

Asal:	Had h	Klass
Terima:	15 JAN 2005	658-64
No. induk:		BUD
Pengkatalog:	far	P

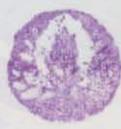
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUM
PEGADAIAN KABUPATEN PROBOLINGGO

SKRIPSI

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



Oleh :



INDK UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Wawan Budiono

NIM : 980810201177

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER

2004

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUM PEGADAIAN KABUPATEN PROBOLINGGO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Wawan Budiono

N. I. M. : 980810201177

Jurusan : Manajemen

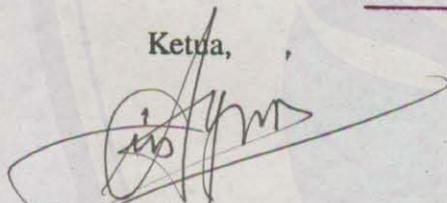
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

27 Juli 2004

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.

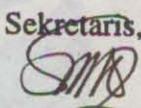
Susunan Panitia Penguji

Ketua,



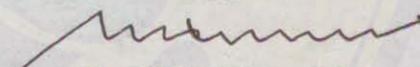
Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 131 658 392

Sekretaris,



Drs. Sunardi, MM
NIP. 131 472 803

Anggota,



Drs. H. Marjanto, MM
NIP. 130 324 100

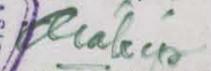


Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,



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



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PERUM PEGADAIAN
KABUPATEN PROBOLINGGO

Nama : Wawan Budiono

N. I. M. : 980810201177

Jurusan : Manajemen

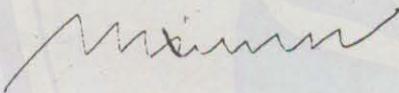
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disahkan di Jember
Pada tanggal Juli 2004

Disetujui dan diterima oleh

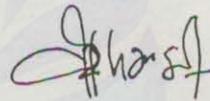
Pembimbing I

Pembimbing II



Drs. Marjanto, MM

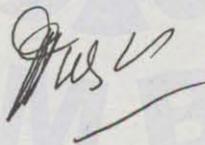
NIP. 130 324 100



Sri Wahyu Lelly H.S., SE., Msi

NIP. 132 258 069

Ketua Jurusan



Dra. Diah Yulisetyarini, Msi

NIP. : 131 624 474

MOTTO

- “ Hai orang - orang yang beriman, jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Sesungguhnya Allah beserta orang - orang yang sabar “ (Q.S. Al-Baqarah 153)*
- “ Sesungguhnya shalatku, pengorbananku, hidup dan matiku kepunyaan Allah Robbul Alamin “ (Q.S. Al An'am 162)*
- “ Orang yang baik adalah orang yang membahagiakan orang tua, dan aku ingin menjadi orang yang baik itu “ (MN)*
- “ Ingatlah selalu pengorbanan orang tua, saudara dan sahabat yang mendampingi dalam suka dan duka “ (OneBoys)*

PERSEMBAHAN

Mengueap syukur Kehadirat Allah SWT, serta Nabi Muhammad SAW junjungan umat manusia sehingga karya ini dapat selesai. Kupersembahkan karya keeil ini untuk :

Ibuku, ibuku, ibuku dan Ayahku yang selalu menangis dalam sujudnya untuk mendoakan keberhasilan putra - putrinya.

Mbak Minah, Mbak Tina, Adikku Hari Sumariyono, Mas Sholeh, Mas Syafei, dan si keeil Fahry yang nakal.

Keluarga Besar MAHAPENA

Almamater yang kubanggakan

ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu studi kasus pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo) ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik dan ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo di tujuh kantor cabang.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden sebanyak 35 responden dengan metode pengambilan sensus dengan menggunakan skala likert. Data yang diperoleh sebelumnya diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis linier berganda. Untuk mengetahui pengaruh variabel dependen secara simultan digunakan uji F dan untuk mengetahui pengaruh secara parsial digunakan uji t. Untuk memperkuat analisis digunakan asumsi klasik yang meliputi multikoloneritas, autokorelasi dan heterokedastisitas.

Berdasarkan 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} gaya kepemimpinan instruksi (X_1) 2,401, konsultasi (X_2) 3,386, partisipasi (X_3) 6,477 dan delegasi (X_4) 3,95 dan $t_{tabel} = 2,83$. Jadi dapat ditentukan nilai koefisien determinasi parsial dimulai dari yang terkuat sampai yang terlemah adalah sebagai berikut : variabel gaya kepemimpinan instruksi (X_1) berpengaruh sebesar 40,2 %, gaya kepemimpinan konsultasi (X_2) berpengaruh sebesar 57,4 %, gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh sebesar 76,4 % dan gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh sebesar 48,6 % terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo. Diantara variabel – variabel tersebut, variabel gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh paling dominan sebesar 76,4 persen. Hal ini juga didukung oleh nilai $t_{hitung} : 6,477 > t_{tabel} : 2,83$ pada tingkat signifikansi 0,000 yang signifikan pada level 5%.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji Syukur kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan Taufik, hidayah dan inayah-Nya, serta Nabi Muhammad SAW yang membawa kita ke jalan yang penuh rahmat. Akhirnya dengan penuh rasa bahagia skripsi ini dapat diselesaikan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulisan skripsi ini tidak akan pernah terwujud, tanpa peran serta dari semua pihak yang telah berkenan memberikan bantuan baik material maupun moral. Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang mendalam dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

- 1 Bapak Drs. H. Liakip, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- 2 Ibu Diah Yulisetiari, Msi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- 3 Bapak Drs Marjanto , MM. selaku dosen pembimbing I.
- 4 Ibu Sri Wahyu Lelly HS, SE, Msi. selaku dosen pembimbing II yang dengan sabar dan penuh perhatian.
- 5 Seluruh staf dan karyawan Universitas dan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membantu selama studi.
- 6 Bapak, Ibu karyawan Perum Pegadaian Kantor Wilayah Malang dan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.
- 7 Ibundaku dan Ayahanda yang merawat dan mendoakan putra – putrinya. Aku tidak akan melupakan jasa orang tua.
- 8 Mbak Minah, Mbak Tina, Mas Sholeh, Mas Syafei, Hari Sumariyono atas dukungan yang diberikan serta Abdillah Fahri Putra yang lucu dan nakal sekali.

- 9 " The Power of 22 " terutama Andi, Ashari., Istwo teman yang lebih dari saudara. Keep Your Fight For The Last Warrior!!
- 10 Mas Angga Piton dan keluarga , Angga 'Kentang', Bang Dani, Adik Pusi yang selalu mendengarkan uneg – unegku.
- 11 Keluarga besar Taman Gading, AA 11, Brantas, KUJ, G 12
- 12 MANIAC 98 (Manajemen Ganjil Ini Action)
- 13 Keluarga Besar Mahapena yang mendidikku seperti ini. Tanpamu aku bukanlah apa – apa.
- 14 Gunung Argopuro yang memberikan kepercayaan, nasihatnya untuk jiwa korsa, belajar ketabahan yang membentuk rantai baja. Peta, kompas, golok, flysheet, carier, perlengkapan lapangan, api unggun, yang menemaniku dikala tersesat, kedinginan, kepanasan, lapar, dahaga, suka, duka sehingga lebih mendekatkan diriku padaNya.
- 15 Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmatnya kepada kita semua dan mudah – mudahan skripsi ini bermanfaat bagi semua pembaca, Amin.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Jember, Juli 2004

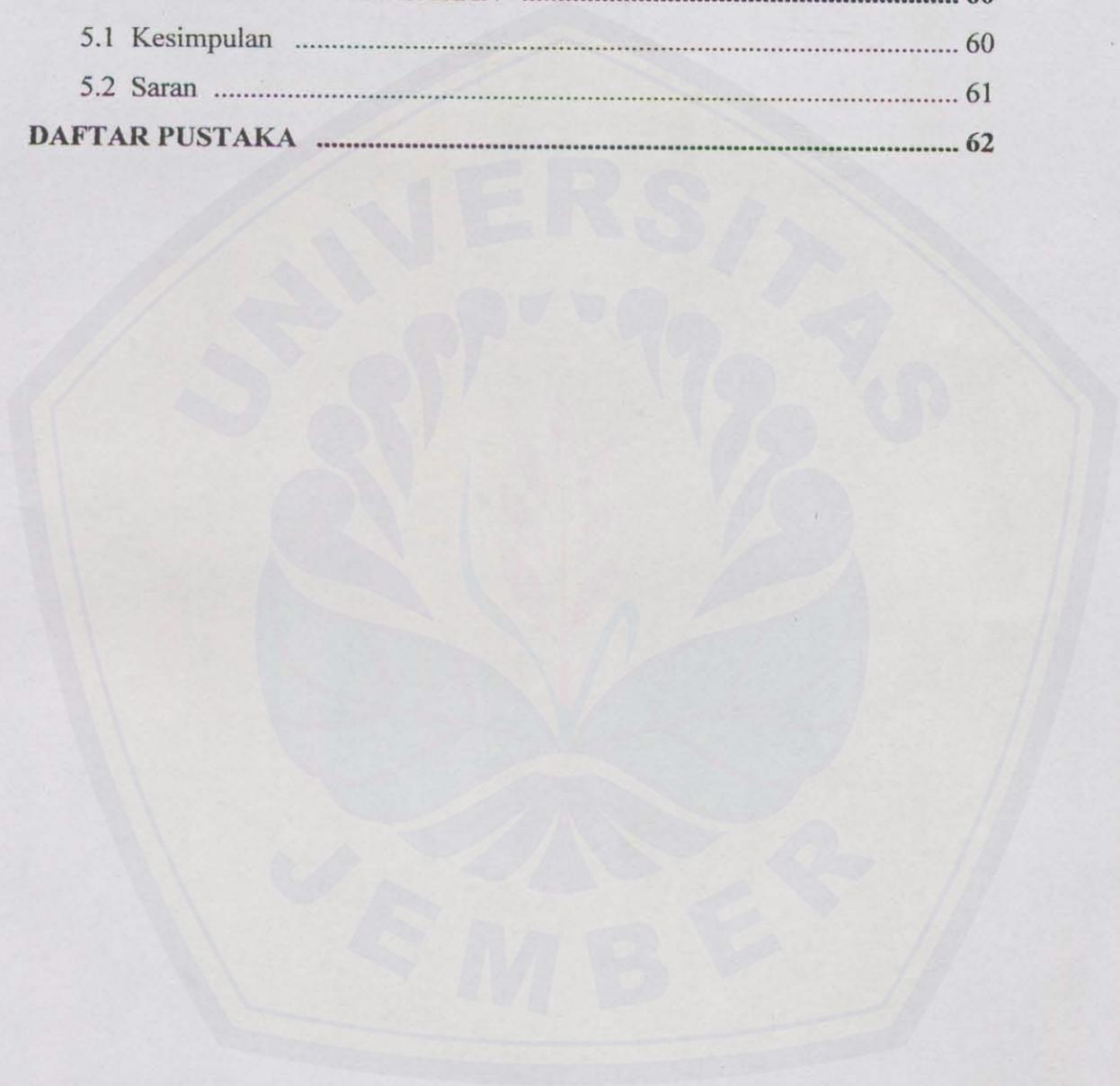
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
TANDA PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	5
2.1 Penelitian Terdahulu	5
2.2 Landasan Teori	6
2.2.1 Kepemimpinan	6
2.2.2 Sejumlah Teori Tentang Kepemimpinan	9
2.2.2.1 Kepemimpinan Situasional	9
2.2.2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional	11
2.2.2.3 Aplikasi Kepemimpinan Situasional	14
2.2.3 Kinerja	15
2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan	19

BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1 Rancangan Penelitian	21
3.2 Populasi dan Sampel	21
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	22
3.4 Identifikasi Variabel.....	22
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran.....	23
3.6 Metode Analisis Data.....	26
3.6.1 Analisis Regresi Linear Berganda.....	26
3.6.2 Analisis Koefisien Determinasi Berganda.....	27
3.6.3 Koefisien Determinasi Parsuial.....	27
3.6.4 Pengujian Statistik.....	28
3.6.5 Uji Asumsi Klasik.....	29
3.6.6 Uji Validitas	30
3.6.7 Uji Reabilitas.....	30
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	34
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	34
4.1.2 Letak Perusahaan	35
4.1.3 Struktur Organisasi	35
4.1.4 Kegiatan Operasional Kantor Cabang	41
4.1.5 Jam Kerja	43
4.2 Responden	44
4.2.1 Profil Responden	44
4.2.2 Uji Validitas	46
4.2.3 Uji Reabilitas	48
4.3 Uji Hipotesis	48
4.3.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda	48
4.3.2 Uji Serentak	49
4.3.3 Uji t	50

4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda	54
4.3.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial	54
4.3.6 Uji Asumsi Klasik	55
4.4 Pembahasan	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	62



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Tabel 2.1 : Level Kematangan	14
2.	Tabel 4.2 : Jenis Kelamin Responden	44
3.	Tabel 4.3 : Usia Reponden	44
4.	Tabel 4.4 : Pendidikan Responden	45
5.	Tabel 4.5 : Masa Kerja Responden	45
6.	Tabel 4.6 : Jabatan Responden	46
7.	Tabel 4.7 : Uji Validitas	47
8.	Tabel 4.8 : Uji Realibilitas	48
9.	Tabel 4.9: Hasil Pengolahan Data	50
10.	Tabel 4.10 : Hasil Uji t	51
11.	Tabel 4.11 : Koefisien Determinasi Parsial	55
12.	Tabel 4.12 : Nilai VIF	56
13.	Tabel 4.13: Uji Heterokedastisitas	57

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan	11
2. Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	32
3. Gambar 4.3 Struktur Organisasi	36
4. Gambar 4.4 Kurva Normal Uji F	44
5. Gambar 4.5 Kurva Normal Uji t Dua Arah Kepemimpinan Instruksi (X 1)	52
6. Gambar 4.6 Kurva Normal Uji t Dua Arah Kepemimpinan Konsultasi (X 2)	53
7. Gambar 4.7 Kurva Normal Uji t Dua Arah Kepemimpinan Partisipasi (X 3)	53
8. Gambar 4.8 Kurva Normal Uji t Dua Arah Kepemimpinan Delegasi (X 4)	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner
2. Rekapitulasi data
3. Uji Validitas dan Reliabilitas
4. Hasil Perhitungan Regresi dan Korelasi
Menggunakan SPSS
5. Uji Heterokedastisitas
6. Daftar tabel



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi adalah sekumpulan orang – orang yang mempunyai tujuan yang sama. Tujuan didirikannya organisasi itu antara lain mendapatkan laba dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Contoh organisasi yang bertujuan mendapatkan laba adalah bank, sedangkan organisasi yang bertujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah organisasi pemerintahan.

Untuk mencapai tujuan itu salah satu langkah yang dapat diambil adalah mengolah manajemen sebaik – baiknya. Mengolah manajemen yang baik perlu diadakan kegiatan yang berkesinambungan antara sumber daya manusia, proses produksi, pemasaran dan lain – lain. Sumber daya manusia memegang peranan yang besar dalam berjalannya kegiatan organisasi.. Hal itu terjadi karena sumber daya manusialah yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Apabila sumber daya manusia bagus maka kegiatan organisasi bagus, namun sebaliknya meskipun banyak alat-alat organisasi yang bagus tanpa adanya sumber daya manusia yang bagus maka kualitas perusahaan akan rendah.

Agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat efektif diperlukan peranan kepemimpinan yang baik. Menurut Siagian (1992 : 2) Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan berupa kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama .

Kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan. Berhasil tidaknya kepemimpinan sangat tergantung dari sejauh mana pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya. Apabila pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya maka diharapkan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari hal tersebut diatas dapat diketahui besarnya peran kepemimpinan dalam organisasi, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinan tersebut diharapkan dapat mempengaruhi, memotivasi, berkomunikasi dan mengarahkan bawahan. Dalam melaksanakan hal tersebut diharapkan mempunyai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan itu diterapkan agar kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif dan dapat di terima atau dijalankan oleh bawahan atau organisasi. Seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya harus mengetahui situasi dan kondisi karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi dan kondisi tersebut dinamakan gaya kepemimpinan situasional.

