	PERT.9	2,2333	,6207	60,0
10.	PERT.10	2,0667	,6856	60,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	20,1500	10,6042	3,2564	10

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
PERT.1	18,1333	8,7616	,3933	,2517	,7236
PERT.2	18,2833	9,7658	,2616	,1808	,7453
PERT.3	18,2167	8,8167	,3236	,3503	,7364
PERT.4	18,2333	8,3853	,5858	,4533	,6956
PERT.5	18,0500	9,2347	,3256	,1582	,7327
PERT.6	18,2500	8,3602	,4516	,3965	,7144
PERT.7	18,0167	9,1692	,5447	,3867	,7122
PERT.8	18,1667	9,2260	,2823	,2650	,7397
PERT.9	17,9167	8,4167	,5004	,4667	,7066
PERT.10	18,0833	8,2133	,4888	,4926	,7079

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = ,7428

Standardized item alpha = ,7491

## Validity & Reliability

Untuk Variabel X1

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PERT.1	1,4833	,5964	60,0
2.	PERT.2	1,3000	,5304	60,0
3.	PERT.3	1,3333	,4754	60,0
4.	PERT.4	1,3833	,5552	60,0
5.	PERT.5	1,2333	,4646	60,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	6,7333	2,7073	1,6454	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERT.1	5,2500	1,7839	,3564	,5625
PERT.2	5,4333	1,8090	,4324	,5184
PERT.3	5,4000	2,0746	,2970	,5871
PERT.4	5,3500	1,7907	,4095	,5301
PERT.5	5,5000	2,0508	,3312	,5719

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0                      N of Items = 5

Alpha = ,6096

## Validity & Reliability

Untuk Variabel X2

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PERT.1	1,4000	,5272	60,0
2.	PERT.2	1,2667	,4459	60,0
3.	PERT.3	1,4500	,5344	60,0
4.	PERT.4	1,4333	,5635	60,0
5.	PERT.5	1,3333	,5420	60,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	6,8833	2,9523	1,7182	5

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERT.1	5,4833	2,1523	,3375	,6545
PERT.2	5,6167	2,1726	,4418	,6123
PERT.3	5,4333	2,0124	,4315	,6124
PERT.4	5,4500	1,9127	,4633	,5971
PERT.5	5,5500	1,9805	,4444	,6063

### Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 5

Alpha = ,6684



## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>d</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>e</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,882 <sup>a</sup>	,778	,770	1,5600	1,723

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	486,929	2	243,465	100,039	,000 <sup>a</sup>
	Residual	138,721	57	2,434		
	Total	625,650	59			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
					B	Beta	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	5,656	1,044	5,417	,000					
X1	1,110	,129	8,611	,000	,716	,752	,537	,917	1,091
X2	1,020	,123	8,260	,000	,700	,738	,515	,917	1,091

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,935	1,000	,00	,01	,01
	2	4,030E-02	8,534	,00	,60	,69
	3	2,482E-02	10,874	,99	,40	,30

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,3054	30,0136	20,1500	2,8728	6C
Residual	-1,5453	5,6946	2,132E-15	1,5334	6C
Std. Predicted Value	-1,338	3,433	,000	1,000	6C
Std. Residual	-,991	3,650	,000	,983	6C

a. Dependent Variable: Y

## Lampiran 5

### Uji Heteroskedastisitas

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: U

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,386 <sup>a</sup>	,149	,119	,8788

a. Predictors: (Constant), X2, X1

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,714	2	3,857	4,994	,010 <sup>a</sup>
	Residual	44,025	57	,772		
	Total	51,740	59			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: U

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,021	,588		5,136	,000
	X1	-,155	,137	-,272	-1,131	,184
	X2	-,113	,070	-,207	-1,620	,111

