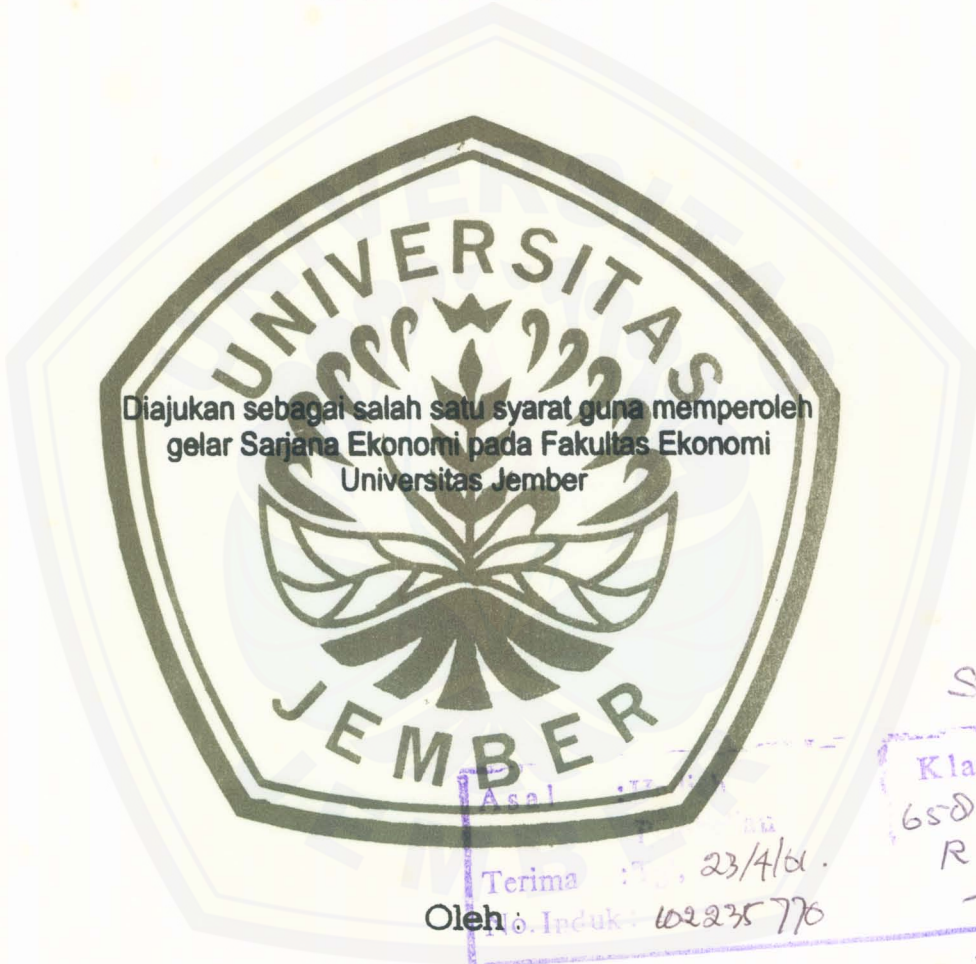


**HUBUNGAN ANTARA PERILAKU PEMIMPIN DENGAN  
PRESTASI KERJA KARYAWAN**

(Suatu Studi Pada Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember)

**SKRIPSI**



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

Asal :  
Terima : 23/4/01  
Oleh : Induk 62235770

S  
Klass  
650.3  
Riy  
h  
e.1

*Riyanto*

NIM : 970810201321

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2001**

## JUDUL SKRIPSI

HUBUNGAN ANTARA PERILAKU PEMIMPIN DENGAN  
PRESTASI KERJA KARYAWAN

(Suatu Studi Pada Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**N a m a** : Riyanto  
**N. I. M.** : 970810201321  
**J u r u s a n** : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

24 Pebruari 2001

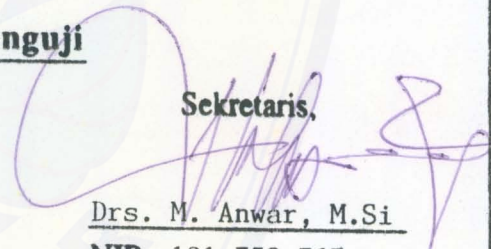
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.


### Susunan Panitia Penguji

**Ketua,**

  
Drs. H. Noor Alie, SU  
NIP. 130 345 928

**Sekretaris,**

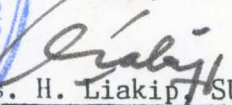
  
Drs. M. Anwar, M.Si  
NIP. 131 759 767  
Anggota,

  
Drs. Budi Nurhardjo, M.Si  
NIP. 131 403 353



**Mengetahui / Menyetujui**  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



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



**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : HUBUNGAN ANTARA PERILAKU PEMIMPIN DENGAN  
PRESTASI KERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada Kantor  
Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember)

Nama Mahasiswa : Riyanto


NIM : 970810201321

Jurusan : Manajemen

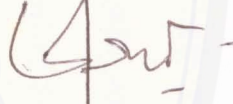
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing I