Menurut Sujak (1995 : 26) berdasarkan Hersey, Blanchard Gaya kepemimpinan situasional diartikan bahwa seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinan berdasarkan kondisi kedewasaan karyawan. Antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain mempunyai tingkat kedewasaan yang berbeda berdasarkan kemampuan pelaksanaan tugas dan hubungan yang terjadi dengan pemimpin. Berdasarkan kondisi yang berbeda itu maka diterapkan gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

Gaya kepemimpinan itu diterapkan karena dalam pelaksanaan kepemimpinan akan berhubungan dengan karyawan atau bawahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (1991 : 65) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila kinerja karyawan tinggi menyebabkan kinerja organisasi yang tinggi, sebaliknya kinerja karyawan yang rendah menyebabkan kinerja organisasi menjadi rendah.

Dari hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional dalam hubungannya dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja karyawan dengan beberapa macam gaya kepemimpinan menunjukkan hasil yang berbeda – beda. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan yang satu

mempunyai hasil kinerja yang berbeda dengan karyawan yang lain. Penerapan gaya kepemimpinan situasional yang tepat dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi tersebut diharapkan tetap dipertahankan dan juga ditingkatkan.

Seorang pemimpin harus dapat menentukan gaya kepemimpinan secara tepat sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan. Menurut Sujak (1995 :2) seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan .

Dari pertimbangan proses gaya kepemimpinan situasional dari Hersey , Blanchard yang didukung oleh Sujak mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan, maka akan dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada perum Pegadaian Probolinggo.

1.2 Rumusan Masalah

Pegadaian merupakan salah satu Badan Usaha Keuangan yang memiliki cabang-cabang di Wilayah Indonesia. Salah satu cabang wilayah tersebut adalah Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo. Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo merupakan Badan Usaha Keuangan yang bertujuan memperoleh laba dengan memberikan pelayanan sebaik – baiknya kepada nasabah.

Untuk mencapai tujuan itu diperlukan sumber daya manusia yang baik. Agar sumber daya baik tersebut diperlukan kepemimpinan yang baik pula dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya mencapai tujuan perusahaan.

Dari uraian tersebut maka pokok permasalahan adalah :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo ?
2. Diantara variabel gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh Variabel Gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.
- b. Untuk mengetahui pengaruh yang dominan dari faktor – faktor gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.

1.3.2 Manfaat

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Sebagai bahan masukan kepada Pimpinan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo, gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya tentang gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Sebagai wujud aktualisasi penulis yang di peroleh selama kuliah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja sebetulnya sudah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya namun dari berbagai penelitian yang ada menunjukkan hasil yang berbeda.

Pada tahun 1992, penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan prestasi kerja yang dilakukan oleh Hersey dan Blanchard menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian lainnya tentang gaya kepemimpinan sebelumnya juga pernah dilakukan oleh Kahai (1997) yaitu meneliti hubungan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi kelompok kerja. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa seorang pemimpin yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif lebih direspon secara positif dibanding dengan gaya kepemimpinan direktif. Hasil lainnya adalah bahwa kepemimpinan partisipatif lebih kondusif untuk pemecahan masalah yang terstruktur, sementara direktif lebih kondusif untuk penyelesaian masalah yang terstruktur lebih baik. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki pengaruh terhadap karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja lainnya pernah dilakukan oleh Surjani (1997). Penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan obyek penelitian pada karyawan PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero). Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku partisipasi, delegasi, Partisipasi dan Delegasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Dari hasil analisis yang dilakukan pengaruhnya mencapai 72,49%. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kahai (1997).

Namun penelitian terbaru yang dilakukan oleh Esterini Thesisia A. (2002) pada PT. Mitra Tani Dua Tujuh (Persero) menghasilkan kesimpulan yang berbeda

dengan penelitian sebelumnya. Dengan gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Esturini menunjukkan bahwa secara serempak gaya kepemimpinan situasional hanya berpengaruh sebesar 7,4% terhadap prestasi kerja, dan hasil penelitian ini secara serempak tidak signifikan pada alpha 5%. Begitu juga bila dilihat pengaruhnya secara individu, dari hasil analisa regresi yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan pada alpha 5% terhadap prestasi kerja

Adapun persamaan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang sekarang adalah pengukuran yang dilakukan adalah dengan skala ordinal menggunakan kuisioner, taraf signifikan yang digunakan adalah 5 % dan variabel X adalah gaya kepemimpinan situasional.

Sedangkan perbedaan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang sekarang adalah penelitian sebelumnya menggunakan proporsional random sampling sebanyak 58 orang, perusahaan yang diteliti adalah perusahaan swasta yang berorientasi pada laba.

2. 2. Landasan Teori

2.2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kualitas kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin atau seseorang untuk menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.. Menurut Siagian (1992 : 2) Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan berupa kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama .

Banyak sekali penelitian – penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui berbagai hal tentang kepemimpinan. Dari berbagai penelitian tentang kepemimpinan diharapkan dapat diketahui kepemimpinan yang efektif . Peneliti berupaya untuk menemukan aspek – aspek yang dapat menentukan sejauh mana seorang pemimpin dengan kepemimpinannya dapat mempengaruhi bawahannya dan mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang yang berbeda. Menurut Stogdill dalam Yukl (1995 : 2) menyimpulkan bahwa terdapat banyak persamaan tentang definisi kepemimpinan dengan orang yang mendefinisikan konsep tersebut. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri – ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola – pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain.

Likert dalam Blanchart (1995 : 75) mengemukakan bahwa seorang manajer akan kesulitan untuk menjawab sebuah pertanyaan apabila sebuah perusahaan kehilangan sebagian besar karyawannya. Tidak ada asuransi yang menanggung kehilangan sumber daya ini. Upaya perengkutan, pelatihan dan pengembangan pegawai baru memerlukan waktu bertahun – tahun. Organisasi baru menyadari bahwa harta benda mereka yang paling berharga adalah sumber daya manusia dan karena pengelolaan sumber daya itu merupakan salah satu tugas yang sangat krusial. Likert dan koleganya dari Universitas Minchigan menekankan perlunya untuk mempertimbangkan sumber daya manusia dan sumber dana secara seimbang sebagai harta yang memerlukan adanya manajemen yang baik.

Hasil tinjauan terhadap penulis – penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Perlu diperhatikan bahwa definisi itu tidak menyebutkan suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apapun dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung

kepemimpinan. Dengan demikian, setiap orang melakukan proses kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah aktivitas itu dipusatkan dalam dunia usaha, lembaga pendidikan, rumah sakit, organisasi politik atau keluarga.

Winardi (1996 : 47) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam – macam faktor, baik faktor intern maupun ekstern. Adakalanya seorang pemimpin sangat menonjol pada periode tertentu, sedangkan pada periode lain hal tersebut mulai memudar.

Menurut Terry dalam Winardi (1995 : 56) definisi kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang – orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara suka rela. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa aktivitas pemimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang – orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu.

Hubungan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan atau interaksi. Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya, karena apabila ia tidak mampu melakukannya maka berarti dalam hal ini ia tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik.

Ada dua macam pengaruh, seorang pemimpin. Pertama – tama dapat disebut hasil kerjanya sendiri yang langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok juga mengadakan interaksi antara pemimpin dan kelompok yang bersangkutan serta interaksi antara individu dalam kelompok yang bersangkutan.

Selain melakukan interaksi seorang pemimpin harus dapat melakukan hal – hal dibawah ini:

1. Memberikan inspirasi kepada bawahan
2. Melaksanakan pekerjaan dan mengembangkan pekerjaan
3. Menunjukkan kepada bawahan, bagaimana ia harus melaksanakan pekerjaan.
4. Menerima tanggung jawab

5. Menyelesaikan persoalan kerugian yang timbul dalam bidang produksi atau penjualan.

Seorang pemimpin memimpin dan bukanlah memaksa, ia menarik pengikut hingga mencapai puncak prestasi yang menurut anggapan mereka semula tidak mungkin dicapai. Seorang pemimpin mengenal sifat – sifat individual pengikut –pengikutnya dan ia mengetahui kualitas –kualitas apa akan merangsang mereka untuk bekerja sebaik mungkin.

2.2.2 Sejumlah Teori Tentang Kepemimpinan

Banyak orang telah melakukan penelitian dan studi tentang kepemimpinan dan hasilnya berupa macam-macam teori tentang kepemimpinan. Teori – teori demikian mencakup perbedaan dalam pendapat, metodologi keterangan – keterangan dan kesimpulan –kesimpulan. Setiap teori mempunyai pengikut masing –masing yang beranggapan bahwa teori mereka adalah benar dan tepat.

Menurut Terry dalam Winardi (1996 : 68) yang menyebutkan sebagai teori situasi. Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibel dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Pada teori ini dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga dimensi yakni pemimpin, pengikut dan situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki paling banyak variabel.

2.2.2.1. Kepemimpinan Situasional

Blanchart (1995 : 177) Kepemimpinan situasional yang penting adalah kemampuan diagnostik bagi seorang manajer. Edgar H. Schein mengungkapkan hal itu dengan tepat sekali pada saat menyatakan bahwa manajer yang berhasil haruslah seorang pendiagnostik yang baik dan dapat menghargai semangat pengkajian. Apabila karyawan dibawahnya mempunyai kemampuan yang berbeda maka manajer harus mempunyai penginderaan yang tajam tentang perbedaan – perbedaan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan kepemimpinan. Tetapi, dengan kemampuan diagnostik yang baik sekalipun, pemimpin masih belum efektif kecuali mereka dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka untuk

memenuhi tuntutan lingkungan Pemimpin harus memiliki keluwesan pribadi dan jajaran kemampuan yang diperlukan untuk memvariasi perilakunya sendiri. Apabila karyawan berbeda – beda, maka mereka harus diperlakukan secara berbeda – beda pula.

Dalam penelitian yang dilakukan Blanchart diletakkan pada upaya pengembangan suatu kerangka konseptual yang berusaha menunjuk variabel situasi yang utama dengan tepat. Pendekatan ini menggunakan persepsi dan observasi yang dilakukan para manajer, orang tua di rumah atau supervisor di kantor.

Adanya kebutuhan akan model situasional yang signifikan dalam bidang kepemimpinan telah diakui dalam literatur untuk beberapa waktu lamanya. Korman dalam Kenneth (1995 : 178) dalam tinjauannya atas studi – studi yang mengkaji konsep Universitas Ohio menyimpulkan bahwa: yang diperlukan dalam studi – studi di masa depan bukanlah sekedar pengakuan akan faktor situasi yang paling menentukan itu tetapi, sebaliknya suatu konseptual sistematis tentang perbedaan situasi dalam kaitannya dengan perilaku kepemimpinan.

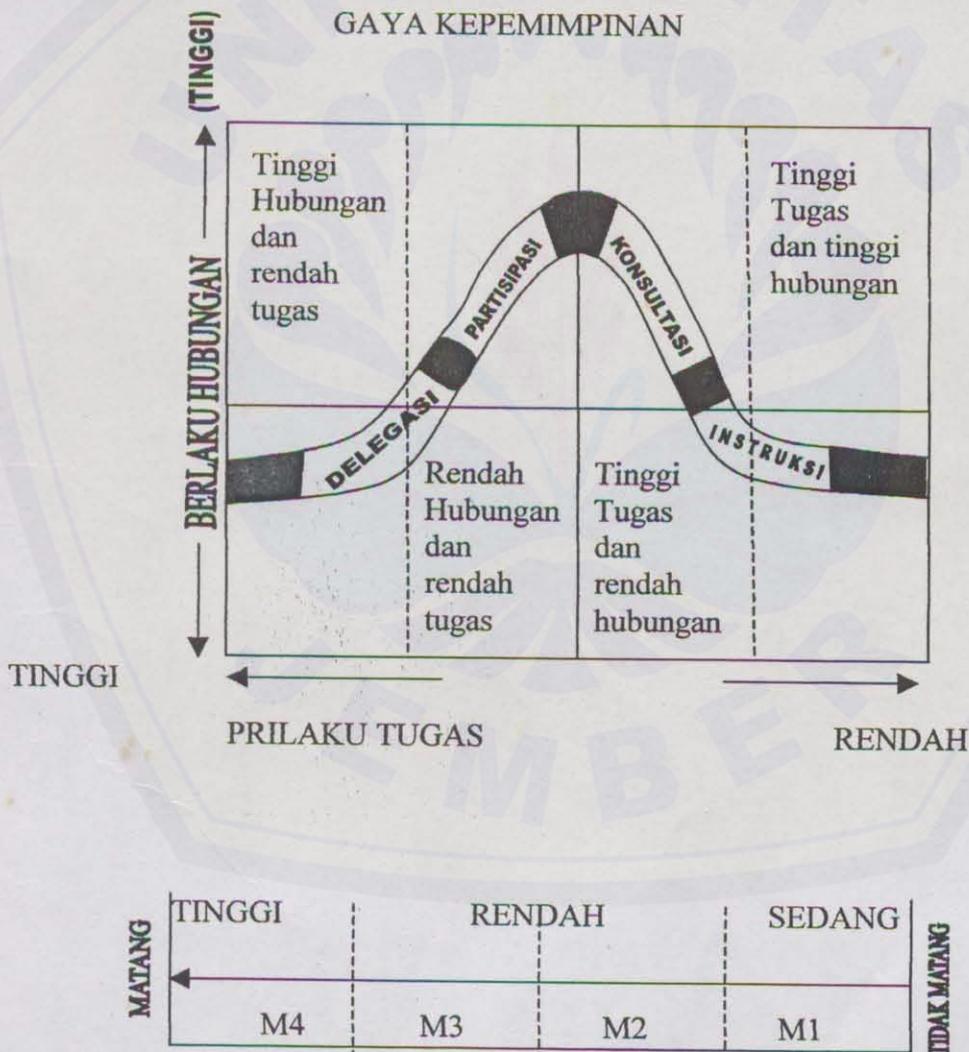
Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku dan tugas), kadar dukungan hubungan yang disediakan pemimpin serta tingkat kesiapan karyawan yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang – orang yang melakukan proses kepemimpinan tanpa mempersoalkan persoalan mereka agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari – hari dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan para pengikut bagi para pemimpin.

Menurut Sanford (1995 : 179) telah menunjukkan adanya pembenaran penekanan pada pengikut sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kejadian kepemimpinan. 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 yang dapat dimiliki pemimpin.

Hal yang perlu diperhatikan pada saat kita membicarakan kepemimpinan situasional adalah setiap acuan pada pemimpin atau pengikut dalam teori ini hendaknya diartikan sebagai pemimpin potensial dan pengikut potensial. Oleh karena itu meskipun disajikan mengacu pada hubungan hirarki, konsep – konsep yang disajikan dalam kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam hubungan orang, tidak jadi soal apakah anda sedang berupaya mempengaruhi perilaku bawahan, atasan, teman, sejawat atau keluarga.

2.2.2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional

Gambar 2.1
Gaya Kepemimpinan
GAYA KEPEMIMPINAN



Sumber : Blanchart (1995 : 181)

Konsep yang dikembangkan Oleh Kenneth (1995 : 181), menurut kepemimpinan situasional tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang – orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang – orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang – orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

Gambar 2.1 tersebut menjelaskan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari level tidak matang menuju kearah lebih matang. Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing – masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat.

a. Gaya Kepemimpinan Instruksi

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. Dalam banyak hal, ketidak mauan mereka adalah karena ketidak yakinan mereka dalam kaitannya dalam pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian gaya memberitahukan yang menyediakan arahan yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang – orang yang berada pada level kematangan seperti itu. Gaya ini dicirikan karena oleh perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahu orang – orangnya tentang apa, bagaimana , kapan, dan dimana melakukan berbagai macam tugas. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.

b. Gaya Kepemimpinan Konsultasi

Adalah bagi tingkat kematangan rendah kesedang. Orang – orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki ketrampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat

kemauan dan antusias mereka adalah gaya yang paling sesuai diterapkan kepada mereka. Pemimpin masih menyediakan seluruh arahan tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan.

c. Gaya kepemimpinan Partisipasi

Adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang – orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal – hal yang diinginkan pemimpin. Ketidak mauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan karena motivasi terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya Partisipasi yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan lebih efektif. Pemimpin dan pengikut berbagai tanggung jawab pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

d. Gaya kepemimpinan Delegasi.

Adalah bagi tingkat kematangan tinggi (M 4). Orang – orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya mendelegasikan yang berprofil rendah yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang – orang yang berada pada level kematangan yang tinggi. Karyawan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, bilamana, dan di mana pelaksanaan pekerjaan itu. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas. Gaya kepemimpinan yang sesuai dalam kaitannya dengan berbagai level kematangan.