a. Dependent Variable: U

Daftar F tabel

df/Prob.	1	2	3	4	5	6
1	161,446	199,499	215,707	224,583	230,160	233,988
2	18,513	19,000	19,164	19,247	19,296	19,329
3	10,128	9,552	9,277	9,117	9,013	8,941
4	7,709	6,944	6,591	6,388	6,256	6,163
5	6,608	5,786	5,409	5,192	5,050	4,950
6	5,987	5,143	4,757	4,534	4,387	4,284
7	5,591	4,737	4,347	4,120	3,972	3,866
8	5,318	4,459	4,066	3,838	3,688	3,581
9	5,117	4,256	3,863	3,633	3,482	3,374
10	4,965	4,103	3,708	3,478	3,326	3,217
11	4,844	3,982	3,587	3,357	3,204	3,095
12	4,747	3,885	3,490	3,259	3,106	2,996
13	4,667	3,806	3,411	3,179	3,025	2,915
14	4,600	3,739	3,344	3,112	2,958	2,848
15	4,543	3,682	3,287	3,056	2,901	2,790
16	4,494	3,634	3,239	3,007	2,852	2,741
17	4,451	3,592	3,197	2,965	2,810	2,699
18	4,414	3,555	3,160	2,928	2,773	2,661
19	4,381	3,522	3,127	2,895	2,740	2,628
20	4,351	3,493	3,098	2,866	2,711	2,599
21	4,325	3,467	3,072	2,840	2,685	2,573
22	4,301	3,443	3,049	2,817	2,661	2,549
23	4,279	3,422	3,028	2,796	2,640	2,528
24	4,260	3,403	3,009	2,776	2,621	2,508
25	4,242	3,385	2,991	2,759	2,603	2,490
26	4,225	3,369	2,975	2,743	2,587	2,474
27	4,210	3,354	2,960	2,728	2,572	2,459
28	4,196	3,340	2,947	2,714	2,558	2,445
29	4,183	3,328	2,934	2,701	2,545	2,432
30	4,171	3,316	2,922	2,690	2,534	2,421
31	4,160	3,305	2,911	2,679	2,523	2,409
32	4,149	3,295	2,901	2,668	2,512	2,399
33	4,139	3,285	2,892	2,659	2,503	2,389
34	4,130	3,276	2,883	2,650	2,494	2,380
35	4,121	3,267	2,874	2,641	2,485	2,372
36	4,113	3,259	2,866	2,634	2,477	2,364
37	4,105	3,252	2,859	2,626	2,470	2,356
38	4,098	3,245	2,852	2,619	2,463	2,349
39	4,091	3,238	2,845	2,612	2,456	2,342
40	4,085	3,232	2,839	2,606	2,449	2,336
41	4,079	3,226	2,833	2,600	2,443	2,330
42	4,073	3,220	2,827	2,594	2,438	2,324
43	4,067	3,214	2,822	2,589	2,432	2,319
44	4,062	3,209	2,816	2,584	2,427	2,313
45	4,057	3,204	2,812	2,579	2,422	2,308
46	4,052	3,200	2,807	2,574	2,417	2,304
47	4,047	3,195	2,802	2,570	2,413	2,299
48	4,043	3,191	2,798	2,565	2,409	2,295
49	4,038	3,187	2,794	2,561	2,404	2,290
50	4,034	3,183	2,790	2,557	2,400	2,286
51	4,030	3,179	2,786	2,553	2,397	2,283
52	4,027	3,175	2,783	2,550	2,393	2,279
53	4,023	3,172	2,779	2,546	2,389	2,275
54	4,020	3,168	2,776	2,543	2,386	2,272
55	4,016	3,165	2,773	2,540	2,383	2,269
56	4,013	3,162	2,769	2,537	2,380	2,266
57	4,010	3,159	2,766	2,534	2,377	2,263
58	4,007	3,156	2,764	2,531	2,374	2,260
59	4,004	3,153	2,761	2,528	2,371	2,257
60	4,001	3,150	2,758	2,525	2,368	2,254