Tabel 2.1
Level Kematangan

Level kematangan	Gaya yang sesuai
M 1 Rendah Tidak mampu atau tidak mau, tidak yakin	G 1 Instruksi Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
M 2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau atau yakin	G 2 Konsultasi Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M 3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G 3 Partisipasi Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M 4 Tinggi Mampu, kompeten dan mau atau yakin	G 4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber : Blanchard (1995 : 183)

2.2.2.3 Aplikasi kepemimpinan situasional

Kepemimpinan situasional berpendapat bahwa arahan yang kuat bagi para pengikut yang tidak matang adalah tepat untuk mencapai produktivitas yang diharapkan. Konsep ini menyatakan karyawan yang mempunyai tingkat kematangan rendah seyogjanya diadakan dukungan perilaku hubungan sehingga meningkatkan tingkat kematangan mereka. Apabila tingkat kematangan mereka sudah tinggi maka seorang pemimpin harus menurunkan kadar perilaku hubungan. Pada kondisi ini salah satu cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk membuktikan rasa yakin dan percaya mereka terhadap orang – orang yang sangat matang adalah dengan memberikan kesempatan yang lebih besar untuk mereka bekerja sendiri.

2.2.3. Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dapat diukur dari kinerja organisasi tersebut. Menurut Drucker dalam Stoner & Freeman (1994 : 9) menyatakan bahwa, "Kinerja organisasi adalah ukuran atas berapa baiknya organisasi-organisasi menjalankan tugas mereka. Ukuran tersebut adalah efisiensi dan efektifitas". Menurut Anthony dkk (1992 : 14) efisiensi menggambarkan besarnya masukan (input) yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran atau output, sedangkan efektifitas organisasi berkaitan dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan tinggi rendahnya kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja dari masing-masing individu dalam organisasi tersebut atau lebih dikenal dengan kinerja karyawan. Hal ini karena tanpa unsur manusia sebagai karyawan tujuan organisasi tidak akan tercapai sebagaimana yang diinginkan, kerjasama tidak akan terwujud, alat-alat menjadi benda mati dan waktu akan terbuang percuma. Hal tersebut tidak akan terjadi apabila karyawan dalam organisasi tersebut mempunyai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu jika kinerja karyawan tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi, sebaliknya jika kinerja karyawan rendah maka kinerja organisasi juga ikut rendah. Dari sini dapat diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan pengukur kinerja organisasi.

a. Pengertian Kinerja

Kinerja secara umum adalah hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan keberhasilan dari faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja atau berprestasi lebih baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2000:67). Selanjutnya Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (1991:65) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu.

Sedangkan As'ad (1991:47) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Pendapat senada juga dikemukakan Swasto (1996:30) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan atau pelaksanaan kegiatan yang dapat diukur.

Dari pengertian kinerja di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan kegiatan / program / tugas untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja / karya atau dapat juga disebut sebagai penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja, yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga pengukuran yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif. Dalam pelaksanaannya haruslah dilakukan dengan hati-hati, sehingga obyektifitas hasil dapat dipertahankan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja akan dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mempertahankan atau memperbaiki keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan yang telah maupun yang akan dilakukan berikutnya oleh organisasi atau perusahaan.

Pengukuran kinerja menurut Lopez (Swasto, 1996:336) dalam studinya mengukur kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi :

1. Kualitas kerja ;
2. Kuantitas kerja;
3. Pengetahuan tentang pekerjaan;

4. Pendapat atau pertanyaan yang disampaikan;
5. Keputusan yang diambil;
6. Perencanaan kerja;
7. Daerah organisasi kerja.

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 adalah: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

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

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

Berdasarkan ukuran kinerja yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini variabel kinerja yang digunakan adalah : kualitas kerja, kuantitas dan kematangan karyawan itu sendiri.

Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Ketepatan yang dimaksud adalah ketepatan berdasarkan fakta, data, dan aturan atau ketentuan yang berlaku, sedangkan ketelitian meliputi pekerjaan meneliti ulang atau mengoreksi setiap tugas atau pekerjaan yang telah diselesaikan. Untuk ukuran kerapian dan keterampilan yang menyangkut hasil pekerjaan yang baik yaitu bersih, rapi dan kreatif.

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 cenderung akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dalam satu periode tertentu. Hal ini dapat diukur dari penggunaan waktu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat diselesaikan atau hasil pekerjaan telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun pengukuran kinerja dari sudut kuantitas tidak dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan. Dikatakan untuk jenis pekerjaan dibidang produksi, kuantitas adalah alat yang tepat untuk mengukur kinerja.

Ukuran lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah kematangan seorang karyawan. Kematangan karyawan yang dimaksud adalah sejauh mana karyawan mengembangkan potensi dirinya untuk berbuat dan bekerja sehingga menghasilkan hasil yang baik dan mempunyai jiwa dan semangat yang tinggi untuk perusahaan. Hal tersebut dapat diketahui loyalitas karyawan, motivasi karyawan, kesediaan karyawan untuk mengemban tugas dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan. Idealnya penilaian kinerja akan lebih obyektif bila didasarkan pada bentuk analisis empiris yang relevan dengan aspek – aspek yang dinilai dan sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan. Tujuan pengukuran kinerja atau yang biasa disebut penilaian prestasi kerja ada bermacam – macam. Werther dan davis (1993 : 339) mengutarakan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi
3. Keputusan – keputusan penempatan.
4. Kebutuhan – kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Penyimpangan – penyimpangan proses staffing
7. Ketidak akuratan informasional
8. Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan

9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan – tantangan eksternal
11. Umpan balik bagisumber daya manusia

Menurut Simamora (1999 : 423) mengemukakan bahwa tujuan diadakan penilaian kinerja ada dua yaitu :

1. Tujuan pokok untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi.
2. Tujuan khusus ada dua yaitu evaluasi dan pengembangan

Selanjutnya menurut Simamora (1999 : 419) sumber data untuk mengukur penilaian kinerja terbagi terbagi menjadi tiga kategori yaitu data produksi, data personalia, dan pertimbangan – pertimbangan lainnya.

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan sebaiknya penilaian kinerja dilakukan dengan dukungan dari semua pihak yang terkait agar hasilnya tidak menimbulkan perbedaan pendapat. Dalam hal ini peran departemen sumberdaya manusia sebagai perancang penilaian kinerja dan juga pengevaluasian hasil penilaian kinerja sangat besar.

2.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Diterimanya kepemimpinan Situasional secara luas sebagai konsep dengan validitas yang jelas dapat diungkapkan berdasarkan bukti – bukti nyata. Konsep ini merupakan komponen pelatihan utama dalam berbagai perusahaan – perusahaan besar seperti Bankof amerika, IBM, Mobil Oil dll. Tetapi pelaksanaan kepemimpinan ini bisa juga siterapkan kedalam kehidupan kita yang lain semisalhubungan administrator dengan dosen, hubungan guru dan pelajar dan lain – lain.

Dari contoh kegiatan hubungan tersebut maka penerapan kepemimpinan tiap – tiap bidang pekerjaan berbeda – beda. Seorang dosen yang terampil akan tepat bila menggunakan gaya rendah tugas dan rendah hubungan, hal itu terjadi karena seorang dosen mempunyai level kematangan yang tinggi. Lain halnya apabila diterapkan kepada mahasiswa yang masih memerlukan bimbingan, maka

pola hubungan lebih ditingkatkan. Hal tersebut diterapkan juga kepada bidang – bidang dan kondisi yang ada.

Di Universitas Ohio para peneliti menemukan bahwa tingkat keluar dan masuknya dan kinerja laryawan yang tinggi apabila pimpinan lebih berorientasi pada hubungan dan tugas.

Menurut Robbins (1996 : 43) mendapatkan kesimpulan yang hampir sama dengan peneliti Ohio yaitu sempat kuat mendukung pemimpin yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi kepada karyawan dikaitkan dengan produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Hardjito (1997 : 69) manajemen situasi adalah manajemen yang diterapkan dalam situasi dan kondisi yang mempengaruhi manajemen yang sedang berjalan, agar dalam waktu singkat dapat mengembalikan kinerja perusahaan atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Kekuatan – leluatan yang meliputi sumner daya manusia, lingkungan dan waktu.

Dari penjelasan itu dapat dipetik kesimpulan bahwa bagaimanalah dengan situasi dan kondisi yang berubah dari karyawan atau organisasi kita menerapkan suatu pola kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan level kematangan dari masing – masing karyawan.

Menurut Netermeyer dalam Blanchart (1995 : 215) dalam mengiktisarkan hasil tinjauannya tentang penelitian paling penting yang telah dilaksanakan untuk mengaitkan sumber – sumber kuasa supervisor dengan kepuasan dan prestasi bawahan. Natemeyer mengajukan kesimpulan umum berikut. Meskipun sumber kuasa keahlian dan legitimasi tampak merupakan alasan paling penting bagi adanya kepatuhan, serta sumber kuasa dan keahlian cenderung sering sangat berkaitan secara konsisten dengan tingkat prestasi dan kepuasan bawahan, hasilnya tidak cukup kelas untuk menggeneralisasi sumber kuasa yang terbaik. Nyatanya, hasil keseluruhan studi itu menunjukkan bahwa sumber kuasa yang sesuai untuk sebagian besar dipengaruhi oleh variabel – variabel situasional.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Singarimbun dan Efendi (1995 : 5) jenis penelitian menggunakan metode *eksplanatory* yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan antara dua variabel atau lebih. Jenis penelitian *eksplanatory* ini juga digunakan untuk menguji dua variabel bebas dan terikat tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (1994 : 57) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek dan subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bidang pelayanan nasabah dan manajer cabang di tujuh kantor cabang Perum Pegadaian Kabupaten dan Kodya Probolinggo.

3.2.2 Sampel

Metode pengambilan sample penelitian ini adalah dengan metode sensus.. Menurut Suparmoko (1999 : 35) sensus adalah survey di mana informasi yang dikumpulkan diambil dari semua anggota populasi atau kelompok yang dipelajari. Di gunakannya metode sensus dalam penelitian ini maka obyek yang diteliti adalah adalah seluruh manajer dan karyawan bidang pelayanan nasabah pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo yang terdiri dari 35 orang.

3.3. Prosedur pengumpulan data

3.3.1 Jenis data

a. Data Primer

Data yang dimiliki peneliti dari pihak pertama yaitu manajer dan karyawan bidang pelayanan nasabah Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari pihak kedua yaitu dari kantor pegadaian Kabupaten Probolinggo berupa catatan atau dokumentasi

3.3.2. Metode pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan dengan cara:

1. Wawancara

Yaitu mengadakan wawancara langsung untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan penelitian dalam pencatatan dan pengamatan yang sistematis sehingga memperoleh gambaran dari objek yang diselidiki.

3. Quisioner

Adalah pengumpulan data dengan jalan memberikan daftar pertanyaan yang tertulis secara langsung kepada responden untuk memperoleh data pokok yang akan diolah secara statistik

Sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui sumber data berupa buku, dokumen, laporan peneliti atau pakar, dan literatur lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

3.4. Identifikasi Variabel

Menurut Nasir (1999 : 149) Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam – macam nilai . Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel bebas = *independent Variabel* dan satu variabel terikat = *dependent Variabel* .

- a. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari :
 1. X_1 : Gaya kepemimpinan Instruksi
 2. X_2 : Gaya kepemimpinan Konsultasi
 3. X_3 : Gaya kepemimpinan Partisipasi
 4. X_4 : Gaya kepemimpinan Delegasi
- b. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan pelayanan nasabah Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo yang terdiri dari :
 1. kualitas kerja
 2. kuantitas kerja
 3. kematangan karyawan

3. 5. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

3.5.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional sangat diperlukan bagi penelitian untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dari masing – masing variabel dalam penelitian. Menurut Nasir (1999 : 151) bahwa definisi operasional adalah definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan sesuatu operasional yang diperlukan atau menspesifikasikan kegiatan untuk mengukur variabel. Berdasarkan pendapat yang ada, maka definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

3.5.1.1 Variabel Bebas (X)

a) Kepemimpinan Instruksi (X_1)

Adalah kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan karena dianggap karyawan mampu melaksanakan tugas apabila di perintahkan secara langsung tentang tugas yang harus dikerjakan. Pemimpin memberikan batasan dan peran karyawan, bagaimana, melakukan pekerjaan dan pemecahan masalah diawasi secara ketat oleh pimpinan. Indikatornya adalah :

1. Tingkat keterampilan
2. Pengawasan dari pimpinan

3. Tanggung jawab karyawan

b) Kepemimpinan Konsultasi (X_2)

Pimpinan mengadakan arahan dan pelaksanaan tugas secara keseluruhan. Pimpinan masih banyak mengadakan pengawasan hampir menyamai keputusan, tetapi banyak diikuti komunikasi dua arah. Indikatornya adalah :

1. Komunikasi dua arah
2. Kejelasan instruksi dari atasan
3. Tanggung jawab dari atasan.

c) Kepemimpinan Partisipasi (X_3)

Adalah kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan yang mampu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan pimpinan hanya meningkatkan pola hubungan dengan karyawan sehingga tercipta komunikasi dua arah. Tanggung jawab dan pembuatan keputusan banyak dilakukan oleh karyawan. Indikatornya adalah :

1. Hubungan atasan dan bawahan
2. Wewenang pekerjaan dari atasan.
3. Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan

d) Kepemimpinan Delegasi (X_4)

Pimpinan mendiskusikan pekerjaan dengan karyawan secara bersama – sama, apabila terdapat kesepakatan maka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab diserahkan sepenuhnya kepada karyawan karena karyawan sudah mampu untuk melakukan hal tersebut. Indikatornya adalah :

1. Motivasi untuk berprestasi
2. Pelimpahan wewenang
3. Pemberian tanggung jawab dari atasan

3.5.1.2 Variabel Terikat (Y)

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang secara kualitatif dan kuantitatif telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja yaitu menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang meliputi kecermatan dan kerapian pelaksanaan tugas.
- b. Kuantitas kerja yaitu menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Ukuran yang digunakan adalah jumlah pekerjaan yang mampu dilaksanakan oleh karyawan.
- c. Kematangan karyawan yaitu suatu tingkatan sejauh mana kemampuan dan kesediaan yang ada dalam diri seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan hal yang dapat dijadikan pedoman adalah loyalitas terhadap perusahaan, kesediaan karyawan mengemban tugas, kemampuan dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan.

3.5.2 Teknik Pengukuran

Pengukuran berfungsi untuk menjelaskan angka – angka pada suatu variabel menurut metode tertentu. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran bertingkat (ordinal) menggunakan skala Likert. Menurut Kinneer (dalam Husein umar (2000 : 132) skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju. Tidak setuju, senang tidak senang, dan baik – tidak baik.

Sedang menurut Sugiyono (1999 : 86) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria sebagai berikut :

- a. jawaban selalu mempunyai skor5
- b. jawaban sering mempunyai skor.....4
- c. jawaban kadang – kadang mempunyai skor.....3
- d. jawaban jarang mempunyai skor.....2
- e. jawaban tidak pernah mempunyai skor.....1

3.6 Metode Analisa Data

3.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Supranto (1990 : 290) Metode ini digunakan untuk mengetahui besar variabel masalah Gaya kepemimpinan Instruksi, Konsultasi,Partisipasi, Delegasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan formulasi sebagai berikut.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dimana:

- Y : variabel kinerja
- X₁ : variabel instruksi
- X₂ : variabel konsultasi
- X₃ : variabel partisipasi
- X₄ : Variabel delegasi
- b₀ : Intersep, konstanta yang merupakan rata – rata nilai Y pada saat X₁, X₂, X₃, X₄ sama dengan nol
- b₁ : koefisien regresi variabel kepemimpinan instruksi terhadap kinerja
- b₂ : koefisien regresi variabel kepemimpinan konsultasi terhadap kinerja
- b₃ : koefisien regresi variabel kepemimpinan partisipasi terhadap kinerja
- b₄ : koefisien regresi variabel kepemimpinan delegasi terhadap kinerja
- e : variabel pengganggu

3.6.2 Analisis koefisien Determinasi Berganda

Menurut Supranto(1990 :219) Metode ini untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama – sama dengan menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y + b_4 \sum X_4 Y}{\sum Y^2}$$

Dimana :

R^2 : koefisien penentu berganda

b : koefisien regresi

X : variabel bebas

Y : variabel terikat

Nilai R^2 terletak antara 0 dan 1 :

1. $R^2 = 0$, berarti tidak ada hubungan antara X dan Y
2. $R^2 = 1$, berarti ada hubungan antara variabel X dan Y yang sempurna.