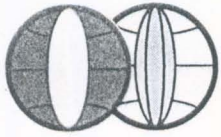
Daftar t tabel

df/Prob.	1%	5%	10%	15%	20%	30%
1	63,656	12,706	6,314	4,165	3,078	1,963
2	9,925	4,303	2,920	2,282	1,886	1,386
3	5,841	3,182	2,353	1,924	1,638	1,250
4	4,604	2,776	2,132	1,778	1,533	1,190
5	4,032	2,571	2,015	1,699	1,476	1,156
6	3,707	2,447	1,943	1,650	1,440	1,134
7	3,499	2,365	1,895	1,617	1,415	1,119
8	3,355	2,306	1,860	1,592	1,397	1,108
9	3,250	2,262	1,833	1,574	1,383	1,100
10	3,169	2,228	1,812	1,559	1,372	1,093
11	3,106	2,201	1,796	1,548	1,363	1,088
12	3,055	2,179	1,782	1,538	1,356	1,083
13	3,012	2,160	1,771	1,530	1,350	1,079
14	2,977	2,145	1,761	1,523	1,345	1,076
15	2,947	2,131	1,753	1,517	1,341	1,074
16	2,921	2,120	1,746	1,512	1,337	1,071
18	2,878	2,101	1,734	1,504	1,330	1,067
19	2,861	2,093	1,729	1,500	1,328	1,066
20	2,845	2,086	1,725	1,497	1,325	1,064
21	2,831	2,080	1,721	1,494	1,323	1,063
22	2,819	2,074	1,717	1,492	1,321	1,061
23	2,807	2,069	1,714	1,489	1,319	1,060
24	2,797	2,064	1,711	1,487	1,318	1,059
25	2,787	2,060	1,708	1,485	1,316	1,058
26	2,779	2,056	1,706	1,483	1,315	1,058
27	2,771	2,052	1,703	1,482	1,314	1,057
28	2,763	2,048	1,701	1,480	1,313	1,056
29	2,756	2,045	1,699	1,479	1,311	1,055
30	2,750	2,042	1,697	1,477	1,310	1,055
31	2,744	2,040	1,696	1,476	1,309	1,054
32	2,738	2,037	1,694	1,475	1,309	1,054
33	2,733	2,035	1,692	1,474	1,308	1,053
34	2,728	2,032	1,691	1,473	1,307	1,052
35	2,724	2,030	1,690	1,472	1,306	1,052
36	2,719	2,028	1,688	1,471	1,306	1,052
37	2,715	2,026	1,687	1,470	1,305	1,051
38	2,712	2,024	1,686	1,469	1,304	1,051
39	2,708	2,023	1,685	1,468	1,304	1,050
40	2,704	2,021	1,684	1,468	1,303	1,050
41	2,701	2,020	1,683	1,467	1,303	1,050
42	2,698	2,018	1,682	1,466	1,302	1,049
43	2,695	2,017	1,681	1,466	1,302	1,049
44	2,692	2,015	1,680	1,465	1,301	1,049
45	2,690	2,014	1,679	1,465	1,301	1,049
46	2,687	2,013	1,679	1,464	1,300	1,048
47	2,685	2,012	1,678	1,463	1,300	1,048
48	2,682	2,011	1,677	1,463	1,299	1,048
49	2,680	2,010	1,677	1,462	1,299	1,048
50	2,678	2,009	1,676	1,462	1,299	1,047
51	2,676	2,008	1,675	1,462	1,298	1,047
52	2,674	2,007	1,675	1,461	1,298	1,047
53	2,672	2,006	1,674	1,461	1,298	1,047
54	2,670	2,005	1,674	1,460	1,297	1,046
55	2,668	2,004	1,673	1,460	1,297	1,046
56	2,667	2,003	1,673	1,460	1,297	1,046
57	2,665	2,002	1,672	1,459	1,297	1,046
58	2,663	2,002	1,672	1,459	1,296	1,046
59	2,662	2,001	1,671	1,459	1,296	1,046
60	2,661	2,001	1,671	1,459	1,296	1,046

## Lampiran 7

Daftar Tabel r

df	t	r
1	12,71	0,997
2	4,303	0,950
3	3,182	0,878
4	2,776	0,811
5	2,571	0,755
6	2,447	0,707
7	2,365	0,666
8	2,306	0,632
9	2,262	0,602
10	2,228	0,576
11	2,201	0,553
12	2,179	0,532
13	2,160	0,514
14	2,145	0,497
15	2,131	0,482
16	2,120	0,468
17	2,110	0,456
18	2,101	0,444
19	2,093	0,433
20	2,086	0,423
21	2,080	0,413
22	2,074	0,404
23	2,069	0,396
24	2,064	0,388
25	2,060	0,381
40	2,021	0,304
41	2,020	0,301
42	2,018	0,297
43	2,017	0,294
44	2,015	0,291
45	2,014	0,288
46	2,013	0,285
47	2,012	0,282
48	2,011	0,279
49	2,010	0,276
50	2,009	0,273
51	2,008	0,271
52	2,007	0,268
53	2,006	0,266
54	2,005	0,263
55	2,004	0,261
56	2,003	0,259
57	2,003	0,256
58	2,002	0,254
59	2,001	0,252
60	2,000	0,250



Digital Repository Universitas Jember  
**PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO)**

**Kebun Malangsari - Kalibaru, Banyuwangi**

Alamat Kantor : Jl. Gajah Mada 249, Jember - 68131  
Telepon : (0333) 97260  
Kotak Pos : 10 Jember

Facsimile : (0333) 97260  
Telex : -  
Bank : BBD-Capem. Genteng

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : MARI/EX/012/2002

Bersama ini kami sampaikan bahwa Mahasiswa Universitas Jember sebagaimana tersebut dibawah ini :

Nama / Nim : PRAWARTI ARDHI S.  
N I M : 98 - 079  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Telah selesai melaksanakan kegiatan Penelitian di PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Malangsari, selama 3 ( Tiga ) bulan mulai bulan Juni s/d Agustus 2002.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

PTP.Nusantara XII ( Persero )  
Kebun Malangsari  
Administratur,



Ir. SYTYO WURYANTO

**Tindakan :**

1. Arsip  
wn/srjilest