Jika nilai R^2 mendekati 1, maka semakin tepat garis regresi untuk mewakili data hasil observasi dan sebaliknya.

3.6.3 Koefisien Determinasi Parsial

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (masalah komunikasi, masalah struktur organisasi, masalah pribadi) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Semakin besar r^2 suatu variabel bebas menunjukkan semakin kuat pengaruh variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Koefisien determinasi parsial ini oleh Sudjana (1993 : 370) dirumuskan sebagai berikut :

$$r^2 = \frac{b \{n \sum X_1 Y - (\sum X_1)(\sum Y)\}}{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

dimana :

b : koefisien arah

X_1 : variabel bebas i

Y : variabel terikat

r^2 : koefisien determinasi parsial variabel 1 terhadap kinerja

3.6.4 Pengujian Statistik

a. Uji t (Pengujian Parsial)

Menurut Supranto (1995 : 14) Yaitu alat uji statistik untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan dengan langkah sebagai berikut :

1. Menentukan kriteria pengujian hipotesis

$H_0 : b_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang nyata antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) dengan variabel terikat (Y)

$H_0 : b_i \neq 0$, artinya ada pengaruh yang nyata antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) dengan variabel terikat (Y)

2. Menentukan level of significant yaitu 0,05

3. Kriteria pengujian

H_0 diterima jika $t_{hitung} \leq t_{1/2\alpha} (n - k - 1)$ atau $-(t_{hitung}) \geq -t_{1/2\alpha} (n - k - 1)$

H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{1/2\alpha} (n - k - 1)$ atau $-(t_{hitung}) < -t_{1/2\alpha} (n - k - 1)$

4. Perhitungan nilai t dengan formulasi sebagai berikut (Supranto, 1990:253) :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan :

B_i : koefisien regresi

S_{b_i} : standart deviasi, derajat keyakinan 95 %

b. Uji-F (Pengujian Serentak)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y), dengan langkah-langkah yang digunakan sebagai berikut :

1. Menentukan kriteria pengujian hipotesis :

$H_0 : b_1 + b_2 + b_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) dengan variabel terikat (Y)

$H_a : b_1 + b_2 + b_3 = 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) dengan variabel terikat (Y)

2. Menentukan level of significant yaitu 0,05

3. Kriteria pengujian

Ho diterima apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

Ho ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

4. Perhitungan

Menurut Supranto (1993:151) digunakan formulasi sebagai berikut :

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

dimana :

F : pengujian secara serentak

R^2 : koefisien determinasi

N : jumlah sampel

3.6.6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Yaitu suatu kondisi adanya hubungan sempurna atau mendekati sempurna antara variabel independen yang terdapat dalam model (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan = 1). Hal ini dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Untuk mendiagnosis adanya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat pada nilai VIF-nya (Variance Inflation Factor), dengan ketentuan apabila nilai $VIF < 5$ maka dapat dikatakan bahwa pada model tersebut tidak terjadi multikolinieritas. (Santoso, 1999; 282)

b. Uji Heteroskedasitas

Artinya varians variabel dalam model tidak sama tidak berbeda antara satu observasi dengan yang lainnya sehingga penaksir (estimator) yang diperoleh tidak efisien. Hal ini disebabkan oleh variansnya yang tidak minimum (tidak efisien). Pengujian kali ini menggunakan uji gletsjer.

Prosedur yang dilakukan yaitu dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai absolut residual ($|e|$) yang merupakan hasil absolut, $Y - \hat{Y}$ sebagai hasil variabel dependen terhadap semua variabel independen. Langkah selanjutnya yaitu menguji signifikan parameter dengan uji t dan uji f. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heterokedastis. (Algifari, 1997:76)

c. Uji autokorelasi

Autokorelasi adalah adanya korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Akibatnya varians sampel tidak dapat menggambarkan varians populasinya, serta regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu.

Untuk mendiagnosis adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai Durbin Watson (Uji DW). Menurut Santoso (2001 : 219) apabila nilai Durbin watson antara -2 dan $+2$ maka bisa dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

5.6.5 Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Apabila korelasi hitung lebih besar dari angka kritis maka pernyataan dalam koesioner adalah signifikan. 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)

3.6.7 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan adalah reabilitas (keandalan) internal dengan menggunakan rumus alpha Cronbach Alpha didasarkan pada konsistensi internal suatu instrumen pengukuran yaitu didasarkan atas rerata butir dalam instrumen pengukuran. Suatu penelitian dikatakan reliabel apabila α lebih besar dari nilai angka kritis, maka semua butir pernyataan dapat dipercaya.

Rumus perhitungan alpha Cronbach :

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

dimana :

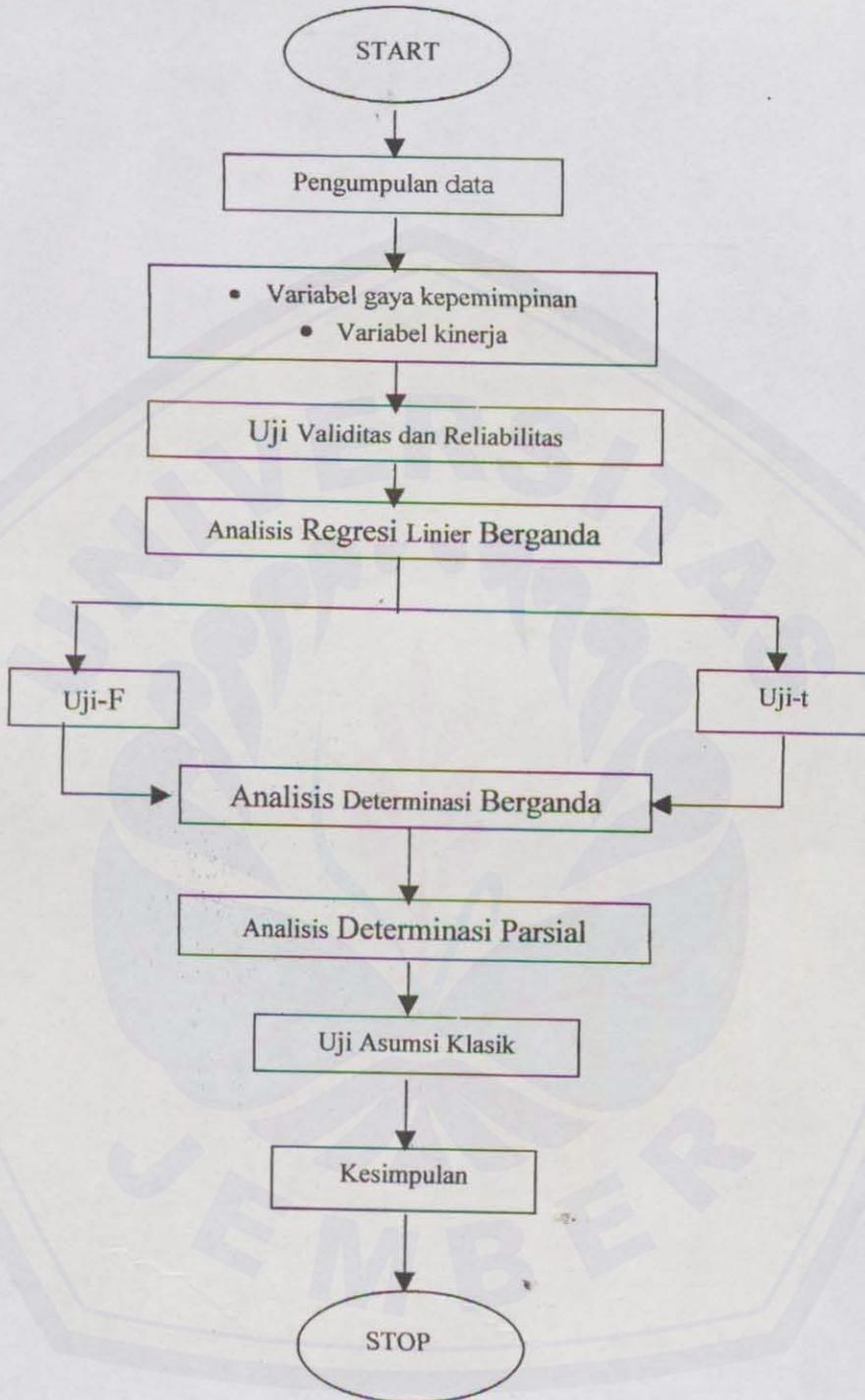
α = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarian diantara butir

Var = rerata varians dari butir

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah

1. Persiapan Penelitian dengan beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu :
penentuan daerah penelitian, penentuan responden dan penyusunan daftar kuesioner.
2. Tahap pengumpulan data, selain menggunakan angket kuesioner juga dengan wawancara dan pengamatan langsung di lapangan.
3. Data yang sudah ada diklasifikasikan.
4. Data yang diperoleh diuji validitas dan reliabilitas.
5. Mencari pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap kinerja dengan menggunakan metode regresi linier berganda.
6. Pengujian statistik dengan uji-F dan uji-t.
7. Menentukan besarnya pengaruh faktor-faktor gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara bersama-sama dengan menggunakan analisis determinasi berganda.
8. Menentukan pengaruh masing-masing faktor gaya kepemimpinan secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan dengan menggunakan analisis determinasi parsial.
9. Untuk memperkuat penelitian digunakan uji asumsi klasik.
10. Mendapatkan kesimpulan dari analisis yang ada.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada jaman pemerintahan Belanda, banyak sekali praktek rentenir dan praktek pegadaian yang terselubung. Praktek ini banyak mendapatkan kritikan dari tokoh – tokoh Belanda dan menyarankan agar kegiatan pegadaian ini dilakukan oleh pemerintah saja. Sebagai penanggung jawab pemerintahan, Gubernur Jenderal Hindia Belanda merasa perlu untuk memperhatikan saran ini dan membentuk tim peneliti yang bertugas meneliti keberadaan, serta menetapkan kebijakan pemerintahan di bidang lembaga keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pemerintah mengeluarkan Staatsblad (Stbl) No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang pada prinsipnya mengatur bahwa pendirian pegadaian merupakan monopoli dan karena itu hanya bisa dilakukan oleh pemerintah saja. Berdasarkan undang – undang tersebut maka didirikanlah pegadaian negara pertama di kota Sukabumi (Jawa Barat) pada tanggal 1 April 1901.

Pegadaian mendapat sambutan yang besar dari masyarakat, selanjutnya pada tahun 1902 dibuka pegadaian Cianjur. Tahun 1903 di Purworejo, Bogor, Tasikmalaya dan Bandung. Tahun – tahun berikutnya pegadaian negeri semakin bertambah dan tumbuh dengan cepat. Pada tahun 1917 semua pegadaian di Jawa dan Madura sudah berada di tangan pemerintah. Di daerah luar Jawa dan Madura orang diberi kesempatan untuk membuka pegadaian swasta dengan mendapat lisensi dari pemerintah. Tidak lama kemudian, dengan Stbl 1921 No. 28 jo No. 420 ditetapkan bahwa penyelenggara pegadaian di seluruh Jawa dan luar Jawa menjadi monopoli pemerintah.

Semakin lama pegadaian semakin berkembang dan menjadi salah satu aset negara yang merupakan perusahaan jawatan. Tahun 1990 adalah titik tolak keberadaan pegadaian modern karena perubahan status menjadi Perum berdasarkan PP no. 10 tahun 1990. Dengan beralihnya menjadi Perum maka

semakin berkembangnya usaha pegadaian dan besarnya modal yang didapat. Usaha – usaha yang di lakukan yaitu usaha utama jasa kredit gadai sedangkan jasa yang lain adalah penaksiran barang, galeri emas, jasa titipan penyewaan gedung. Pegadaian dengan motto “mengatasi masalah tanpa masalah” diharapkan menjadi salah satu BUMN yang terkemuka yang melayani masyarakat.

Dari berbagai fasilitas yang ada mampu menunjang kegiatan perusahaan, dengan ditetapkannya standarisasi perusahaan antara lain setting kantor, tata ruang dan pembuatan job description dan manual prosedur pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.

4.1.2 Letak Perusahaan

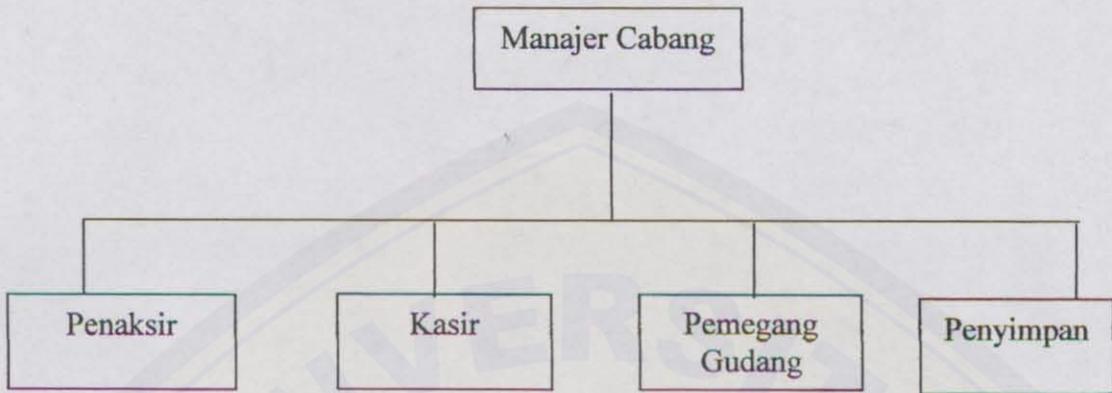
Cabang pegadaian yang diteliti adalah seluruh kantor cabang yang ada di seluruh Kabupaten dan Kodya Probolinggo yang letaknya antara lain di Kota Probolinggo, Kecamatan Kademangan, Kecamatan Dringu, Kecamatan Tongas, Kecamatan Paiton, Kecamatan Jabung dan Kecamatan Kraksaan.

Letak kantor cabang tersebut sangat strategis karena berada di pusat kota masing – masing daerah dan berada di jalan poros. Sehingga aktivitas perusahaan untuk melayani nasabah dapat dengan mudah ditemukan dan dijangkau baik dengan kendaraan pribadi, kendaraan umum atau yang lain.

4.1.3 Struktur Organisasi

Seluruh cabang Perum pegadaian di daerah ini merupakan cabang dalam lingkup Kantor Wilayah Malang yang dipimpin oleh seorang Manajer Cabang. Untuk kelancaran kegiatan pelayanan, manajer cabang tersebut dibantu oleh Penaksir, Kasir, Pemegang Gudang dan Penyimpan. Struktur organisasi memang sederhana karena kantor cabang merupakan unit organisasi terkecil pada Perum Pegadaian. Kantor cabang yang satu dengan kantor cabang yang lain mempunyai kedudukan yang sama dan bertanggung jawab langsung ke Kantor Wilayah. Struktur Organisasi Kantor Cabang Perum Pegadaian lebih jelasnya pada gambar. Untuk setiap tugas dari struktur organisasi tersebut adalah :

Gambar 4.3
Struktur Organisasi



a. Manajer Cabang

Tugas Pokok

Mengelola operasional cabang dengan menyalurkan uang pinjaman secara hukum gadai dan melaksanakan usaha – usaha lainnya serta mewakili kepentingan perusahaan dalam hubungan dengan pihak lain / masyarakat sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka melaksanakan misi perusahaan.

Rincian Tugas

1. Menyusun program kerja operasional cabang agar berjalan lancar dan sesuai dengan misi perusahaan.
2. Menetapkan taksiran dan mengkoordinasi kegiatan penaksiran barang jaminan berdasarkan peraturan yang berlaku agar uang pinjaman gadai yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Mengkoordinasikan penyaluran uang pinjaman berdasarkan taksiran barang jaminan agar besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Mengkoordinasikan pengembalian uang jaminan, pendapatan sewa modal dan usaha lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam usaha pengembalian uang perusahaan.
5. Mengkoordinasikan pengelolaan barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka menjaga kualitas dan kuantitas barang jaminan.

6. Mengkoordinasikan pelaksanaan lelang barang jaminan dan penjualan barang sisa lelang serta pembayaran uang kelebihan sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka pengembalian uang perusahaan dan uang nasabah.
7. Mengkoordinasikan penyelenggaraan pembukuan transaksi keuangan dan barang jaminan serta memelihara dan merawat kekayaan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka mengamankan harta perusahaan
8. Mengkoordinasikan pengelolaan kas dan giro serta modal kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar modal perusahaan dapat dimanfaatkan secara berdaya guna dan berhasil.
9. Mengkoordinasikan penyelenggaraan tata usaha dan pelaporan kegiatan operasional cabang sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tercipta tertib administrasi cabang.
10. Melakukan kegiatan promosi sesuai dengan ketentuan yang berlaku sesuai dalam rangka meningkatkan pangsa pasar dan citra baik perusahaan.
11. Mewakili kepentingan perusahaan dalam rangka membina hubungan yang baik dengan pihak luar.
12. Membina bawahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk menunjang kelancaran tugas operasional serta pelayanan yang baik bagi nasabah.
13. Mengkoordinasikan dan mendelegasikan wewenang operasional kepada bawahan agar pelaksanaan tugas operasional berjalan terpadu.
14. Mengawasi pelaksanaan tugas operasional, keuangan dan sumber daya manusia sesuai ketentuan yang berlaku agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan rencana perusahaan.
15. Membuat laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas dan pendelegasian wewenang operasional sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam program kerja tahun berikutnya.

16. Mengelola galeri 24 sesuai dengan Buku Pedoman Operasional Unit Toko Emas Galeri 24.
17. Membangun dan membina budaya pelayanan unggul sesuai Pedoman Si Intan.

b. Penaksir

Tugas Pokok

Menaksir barang jaminan untuk menentukan mutu nilai barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka mewujudkan penetapan uang pinjaman yang wajar serta citra baik perusahaan.

Rincian Tugas

1. Menyiapkan sarana kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar pemberian kredit gadai berjalan lancar.
2. Memberikan pelayanan kepada nasabah dengan cepat, mudah dan aman dalam rangka mewujudkan citra perusahaan.
3. Menaksir barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mengetahui mutu nilai barang dalam rangka menentukan dan menetapkan uang kredit gadai.
4. Menaksir barang jaminan yang akan dilelang berdasarkan peraturan yang berlaku untuk mengetahui mutu dan nilai dalam rangka menentukan harga dasar barang yang akan dilelang.
5. Menyiapkan barang jaminan yang akan disimpan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka keamanan barang jaminan.

c. Kasir

Tugas Pokok

Melakukan tugas penerimaan dan pembayaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan operasional kantor cabang.

Rincian tugas

1. Menyiapkan peralatan dan perlengkapan kerja.

2. Menyiapkan bahan dan perlengkapan kerja, menandatangani buku penyerahan alat – alat kerja.
3. Menerima modal kerja harian dari atasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Menghitung modal kerja.
5. Mencocokkan dan menandatangani buku serah terima uang.
6. Menyiapkan uang kecil untuk kelancaran pelaksanaan tugas, melaksanakan penerimaan pelunasan uang pinjaman dari nasabah.
7. Penerimaan dari transfer.
8. Menerima dari hasil penjualan lelang.
9. Penerimaan lain – lain.
10. Pelaksanaan pembayaran untuk pinjaman kredit.
11. Pembayaran pengeluaran lain – lain.
12. Pembayaran uang kelebihan.
13. Pembayaran pinjaman pegawai.

d. Pemegang Gudang

Tugas Pokok

Melakukan pemeriksaan, penyimpanan dan pengeluaran barang jaminan selain barang kantong sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka ketertiban dan keamanan serta keutuhan barang jaminan.

Rincian tugas

1. Secara berkala memeriksa keadaan gudang penyimpanan barang jaminan selain barang kantong sesuai ketentuan yang berlaku untuk menjamin keamanan dan keutuhan barang jaminan.
2. Menerima barang jaminan selain barang kantong dari kepala sub seksi operasi atau wakil kepala cabang atau kepala cabang sesuai ketentuan yang berlaku untuk disimpan dalam gudang penyimpanan barang jaminan.

3. Mengelompokkan barang jaminan sesuai rubrik dan bulan kreditnya, menyusun sesuai dengan nomor, mengatur penyimpanannya agar terlihat rapi dan memudahkan dalam menghitung atau memindahkannya.
4. Merawat, memelihara, membersihkan barang jaminan dari debu, air dan kotoran lainnya agar barang jaminan tetap dalam keadaan baik dan aman.
5. Mengeluarkan barang jaminan dari gudang penyimpanan untuk keperluan penebusan, pemeriksaan oleh atasan atau keperluan lain.
6. Melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pekerjaan dalam rangka serah terima jabatan.
7. Mencatat dan mengadministrasikan mutasi barang jaminan yang menjadi tanggung jawabnya.

e. Penyimpanan

Tugas Pokok

Mengelola gudang barang jaminan emas dengan menerima, menyimpan, merawat, mengeluarkan dan mengadministrasikan barang jaminan dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka mengamankan serta menjaga keutuhan barang nasabah.

Rincian Tugas

1. Secara berkala memeriksa keadaan gudang penyimpanan barang jaminan emas sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka keamanan dan keutuhan barang jaminan untuk serah terima jabatan.
2. Menerima barang jaminan emas dan perhiasan dari kepala subseksi atau wakil kepala cabang atau kepala cabang sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk disimpan dalam gudang penyimpanan barang jaminan emas.
3. Mengeluarkan barang jaminan emas dan perhiasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk keperluan pelunasan, pemeriksaan atasan dan pihak lain.
4. Merawat barang jaminan dan gudang penyimpanan agar barang jaminan dalam keadaan baik dan aman.

5. Mencatat mutasi penerimaan / pengeluaran barang jaminan yang menjadi tanggung jawabnya.

4.1.4 Kegiatan Operasional Kantor Cabang

4.1.4.1. Usaha utama adalah kegiatan pemberian kredit gadai

Hal yang harus dipahami dalam pelaksanaan jasa pemberian kredit adalah:

a. Kredit Gadai

Kredit gadai adalah pemberian pinjaman (kredit) dalam jangka waktu tertentu kepada nasabah atas dasar hukum gadai dan persyaratan tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Nasabah menyelesaikan pinjamannya kepada perusahaan (Pegadaian) sebagai pemberi pinjaman (kreditur), dengan cara mengembalikan uang pinjaman dan membayar sewa modalnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Barang – barang yang diterima sebagai jaminan kredit gadai adalah sebagai berikut :

1. Kain seperti : Bahan pakaian, kain, sprei, sarung.
2. Barang perhiasan (logam dan permata) seperti : emas, perak, platina, berlian, batu mulia.
3. Kendaraan seperti : mobil, sepeda motor, sepeda.
- 4..Barang rumah tangga seperti : perabot rumah tangga, elektronik, gerabah.

b. Besar sewa modal uang pinjaman dengan kriteria sebagai berikut :

1. per 15 hari dari uang pinjaman Rp. 10.000 s.d. 40.000 maksimum 10 %
2. per 15 hari dari uang pinjaman Rp. 40.500 s.d. 150.000 maksimum 11,5 %
3. per 15 hari dari uang pinjaman Rp.150.000 s.d. 500.000 maksimum 12 %
4. per 15 hari dari uang pinjaman Rp. 510.000 keatas maksimum 14 %

c. Pelunasan Kredit

Nasabah dapat menyelesaikan kreditnya melalui :

1. Melunasi dengan membayar pokok pinjaman ditambah dengan sewa modal pada saat jatuh tenmpo atau pelunasan.

2. Hasil penjualan lelang barang jaminannya. Sisa hasil penjualan lelang jaminan dikembalikan kepada nasabah. Apabila hasil penjualan lelang tidak mencukupi pokok pinjaman dan sewa modalnya, maka kekurangannya tetap menjadi kewajiban nasabah.

d. Pelelangan

Lelang adalah upaya untuk pengembalian uang pinjaman beserta sewa modal, yang tidak dilunasi sampai batas waktu yang ditentukan. Usaha ini dilakukan dengan penjualan barang jaminan tersebut kepada umum pada waktu yang telah ditentukan.

e. Harga Pasar

1. Harga Pasar Pusat (HPP)

adalah harga pasar yang ditetapkan oleh kantor pusat sebagai patokan umum baik bagi kantor daerah maupun bagi kantor cabang, berdasarkan perkembangan harga pasaran umum dengan memperhitungkan kecenderungan perkembangan harga di masa datang.

2. Harga Pasar Daerah (HPD)

Adalah harga pasar yang ditentukan oleh kantor daerah dengan memperhatikan toleransi, maksimum 4 % diatas HPP dan 2 % di bawah HPP.

3. Harga Pasar Setempat (HPS)

Adalah harga pasar barang – barang gudang yang didasarkan pada harga baru di daerah setempat, yang diusulkan oleh kepala cabang dan ditetapkan oleh kantor daerah.

4.1.4.2. Kegiatan Toko Emas

Kegiatan toko emas adalah kegiatan berjual beli segala macam perguasan yang terdapat dalam galeri emas pegadaian. Galeri ini merupakan salah satu anak kegiatan usaha untuk memberikan kenudahan dakan berjual beli perguasan untuk memuaskan masyarakat.

4.1.4.3 Kegiatan Jasa Taksiran

Kegiatan ini menaksir nilai dari barang – barang berharga terutama perhiasan logam untuk menguji tingkat harga dan kelayakan suatu barang.

4.1.4.4 Kegiatan Jasa Titipan

Kegiatan ini adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk menitipkan barang yang dimiliki untuk keamanan yang dapat diambil apabila dibutuhkan.

4.1.4.5 Persewaan Gedung

Fasilitas yang dimiliki pegadaian dapat disewa oleh masyarakat seperti gedung pertemuan untuk acara atau kegiatan yang diinginkan.

4.1.5 Jam Kerja Kantor

Jam Kerja Kantor Cabang adalah jam kerja selama satu minggu berjumlah 40 jam kerja dengan alokasi sebagai berikut :

Senin s.d. Kamis	jam 07.00 – 12.00 jam kerja
	jam 12.00 – 12.45 jam istirahat
	jam 12.45 – 15.00 jam kerja
Jam layanan	jam 07.00 – 14.00
Jum'at	jam 07.00 – 11.30 jam kerja
	jam 11.30 – 12.30 jam istirahat
	jam 12.30 – 15.00 jam kerja
Jam layanan	jam 07.00 – 14.00
Sabtu	jam 07.00 – 12.00 jam kerja
Jam layanan	jam 07.00 – 11.00

Jam istirahat dapat digunakan untuk sholat dan makan siang. Meskipun demikian dalam jam istirahat ini pelayanan kepada nasabah tidak boleh berhenti. Oleh karena itu kepala cabang harus dapat mengatur pelaksanaan jam istirahat bagi pegawai secara bergantian.

4.2 Responden

4.2.1 Profil Responden

Berikut ini adalah profil dari 35 responden Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo, yaitu :

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

No.	Keterangan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Pria	30	86 %
2.	Wanita	5	14 %
	Jumlah	35	100 %

Sumber : Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo 2004

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah jenis kelamin responden pria lebih banyak dari wanita, yaitu untuk pria sebanyak 30 orang atau sebesar 86 % dari keseluruhan responden dan wanita sebanyak 5 orang atau sebesar 14 % dari seluruh responden.

2. Usia responden

Tabel 4.3
Usia responden

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Prosentase (%)
1.	< 30	2	6 %
2.	31 – 40	18	51 %
3.	41 – 50	14	40 %
4.	> 51	1	3 %
	Jumlah	35	100 %

Sumber : Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo 2004

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahawa umur responden yang paling banyak adalah antara usia 31 – 40 tahun, yaitu sebanyak 18 orang atau 51 %,

kemudian disusul antara umur 41 – 50 tahun sebanyak 14 orang atau 40 %, dibawah 30 tahun sebanyak 2 orang atau 6 % dan diatas 51 tahun sebanyak 1 orang atau 3 %.

3. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.4
Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	SMU	27	77 %
2.	Diploma	2	6 %
3.	Sarjana	6	17 %
	Jumlah	35	100 %

Sumber : Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo 2004

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir responden yang paling banyak adalah SMU sebanyak 27 orang atau 77 %, sarjana sebanyak 6 orang atau 17 % dan diploma sebanyak 2 orang atau 6 %.

4. Masa Kerja

Tabel 4.5
Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Prosentase (%)
1.	0 – 5	3	8 %
2.	6 – 10	6	17 %
3.	11 – 15	9	26 %
4.	16 – 20	2	6 %
5.	21 – 25	9	26 %
6.	26 - 30	6	17 %
	Jumlah	35	100 %

Sumber : Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo 2004

Dari tabel 4.5 masa kerja responden dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja 11 s.d 15 tahun dan 21 s.d 25 tahun mempunyai jumlah sebanyak 9 orang atau 26 %, masa kerja 6 – 10 tahun dan 26 – 30 tahun sebanyak 6 orang atau 17 % dan 0–5 tahun sebanyak 3 orang atau 8 % dan 16 – 20 tahun sebanyak 2 orang atau 6 %.

4. Jabatan Responden

Tabel 4.6
Jabatan Responden

No.	Karyawan	Jumlah	Prosentase
1.	Manajer	7	20 %
2.	Penaksir	13	37 %
3.	Kasir	6	17 %
4.	Pemegang gudang	9	26 %
	Jumlah	35	100 %

Sumber : Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo 2004

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa penaksir adalah yang terbanyak yaitu sebanyak 13 orang atau 37 %, pemegang gudang sebanyak 9 orang atau 26 %, manajer sebanyak 7 orang atau 20 % dan kasir sebanyak 6 orang atau 17 %.

4.2.2 Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus *korelasi product moment*, yaitu dengan cara mengkorelasikan setiap pertanyaan dengan skor total kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis pada taraf signifikansi 5 % dan pada baris df (degree of freedom) $N - 2$, yaitu sebesar $35 - 2 = 33$ sehingga akan diperoleh nilai sebesar 0,283. Apabila korelasi hitung lebih besar dari angka kritis sebesar 0, 283 maka pertanyaan dalam kuisioner adalah valid. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Uji validitas

Pertanyaan	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
X 1.1	0,397	0,283	Valid
X 1.2	0,323	0,283	Valid
X 1.3	0,356	0,283	Valid
X 1.4	0,483	0,283	Valid
X 2.1	0,332	0,283	Valid
X 2.2	0,372	0,283	Valid
X 2.3	0,372	0,283	Valid
X 2.4	0,304	0,283	Valid
X 3.1	0,339	0,283	Valid
X 3.2	0,307	0,283	Valid
X 3.3	0,476	0,283	Valid
X 3.4	0,370	0,283	Valid
X 4.1	0,436	0,283	Valid
X 4.2	0,339	0,283	Valid
X 4.3	0,450	0,283	Valid
X 4.4	0,404	0,283	Valid
Y 1	0,303	0,283	Valid
Y 2	0,558	0,283	Valid
Y 3	0,645	0,283	Valid
Y 4	0,468	0,283	Valid
Y 5	0,327	0,283	Valid
Y 6	0,420	0,283	Valid
Y 7	0,436	0,283	Valid
Y 8	0,406	0,283	Valid
Y 9	0,567	0,283	Valid

Sumber : Lampiran 3

Dari keterangan tabel diatas diketahui bahwa semua variabel valid. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuisisioner memiliki validitas

konstrak atau biasa disebut konsistensi internal, artinya bahwa item pertanyaan tersebut mampu mengukur aspek yang sama.

4.2.3. Uji Realibilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas dari butir pertanyaan dalam kuisioner dengan menggunakan standar item alpha. Setelah diperoleh nilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel alpha. Nilai kritis reliabilitas dapat ditentukan yaitu 0,283. Apabila angka kritis lebih besar dari 0,283 maka pertanyaan tersebut dianggap reliabel.

Tabel 4.8
Uji reliabilitas

Variabel	nilai α	R _{tabel}	Keterangan
X 1	0,571	0,283	Reliabel
X 2	0,546	0,283	Reliabel
X 3	0,583	0,283	Reliabel
X 4	0,626	0,283	Reliabel
Y	0,772	0,283	Reliabel

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.7 diatas terlihat bahwa semua nilai alpha lebih besar dari angka kritis reliabilitas sebesar 0,283 sehingga semua butir pertanyaan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.3 Uji hipotesis

4.3.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Berikut ini adalah hasil pengolahan data regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS Release 10.0 For Windows. Hasil analisis regresi

linier berganda menunjukkan model persamaan yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut :

$$Y = 4,873 + 0,381 X_1 + 0,773 X_2 + 0,986 X_3 + 0,570 X_4$$

4.3.2 Uji Serentak

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo, dengan langkah-langkah yang digunakan sebagai berikut :

1. menentukan kriteria pengujian hipotesis :

Ho : $b_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X_1, X_2, X_3, X_4) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

Ha : $b_1 + b_2 + b_3 = 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X_1, X_2, X_3, X_4) dengan variabel kinerja karyawan (Y)

2. menentukan level of significant yaitu 0,05

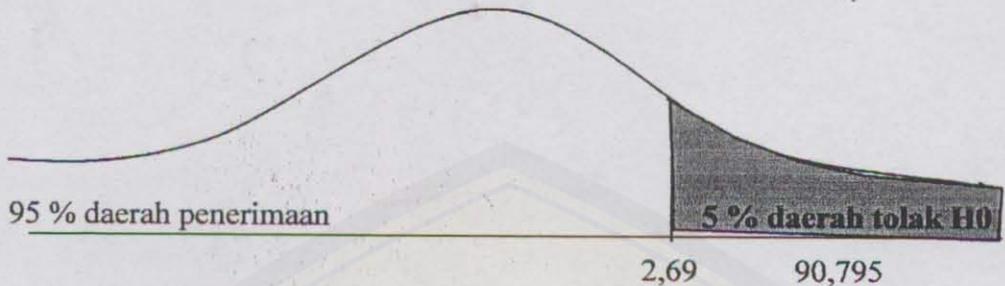
3. kriteria pengujian

Ho diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, dengan demikian variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan.

Ho ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, dengan demikian variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . F_{tabel} dapat dicari dengan df, yaitu jumlah variabel bebas dalam penelitian (k) maka diperoleh dari perhitungan $n - k - 1 = 35 - 4 - 1 = 30$. Maka dari F_{tabel} dengan df (5,30) dengan taraf signifikansi 5 % diperoleh F_{tabel} sebesar 2,69. Ho akan ditolak jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} atau dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.4
Kurva Normal uji F



Dari keterangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X) secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Probolinggo.

Tabel 4.9
Hasil Pengolahan data

Depend Variable	Independ Variabel	R ²	Adjusted R Square	F _{hitung}	F _{tabel}	Keputusan Terhadap Ha
Y	X ₁ ,X ₂ , X ₃ ,X ₄	0,961	0,914	90,795	2,69	Diterima

Sumber : Lampiran 4

Untuk mengetahui seberapa besar variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara keseluruhan dapat dilihat dari koefisien determinasi berganda (adjusted R Square) sebesar 91,4 %, sedangkan sisanya sebesar (8,6 %) dipengaruhi faktor – faktor lain diluar penelitian.

4.3.3. Uji parsial (Uji T)

Digunakan untuk mengetahui variabel yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat secara parsial dimana pengujian ini membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Hasil pengujian terhadap masing – masing variabel gaya kepemimpinan instruksi (X₁), gaya kepemimpinan konsultasi (X₂), gaya

kepemimpinan partisipasi (X_3) dan gaya kepemimpinan delegasi (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) pada pegadaian Kabupaten Probolinggo.

Langkah yang diambil yaitu :

1. $H_0 : B_1 = 0$ tidak ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (X) secara parsial terhadap kinerja karyawan
 $H_1 : B_1 \neq 0$ ada pengaruh antara komponen variabel gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan
2. Level of signifikant sebesar 0,005
3. H_0 diterima apabila $t_0 < t$
 H_0 ditolak apabila $t_0 > t$

Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Untuk mencari t_{tabel} adalah dengan memperhatikan nilai df yang diperoleh dari $n - 1$, maka $df = 35 - 1 = 34$. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat signifikansi 5 % pada $df (34 : 0,05)$ diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,03. H_0 ditolak apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} .

4.3.3.1. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Instruksi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.

Tabel 4.10

Uji t

Variabel	T hitung	T tabel	Perlakuan thd Hipotesis
X_1	2,401	2,03	H_0 ditolak, H_a diterima
X_2	3,836	2,03	H_0 ditolak, H_a diterima
X_3	6,477	2,03	H_0 ditolak, H_a diterima
X_4	3,050	2,03	H_0 ditolak, H_a diterima

Sumber : Lampiran 4

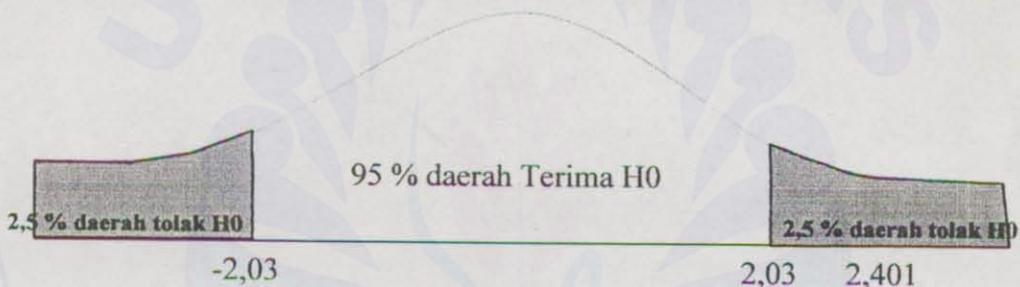
berdasarkan tabel mengenai uji t diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan instruksi (X_1), gaya kepemimpinan konsultasi (X_2), Gaya kepemimpinan partisipasi (X_3) dan gaya kepemimpinan delegasi (X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perum pegadaian kabupaten probolinggo.

4.3.3.2. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan pada perum Pegadaian kabupaten Probolinggo.

Pada tabel diketahui t hitung sebesar 2,401 sedangkan t tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % atau tingkat kesalahan sebesar 5 % ($\alpha = 0,025$) diketahui nilainya sebesar 2,03. Hal ini berarti t hitung > dari t tabel. Signifikansi 0,025 dibawah 0,05. Pada pengujian ini menggunakan pengujian dua arah sehingga t hitung berada daerah penolakan (H_0 ditolak) berarti gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Probolinggo. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 4.5

Kurva Normal uji t dua arah kepemimpinan instruksi



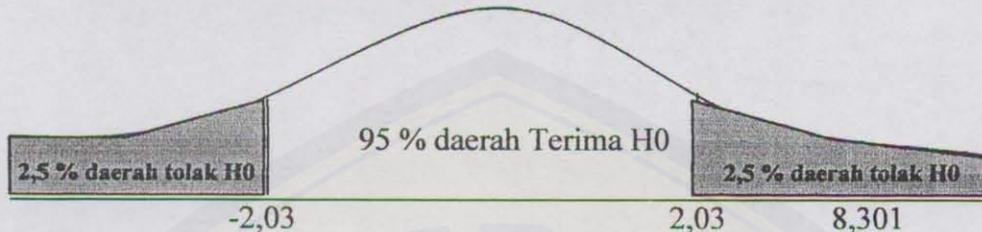
4.3.3.3. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Konsultasi (X_2)

Terhadap Kinerja Karyawan pada perum Pegadaian kabupaten Probolinggo.

Pada tabel diketahui t hitung sebesar 3,836 sedangkan t tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % atau tingkat kesalahan sebesar 5 % ($\alpha = 0,025$) diketahui nilainya sebesar 2,03. Hal ini berarti t hitung > dari t tabel. Signifikansi 0,025 dibawah 0,05. Pada pengujian ini menggunakan pengujian dua arah sehingga t hitung berada daerah penolakan (H_0 ditolak) berarti gaya kepemimpinan konsultasi (X_2) berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan Pada Perum Pegadaian Probolinggo. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 4.6

Kurva Normal uji t dua arah kepemimpinan konsultasi

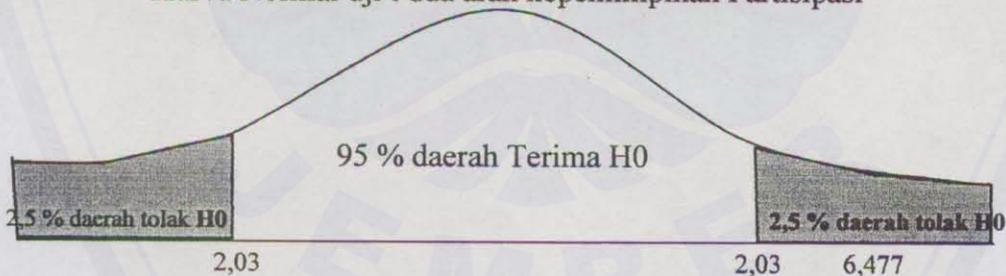


4.3.3.4. Pengaruh Variabel Gaya Partisipasi (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan pada perum Pegadaian kabupaten Probolinggo.

Pada tabel diketahui t hitung sebesar 6,477 sedangkan t tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % atau tingkat kesalahan sebesar 5 % ($\alpha = 0,025$) diketahui nilainya sebesar 2,03. Hal ini berarti t hitung > dari t tabel. Signifikansi 0,025 dibawah 0,05. Pada pengujian ini menggunakan pengujian dua arah sehingga t hitung berada daerah penolakan (h_0 ditolak) berarti gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Probolinggo. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 4.7

Kurva Normal uji t dua arah kepemimpinan Partisipasi



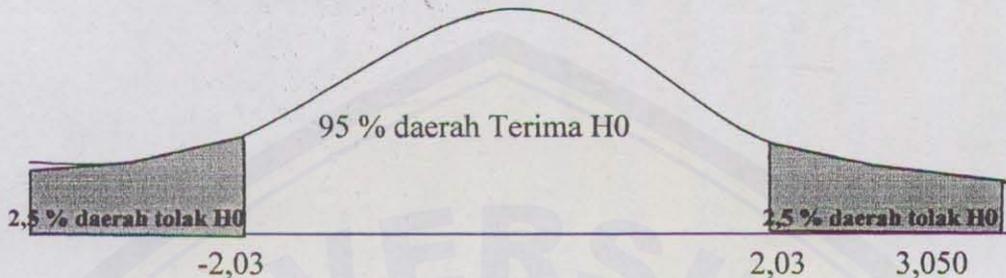
4.3.3.5. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Delegasi (X_4) Terhadap Kinerja Karyawan pada perum Pegadaian kabupaten Probolinggo.

Pada tabel diketahui t hitung sebesar 3,050 sedangkan t tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % atau tingkat kesalahan sebesar 5 % ($\alpha = 0,025$) diketahui nilainya sebesar 2,03. Hal ini berarti t hitung > dari t tabel. Signifikansi 0,025 dibawah 0,05. Pada pengujian ini menggunakan pengujian dua arah sehingga t hitung berada daerah penerimaan (h_0 diterima) berarti Gaya kepemimpinan

delegasi berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Probolinggo. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 4.8

Kurva Normal uji t dua arah kepemimpinan delegasi



4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda

Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya kepemimpinan instruksi (X_1), gaya kepemimpinan partisipasi (X_2), gaya kepemimpinan Partisipasi (X_3) dan gaya kepemimpinan delegasi (X_4) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Perum pegadaian kabupaten Probolinggo. Dari hasil perhitungan regresi linier berganda diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,924. Hal ini mempunyai arti bahwa pengaruh naik turunnya variabel bebas terhadap naik turunnya variabel terikat yaitu sebesar 92,4 % sedangkan 7,6 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

4.3.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara individu dari masing – masing variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi dan gaya kepemimpinan delegasi 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).

Tabel 4. 11
koefisien determinasi parsial

Variabel	koefisien determinasi parsial R^2
X_1	0,402
X_2	0,574
X_3	0,764
X_4	0,486

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan besar pengaruh masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut :

1. Besar pengaruh gaya kepemimpinan instruksi (X_1) terhadap kinerja karyawan (R^2) sebesar 0,402. Ini menjelaskan bahwa variabel X_1 berpengaruh sebesar 40,2 % terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.
2. Besar pengaruh variabel konsultasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (R^2) 0,574. Ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan Delegasi berpengaruh sebesar 57,4 % terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.
3. Besar pengaruh variabel Partisipasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (R^2) 0,764. Ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh 76,4 % terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.
4. Besar pengaruh variabel delegasi (X_4) terhadap kinerja karyawan (R^2) 0,486. Ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh sebesar 48,6 % terhadap kinerja karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.

4.3.6. Uji asumsi klasik

4.3.6.1. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa diantara variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi. Kolinieritas berganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antar variabel bebas, sehingga sulit memisahkan pengaruh tiap – tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Atau apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas – batas penerimaan maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinieritas. Namun apabila koefisien korelasi terletak didalam batas – batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinieritas. Gejala multikolinieritas dapat dideteksi dengan melihat nilai VIF yang diperoleh, dengan ketentuan apabila nilai VIF lebih besar dari 5 maka terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.11

Nilai VIF

Variabel	VIF
X_1	1,027
X_2	2,481
X_3	2,284
X_4	3,364

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa nilai VIF kurang dari 5, berarti tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas dalam penelitian ini.

4.3.6.2. Heterokedastisitas.

Heterokedastisitas terjadi apabila distribusi probabilitas tetap sama (konstan) dalam semua observasi X dan varian setiap residual adalah sama untuk semua nilai dari variabel bebas. Salah satu untuk mengetahui adanya heterokedastisitas adalah dengan uji gletsjer atau juga uji park. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah uji glesjer yaitu dengan meregresikan

nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Kriterianya adalah jika regresi residual terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai t_{hitung} yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian lolos dari adanya heterokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4.13
Hasil uji heterokedastisitas

Variabel	T _{hitung}	t _{tabel}
X ₁	1,680	2,03
X ₂	0,150	2,03
X ₃	0,471	2,03
X ₄	0,058	2,03

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa keempat variabel bebas dalam penelitian ini nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} sehingga H_0 ditolak ini berarti dapat dikatakan bahwa semua variabel memenuhi kriteria homoskedastisitas. Berdasarkan uji gletsjer menunjukkan semua nilai t_{hitung} yang lebih kecil dari t_{tabel} atau semua t_{tabel} tidak menunjukkan signifikansi terhadap uji glesjer.

4.3.6.3. Uji Otokorelasi

Autokorelasi adalah adanya korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Akibatnya varians sampel tidak dapat menggambarkan varians populasinya, serta regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu.

Untuk mendiagnosis adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai Durbin Watson (Uji DW) dengan ketentuan apabila nilai Durbin Watson antara -2 dan +2 maka dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

Salah satu asumsi regresi linier adalah tidak terdapatnya otokorelasi yaitu bentuk nilai - nilai residual dari pengamatan yang satu bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan yang lain. Korelasi ini

berkaitan dengan hubungan nilai – nilai yang di berurutan dari variabel yang sama. Pengujian dilakukan dengan uji Durbin Watson dengan melihat nilai D1 dan DU pada tabel durbin Watson. Dari hasil perhitungan diketahui nilai Durbin Watson adalah 1,334 sehingga terletak diantara -2 dan +2 yang berarti tidak ada otokorelasi.

4.4. PEMBAHASAN

4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut tabel 4.9 analisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional secara serentak terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Probolinggo dapat dilakukan dengan uji F_{hitung} sebesar 90,795 lebih besar dari F_{tabel} yaitu 2,354. Besarnya Adjusted R square sebesar 0,914 atau 91,4 % pada $\alpha = 5 \%$ sedangkan sisanya sebesar 0,086 atau 8,6 % dipengaruhi faktor lain.

Kesimpulan dari analisis ini adalah variabel gaya kepemimpinan secara bersama – sama berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo. Kepemimpinan situasional sesuai diterapkan pada Perum Pegadaian Probolinggo dengan dimilikinya tingkat kematangan karyawan yang berbeda.

Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan situasional akan meningkatkan kinerja karyawan yang meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja serta kematangan karyawan. Diharapkan tingkat kematangan karyawan akan semakin meningkat yang pada akhirnya meningkatkan pada kinerja karyawan tersebut. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima.

4.4.2 Pengaruh Secara Parsial Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo

Sesuai dengan tabel 4. 10 tentang hasil uji t tiap gaya kepemimpinan situasional maka dapat dianalisis ke dalam penjelasan secara parsial adalah sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Instruksi (X_1)

Dari hasil uji determinasi parsial bahwa koefisien determinasi adalah 0,402 atau sebesar 40,2 %. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan instruksi berpengaruh sebesar 40,2 persen terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dari uji t mempunyai nilai yang paling rendah yaitu sebesar 2,401. Hal ini sesuai dengan jumlah usia responden yang sebagian besar dalam usia belum matang yaitu sebesar 6 % . dalam usia ini karyawan akan mempunyai kemampuan yang masih rendah dalam hal pekerjaan . Selain itu didukung dengan masa kerja yang rendah yaitu sebesar 8 % . Dari gambaran inilah yang mendukung gaya kepemimpinan partisipasi menjadi faktor terendah dalam Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo.

b. Gaya Kepemimpinan Konsultasi (X_2)

Dari hasil uji determinasi parsial menunjukkan bahwa koefisien determinasi adalah 0,574 atau sebesar 57,4 %. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan konsultasi mempengaruhi sebesar 57,4 % persen terhadap kinerja karyawan. Uji t menunjukkan nilai 3,836 atau berpengaruh terbesar kedua. Hal ini dapat kita lihat dari data bahwa masa kerja responden sama besar yaitu sebesar 26 % antara 11 – 15 tahun. Dari segi usia mempunyai jumlah yang paling besar yaitu 51 % antar usia 31 s.d. 40 tahun.

Meskipun jumlah masa kerja dan usia kerja responden dalam tingkat konsultasi lebih besar dari partisipasi, tetapi belum menjadikan faktor yang dominan. Hal ini terjadi karena beberapa hal yaitu pemahaman dari pedoman kegiatan operasional perusahaan yang membutuhkan waktu bagi karyawan untuk memahaminya. Disamping itu juga adanya pegawai dan manajer yang mempunyai masa kerja relatif sedikit sehingga perlu waktu untuk memahami bidang pekerjaannya.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipasi (X₃)

Dari hasil uji determinasi parsial bahwa koefisien determinasi adalah 0,764 atau sebesar 76,4 %. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipasi berpengaruh sebesar 76,4 persen terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dari uji t mempunyai nilai yang paling besar yaitu sebesar 6,477. Hal ini sesuai dengan jumlah usia responden yang sebagian besar dalam usia matang yaitu sebesar 40 % . dalam usia ini karyawan akan mempunyai pengalaman yang besar dalam hal pekerjaan karena mempunyai pengalaman yang besar. Dalam usia ini juga didukung dengan masa kerja yang lama yaitu antara 21 s.d.25 tahun sebesar 26 persen.. Hal lain yang berpengaruh adalah jabatan responden yang sebagian besar adalah penaksir yaitu 37 %, karena penaksir adalah pemegang kendali dari operasional kegiatan perusahaan.

Dari gambaran inilah yang mendukung gaya kepemimpinan partisipasi menjadi faktor terbesar atau yang paling dominan. Faktor usia dan masa kerja karyawan yang tinggi telah melewati berbagai jenjang level kematangan karyawan dan juga sudah mampu untuk diberikan pelimpahan wewenang oleh atasan. Dengan diberikannya tanggung jawab yang lebih besar maka karyawan akan siap untuk menuju ke level yang lebih dewasa

d. Gaya Kepemimpinan Delegasi (X₄)

Dari hasil uji determinasi parsial bahwa koefisien determinasi adalah 0,486 atau sebesar 48,6 %. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh sebesar 48,6 persen terhadap kinerja karyawan.

Dari uji t menunjukkan sebesar 3,050, kematangan ini menunjukkan angka yang tinggi pula karena masa kerja responden yang paling tinggi adalah sebesar 17 %. Dalam level ini karyawan sudah mampu untuk mendapatkan delegasi dari pimpinan. Dari pendidikan responden pun terdapat 17 % yang berpendidikan tinggi.

4.5 Implementasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Dari uji statistik yang digunakan terhadap variabel – variabel kepemimpinan instruksi (X_1), konsultasi (X_2), partisipasi (X_3), delegasi (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) maka pihak Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo harus lebih memprioritaskan faktor – faktor yang mempunyai pengaruh kuat dengan urutan Kepemimpinan partisipasi (X_3), konsultasi (X_2), delegasi (X_4) dan instruksi (X_1).

Kepemimpinan partisipasi harus terus ditingkatkan dalam jangka pendek ini karena diharapkan akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih matang lagi yaitu ke level delegasi. Untuk kepemimpinan instruksi yang mempunyai level paling kecil juga harus diperhatikan dengan lebih memperjelas tentang pekerjaan dan bimbingan agar karyawan mempunyai rasa tanggung jawab. Karena karyawan dalam level ini umumnya masih baru bekerja.

4.6 Implementasi strategi kinerja karyawan

Dari segi kualitas kerja yang diberikan karyawan, sudah baik dalam melakukan pekerjaan. Dari kualitas ini yaitu segi penyelesaian pekerjaan, faktor kerapian dan pelaksanaan petunjuk pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa performa kinerja karyawan sudah baik. Oleh karena itu diharapkan kinerja karyawan dipertahankan dan lebih ditingkatkan dengan prestasi yang diraih.

Dari segi kuantitas kerja karyawan sudah mampu untuk melaksanakan kerja sesuai dengan standar yang diharapkan serta mampu melaksanakan sesuai waktu yang ditentukan. Dengan kondisi ini karyawan sudah mampu berinovasi sendiri untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

Dari segi kematangan karyawan, dengan gambaran secara global bahwa karyawan tetap ingin bekerja di perusahaan karena kondisi perusahaan yang sudah baik sehingga enggan untuk meninggalkan perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

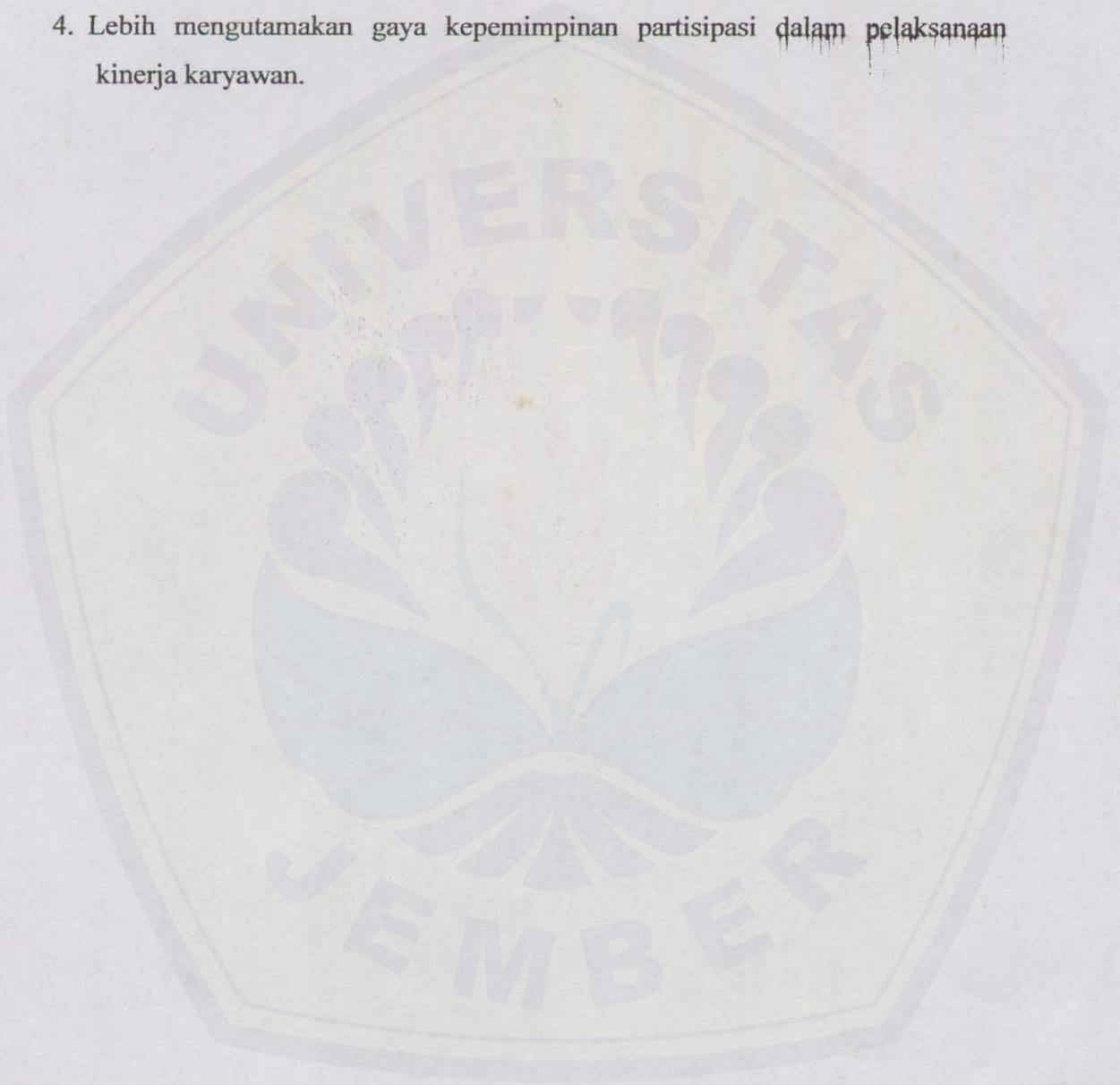
Berdasarkan hasil analisis penelitian pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara simultan variabel kepemimpinan instruksi (X_1), konsultasi (X_2), partisipasi (X_3) dan delegasi (X_4) berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisis uji F bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($90,975 > 2,354$). Besarnya pengaruh yaitu sebesar 0,914 yang menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 91,4 persen sedangkan sisanya ($100\% - 91,4\%$) = 8,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Kabupaten Probolinggo terbukti.
2. Hasil analisis secara parsial dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan instruksi (X_1), konsultasi (X_2), partisipasi (X_3) dan delegasi (X_4) berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan karena semua variabel mempunyai t_{hitung} berturut – turut 2,401, 3,386, 6,477, 3,05 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 2,03.
3. Variabel gaya kepemimpinan partisipasi yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipasi. Kesimpulan ini berdasarkan nilai koefisien determinasi parsial sebesar 0,764 atau sebesar 76,4% dengan nilai uji t terbesar yaitu 6,477 yang merupakan variabel paling besar nilainya dibandingkan variabel lainnya.

5.2 Saran

1. Perum Pegadaian Cabang Probolinggo sebaiknya melakukan strategi dengan mengamati kondisi karyawan setelah beberapa lama untuk memperhatikan level kematangan karyawan agar mengalami peningkatan.

2. Sistem penempatan kerja karyawan harus sesuai dengan level kematangan yang dimiliki serta pemahaman deskripsi pekerjaan yang jelas.
3. Untuk pimpinan diharapkan cepat tanggap dengan perubahan kinerja karyawan yang cepat untuk memperhatikan level kematangan karyawan tersebut.
4. Lebih mengutamakan gaya kepemimpinan partisipasi dalam pelaksanaan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 1997. *Analisis Regresi : Teori, Kasus dan Solusi*. BPFE. Yogyakarta
- Nasir Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia
- Siagian P. 1992 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bina Aksara
- Siagian. P. 1996. *Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- Singarimbun dan Efendi, 1989. *Metode Penelitian dan Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Sudjana. 1993. *Metode Statistika*.Tarsito. Bandung.
- Sugiyono, 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. C. V. Rajawali. Jakarta.
- Suparmoko. 1999. *Metode Penelitian Praktis*. BPFE. Yogyakarta.
- Supranto, 1990. *Ekonometrika*. LPFE – UI. Jakarta.
- Hersey,Blanchard.1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi 4. Erlangga . Jakarta
- Dydiet Hardjito,drs.Msc,1999 *Kepemimpinan Situasional*,Erlangga. Jakarta.
- Santoso,singgih. 2001. *SPSS Versi 10.00*. P.T. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gary Yukl. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT.Rineka Cipta. Jakarta.
- Mifta Thoha. 1999. *Kepemimpinan Dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Prilaku*. PT. Rajawali Press. Jakarta.
- Stoner. 1996. *Manajemen Jilid II*. Erlangga. Jakarta.

Lampiran 1

Kepada

Yth. Bapak / Ibu

Karyawan Perum Pegadaian

Di

Kabupaten Probolinggo

Dengan Hormat,

Sebelumnya perkenankan saya untuk memperkenalkan diri:

Nama : Wawan Budiono
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Universitas Jember
Alamat : Jl. Tambak Boyo 774 Klakah Lumajang

Saya mohon bantuan Bapak / Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini yang sangat besar sekali artinya untuk penulisan skripsi saya dengan judul “ **Pengaruh Gaya kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan** “ sebagai syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana.

Semua jawaban dan identitas Bapak / Ibu akan saya jamin kerahasiaannya dan tidak ada jawaban yang dinilai benar atau salah. Data tersebut semata – mata untuk bahan skripsi dan sama sekali tidak ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas Bapak / Ibu.

Atas kesediaan Bapak / Ibu dalam menjawab pertanyaan ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Wawan Budiono)

Identitas Responden

1. Nomor Responden :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Lama Bekerja :
6. Jabatan :

Petunjuk Pengisian

Lingkarilah (O) pada pilihan yang dianggap sesuai pada daftar pertanyaan berikut.

(X 1) Gaya Kepemimpinan Instruksi

1. Apakah Bapak / Ibu langsung diperintah untuk menjalankan tugas tanpa diberi kesempatan untuk mendiskusikannya
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
2. Apakah pimpinan mengawasi pelaksanaan tugas Bapak / ibu dengan ketat
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
3. Apakah Bapak / Ibu mampu melaksanakan tugas yang diperintahkan secara langsung
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
4. Apakah Bapak / Ibu mempunyai keterampilan yang cukup tentang pelaksanaan tugas yang di emban
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah

(X 2) Gaya Kepemimpinan Konsultasi

5. Apakah pimpinan membicarakan pelaksanaan tugas yang diberikan
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
6. Apakah pimpinan membicarakan tugas yang sudah dikerjakan
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
7. Selain diberikan tugas secara langsung apakah Bapak / Ibu juga diberikan pengarahan oleh pimpinan
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
8. Bapak / Ibu dapat menyelesaikan tugas dengan baik meskipun banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan asalkan disertai pemberian pengarahan yang sering dilakukan pimpinan.
a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah

(X 3) Gaya Kepemimpinan Partisipasi

9. Pernahkah pimpinan mendiskusikan pemahaman pelaksanaan tugas Bapak / Ibu
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
10. Apakah pimpinan menyediakan waktu untuk membimbing dan memberikan informasi terhadap pelaksanaan tugas
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
11. Apakah Bapak / Ibu memberikan masukan tentang pelaksanaan tugas kepada pimpinan
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
12. Hanya dengan bimbingan dari pimpinan, Bapak / Ibu mampu melaksanakan tugas
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah

(X 4) Gaya Kepemimpinan Delegasi

13. Apakah Bapak / Ibu mengatur tugas sendiri
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
14. Apakah Bapak / Ibu dapat melaksanakan delegasi yang diberikan pimpinan
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
15. Apakah Bapak / Ibu tahu batasan tugas, wewenang dan tanggung jawab
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
16. Apakah Bapak / Ibu dapat melaksanakan tugas dengan inovasi sendiri.
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah

KUALITAS KERJA

17. Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil kerja Bapak / Ibu diterima pimpinan karena faktor ketelitian yang sudah dikerjakan.
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
18. Apakah Bapak / Ibu memperhatikan faktor kerapian dalam melaksanakan pekerjaan
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah
19. Apakah Bapak / Ibu dalam melaksanakan pekerjaan memperhatikan petunjuk pelaksanaan tugas
 - a. selalu
 - b. sering
 - c. kadang – kadang
 - d. jarang
 - e. tidak pernah

KUANTITAS KERJA

20. Dalam melaksanakan tugas yang diberikan apakah Bapak / Ibu mampu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai standar yang diharapkan.
- a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
21. Apakah Bapak / Ibu selama melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan
- a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah

KEMATANGAN KARYAWAN

22. Apakah Bapak / Ibu memahami dan menghayati syarat – syarat yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan pekerjaan
- a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
23. Apakah Bapak / Ibu sepenuh hati mengemban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak / Ibu
- a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
24. Apakah Bapak / Ibu bersemangat dan termotivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaan
- a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah
25. Dengan kondisi yang dimiliki perusahaan apakah Bapak / Ibu memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.
- a. selalu b. sering c. kadang – kadang d. jarang e. tidak pernah

Lampiran 2

NO	X 1.1	X 1.2	X 1.3	X 1.4	X 1
1	2	2	2	3	9
2	2	2	2	3	9
3	2	2	3	3	10
4	2	2	3	3	10
5	2	2	2	3	9
6	2	2	2	2	8
7	2	2	2	3	9
8	2	2	2	3	9
9	2	2	2	2	8
10	2	2	3	3	10
11	2	2	2	3	9
12	2	2	2	3	9
13	2	2	2	3	9
14	2	2	2	3	9
15	2	2	2	2	8
16	1	2	2	2	7
17	1	1	2	2	6
18	2	2	2	2	8
19	2	2	2	2	8
20	2	2	2	2	8
21	2	2	2	2	8
22	2	2	2	2	8
23	2	2	2	2	8
24	2	2	2	3	9
25	1	2	2	2	7
26	2	2	2	2	8
27	2	2	2	2	8
28	2	2	2	2	8
29	2	2	2	3	9
30	2	2	2	2	8
31	2	2	3	3	10
32	2	2	3	3	10
33	2	2	3	3	10
34	2	2	2	3	9
35	2	2	2	3	9

X2.1	X2.2	X2,3	X2.4	X2
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
2	3	3	2	10
2	2	2	2	8
2	3	3	3	11
2	3	3	3	11
2	3	3	2	10
3	3	3	2	11
3	3	2	2	10
3	3	3	2	11
3	3	3	2	11
2	3	3	3	11
2	3	3	3	11
3	3	3	2	11
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
2	3	3	2	10
2	2	3	3	10
2	2	2	3	9
2	3	3	2	10
2	3	3	2	10
3	2	3	2	10
3	3	2	2	10
3	4	3	3	13
3	3	4	3	13
3	3	3	4	13
3	3	3	4	13

NO	X 3.1	X 3.2	X 3.3	X 3.4	X 3
1	3	3	3	3	12
2	3	3	4	3	13
3	3	2	2	3	10
4	3	2	2	3	10
5	3	3	2	2	10
6	2	2	3	3	10
7	2	2	2	2	8
8	2	3	2	2	9
9	2	2	3	3	10
10	3	3	2	2	10
11	3	3	2	2	10
12	3	3	3	2	11
13	3	3	2	3	11
14	2	3	3	2	10
15	3	3	3	3	12
16	3	3	3	3	12
17	3	3	3	3	12
18	3	3	3	3	12
19	3	3	4	3	13
20	3	4	3	3	13
21	4	3	3	3	13
22	3	3	3	3	12
23	3	3	3	4	13
24	3	3	3	3	12
25	3	3	2	2	10
26	3	3	2	2	10
27	3	3	2	2	10
28	3	3	2	2	10
29	3	2	3	2	10
30	3	2	2	3	10
31	3	3	3	4	13
32	3	3	3	4	13
33	2	2	2	3	9
34	3	3	3	4	13
35	3	3	3	4	13

NO	X 3.1	X 3.2	X 3.3	X 3.4	X 3
1	3	3	3	3	12
2	3	3	4	3	13
3	3	2	2	3	10
4	3	2	2	3	10
5	3	3	2	2	10
6	2	2	3	3	10
7	2	2	2	2	8
8	2	3	2	2	9
9	2	2	3	3	10
10	3	3	2	2	10
11	3	3	2	2	10
12	3	3	3	2	11
13	3	3	2	3	11
14	2	3	3	2	10
15	3	3	3	3	12
16	3	3	3	3	12
17	3	3	3	3	12
18	3	3	3	3	12
19	3	3	4	3	13
20	3	4	3	3	13
21	4	3	3	3	13
22	3	3	3	3	12
23	3	3	3	4	13
24	3	3	3	3	12
25	3	3	2	2	10
26	3	3	2	2	10
27	3	3	2	2	10
28	3	3	2	2	10
29	3	2	3	2	10
30	3	2	2	3	10
31	3	3	3	4	13
32	3	3	3	4	13
33	2	2	2	3	9
34	3	3	3	4	13
35	3	3	3	4	13

no	x41	x42	x43	x44	x4
1	4	4	4	5	17
2	4	4	4	5	17
3	4	4	4	3	15
4	3	4	4	4	15
5	4	4	4	4	16
6	3	4	4	4	15
7	3	4	4	4	15
8	4	4	4	4	16
9	4	3	4	4	15
10	3	3	3	4	13
11	3	4	4	4	15
12	4	4	4	4	16
13	4	4	4	4	16
14	4	4	4	4	16
15	4	5	4	4	17
16	5	4	4	4	17
17	4	5	4	4	17
18	4	4	4	5	17
19	5	5	4	4	18
20	4	5	4	5	18
21	5	5	4	4	18
22	4	4	4	5	17
23	4	4	5	5	18
24	4	4	4	5	17
25	3	4	3	4	14
26	4	3	3	4	14
27	3	4	4	3	14
28	4	4	3	3	14
29	4	4	3	3	14
30	4	4	3	3	14
31	4	4	4	4	16
32	4	4	3	5	16
33	4	5	4	4	17
34	5	5	4	4	18
35	5	5	4	4	18

Rekapitulasi Data

No	X1	X2	X3	X4	Y	Residual
1	9	12	12	17	39	0,1000
2	9	12	13	17	40	0,0860
3	10	10	10	15	34	0,8230
4	10	8	10	15	34	0,7230
5	9	11	10	16	35	0,7850
6	8	11	10	15	35	0,1660
7	9	10	8	15	34	1,5300
8	9	11	9	16	35	0,2010
9	8	10	10	15	34	0,0610
10	10	11	10	13	35	0,5440
11	9	11	10	15	35	0,2150
12	9	11	11	16	36	0,7710
13	9	11	11	16	36	0,7710
14	9	11	10	16	35	0,7850
15	8	12	12	17	39	0,2810
16	7	12	12	17	39	0,6620
17	6	12	12	17	39	1,0430
18	8	12	12	17	40	1,2810
19	8	12	13	18	40	0,2750
20	8	12	13	18	40	0,2750
21	8	12	13	18	40	0,2750
22	8	12	12	17	40	1,2810
23	8	12	13	18	40	0,2750
24	9	12	12	17	39	0,1000
25	7	10	10	14	33	0,1100
26	8	10	10	14	33	0,4910
27	8	10	10	14	33	0,4910
28	8	10	10	14	33	0,4910
29	9	10	10	14	33	0,8720
30	8	10	10	14	33	0,4910
31	10	10	13	16	40	1,6490
32	10	13	13	16	42	1,3300
33	10	13	9	17	38	0,7040
34	9	13	13	18	40	1,4290
35	9	13	13	18	40	1,4290

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	Y
1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	39
2	5	4	5	4	5	4	4	4	4	40
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	33
4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	34
5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	36
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
8	5	4	4	4	4	4	3	4	4	36
9	4	3	4	4	4	3	3	4	4	33
10	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
11	4	4	4	4	4	3	4	4	5	36
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
13	4	4	4	4	4	3	5	5	4	36
14	4	4	4	4	4	3	5	4	4	35
15	5	5	4	4	4	4	5	5	5	40
16	4	4	4	4	4	5	4	5	5	39
17	4	4	4	4	5	5	5	5	4	39
18	4	5	4	5	4	4	5	5	4	40
19	4	4	5	5	4	5	5	5	4	40
20	4	4	5	5	5	4	4	4	5	40
21	4	4	5	5	5	4	4	4	5	40
22	4	4	5	4	5	4	5	4	5	40
23	4	4	5	4	5	4	5	4	5	40
24	4	4	5	4	5	4	5	4	4	39
25	4	3	4	4	4	3	4	4	3	33
26	4	3	4	4	4	3	4	4	3	33
27	3	4	3	4	4	4	4	4	3	33
28	3	4	3	4	4	4	4	4	3	33
29	3	4	3	4	4	3	4	4	4	33
30	4	4	4	5	4	3	4	4	4	36
31	4	4	5	5	4	5	4	4	5	40
32	4	5	5	5	4	5	5	5	5	42
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	38
34	4	5	5	5	4	3	5	4	5	40
35	4	5	5	5	4	3	5	4	5	40

Lampiran 3

Uji Validitas dan Reliabilitas X 1

Scale	Scale Mean if Item Deleted	Corrected Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	6,6857	,6336	,3977	,4814
X12	6,6286	,7697	,3230	,5600
X13	6,4286	,5462	,3568	,4985
X14	6,0571	,3496	,4837	,4038

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

N of Items = 4

Alpha = ,5714

Uji Validitas dan Reliabilitas X 2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	8,5143	,9042	,3321	,4740
X12	8,2571	1,0202	,3720	,4547
X13	8,2571	1,0202	,3720	,4547
X14	8,4857	,7866	,3041	,5256

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

N of Items = 4

Alpha = ,5461

Uji Validitas dan Reliabilitas X 3

RELIABILIT Y ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X31	8,2571	1,6084	,3390	,5376
X32	8,3143	1,5748	,3074	,5539
X33	8,4571	1,1966	,4768	,4129
X34	8,3143	1,1630	,3704	,5224

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

N of Items = 4

Alpha = ,5833

Uji Validitas dan Reliabilitas X 4

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X41	12,4286	1,6050	,4366	,5356
X42	12,1429	1,9496	,3390	,6026
X43	12,3429	1,7025	,4504	,5242
X44	12,0286	1,8521	,4045	,5594

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

Alpha = ,6268

N of Items = 4

Uji Validitas dan Reliabilitas Y

Scale	Scale Mean if Item Deleted	Corrected Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	33,0857	8,0807	,3039	,7706
Y2	33,0286	7,2050	,5588	,7347
Y3	32,8286	6,8521	,6455	,7196
Y4	32,8000	7,8706	,4681	,7509
Y5	32,8571	8,3025	,3270	,7669
Y6	33,3143	7,1630	,4209	,7591
Y7	32,8286	7,1462	,4367	,7558
Y8	32,8571	8,1261	,4068	,7588
Y9	32,8571	6,7731	,5673	,7317

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

N of Items = 9

Alpha = ,7721

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X1, X2, X3		Enter

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

Model Summary^a

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,961 ^a	,924	,914	,8641	1,334

- a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3
- b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

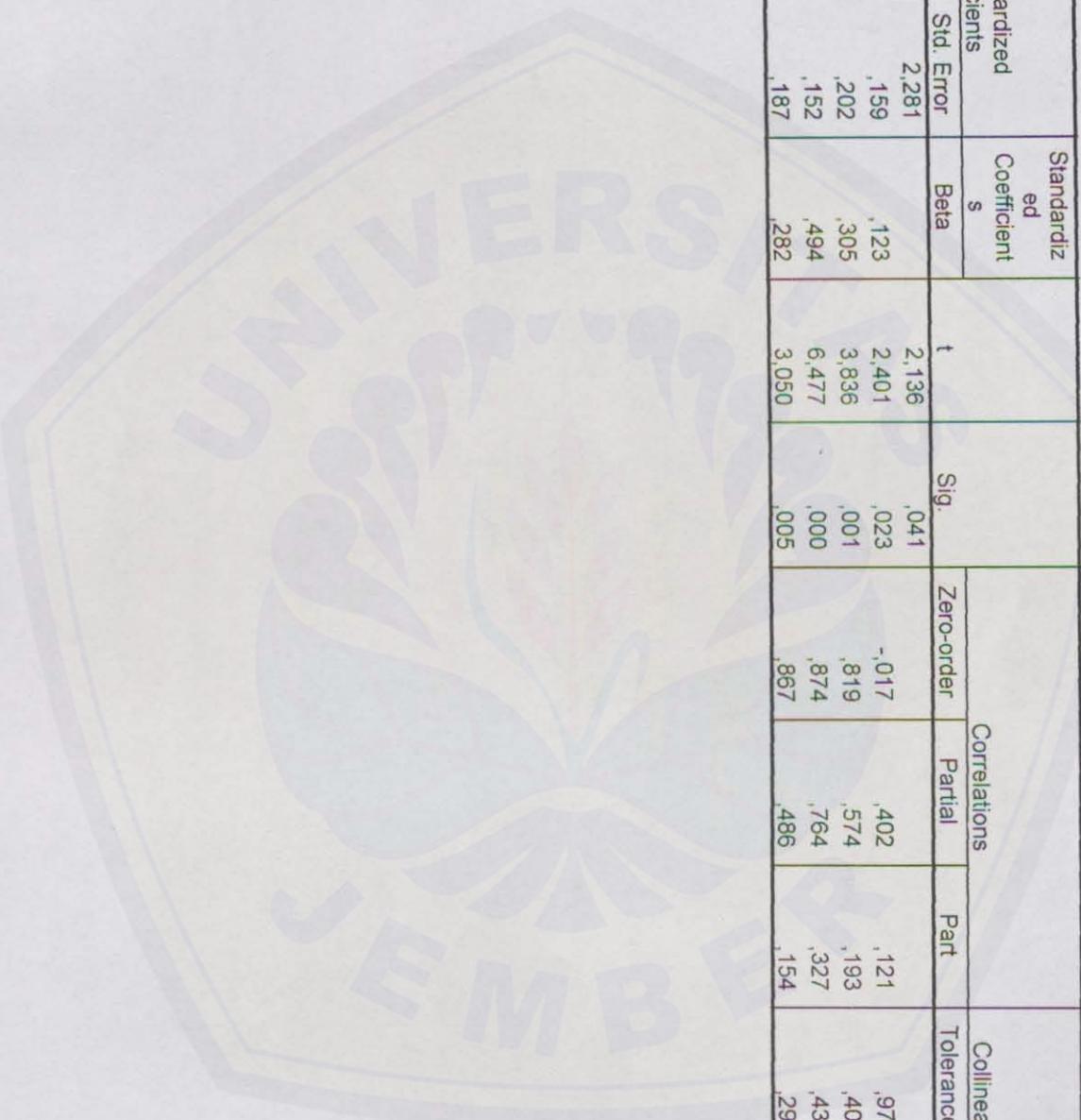
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression Residual Total	4 30 34	67,786 ,747	90,795	,000 ^a

- a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3
- b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Partial	Part	Tolerance	VIF	
(Constant)	4,873	2,281		2,136	,041					
X1	,381	,159	,123	2,401	,023	-,017	,121	,974	1,027	
X2	,773	,202	,305	3,836	,001	,819	,193	,403	2,481	
X3	,986	,152	,494	6,477	,000	,874	,327	,438	2,284	
X4	,570	,187	,282	3,050	,005	,867	,154	,297	3,364	

a. Dependent Variable: Y



Heterokedastisitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X1, X2, X3		Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,316 ^a	,100	-,020	,475910

- a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4	,189	,834	,514 ^a
	Residual	30	,228		
	Total	34			

- a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3
- b. Dependent Variable: E

df	t _{0,05}	r	F
1	6,31	0,988	224,583
2	2,92	0,9	19,247
3	2,35	0,805	9,117
4	2,13	0,729	6,388
5	2,02	0,669	5,192
6	1,94	0,621	4,534
7	1,89	0,582	4,12
8	1,86	0,549	3,838
9	1,83	0,521	3,633
10	1,81	0,497	3,478
11	1,8	0,476	3,357
12	1,78	0,458	3,259
13	1,77	0,441	3,179
14	1,76	0,426	3,112
15	1,75	0,412	3,056
16	1,75	0,4	3,007
17	1,74	0,389	2,965
18	1,73	0,378	2,928
19	1,73	0,369	2,895
20	1,72	0,36	2,866
21	1,72	0,352	2,84
22	1,72	0,344	2,817
23	1,71	0,337	2,796
24	1,71	0,33	2,776
25	1,71	0,323	2,759
26	1,71	0,317	2,743
27	1,7	0,311	2,728
28	1,7	0,306	2,714
29	1,7	0,301	2,701
30	1,7	0,296	2,69
31	1,7	0,291	2,679
32	1,69	0,287	2,668
33	1,69	0,283	2,659
34	1,69	0,279	2,65
35	1,69	0,275	2,641

DAFTAR TABEL UJI t DAN UJI r

df	t _{0,05}	t _{0,025}	r
1	6,31	12,71	0,988
2	2,92	4,3	0,9
3	2,35	3,18	0,805
4	2,13	2,78	0,729
5	2,02	2,57	0,669
6	1,94	2,45	0,621
7	1,89	2,36	0,582
8	1,86	2,31	0,549
9	1,83	2,26	0,521
10	1,81	2,23	0,497
11	1,8	2,2	0,476
12	1,78	2,18	0,458
13	1,77	2,16	0,441
14	1,76	2,14	0,426
15	1,75	2,13	0,412
16	1,75	2,12	0,4
17	1,74	2,11	0,389
18	1,73	2,1	0,378
19	1,73	2,09	0,369
20	1,72	2,09	0,36
21	1,72	2,08	0,352
22	1,72	2,07	0,344
23	1,71	2,07	0,337
24	1,71	2,06	0,33
25	1,71	2,06	0,323
26	1,71	2,06	0,317
27	1,7	2,05	0,311
28	1,7	2,05	0,306
29	1,7	2,05	0,301
30	1,69	2,04	0,296
31	1,69	2,04	0,291
32	1,69	2,03	0,287
33	1,69	2,03	0,283
34	1,69	2,03	0,279
35	1,69	2,03	0,275