Pembimbing II

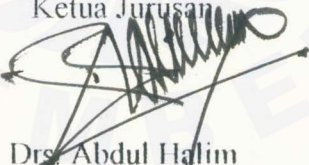


Drs. Budi Nurharjo, M.Si  
NIP. 131 408 353



Drs. Markus Apriono  
NIP. 131 832 340

Ketua Jurusan



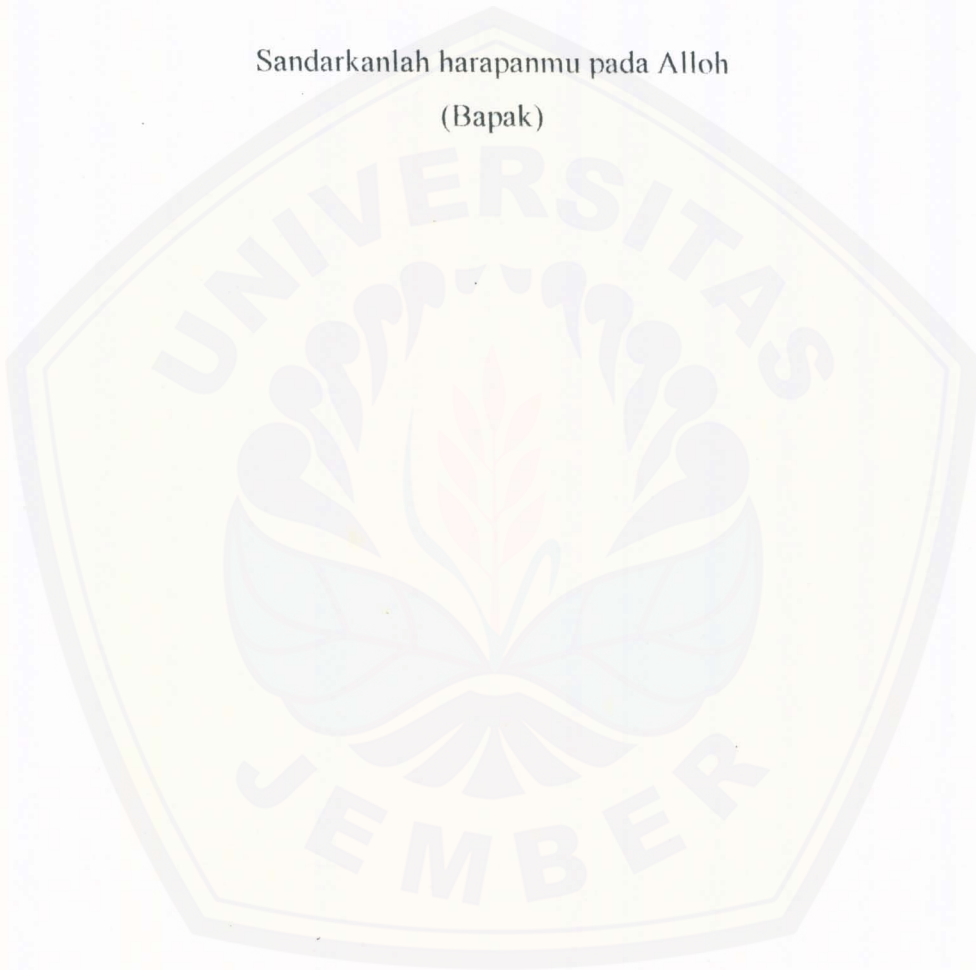
Drs. Abdul Halim  
NIP. 130 647 838

Tanggal persetujuan : Februari 2001

**MOTTO**

Perjuangan tidak akan pernah berhenti  
(Riyanto)

Sandarkanlah harapanmu pada Allah  
(Bapak)





PERSEMBAHAN



*Allah pencipta seluruh alam  
Mamak dan Bapak, orang tuaku tercinta  
Adhikku, Le Inu dan Le Bowo yang telah memberikan kasih sayangpadaku  
Mbah-mbahku, terima kasih doa dan restunya  
Saudara-saudaraku  
Team Islamic Boys  
Dhik' Is, kesabaran dan nasehat bukti sayangmu padaku*

## ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul HUBUNGAN ANTARA PERILAKU PEMIMPIN DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada Kantor XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember) ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember yang merupakan perusahaan *profit oriented* pada bulan Januari 2001.

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha mencari hubungan antara dua variabel. Untuk mendapatkan sampel digunakan metode stratified random sampling yaitu sampel diambil berdasarkan strata secara proporsional, sedangkan untuk mendekati variabel digunakan indikator-indikator yang kemudian diukur dengan skala ordinal. Data pimer diperoleh melalui metode kuisener yang didapatkan dari 28 responden. Data yang telah diolah kemudian dianalisis dengan menggunakan Statistik Non Parametrik Rank Spearman.

Melalui perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman didapatkan hasil 0,829 sedangkankan nilai kritis untuk taraf signifikansi 5% atau taraf kepercayaan 95% dengan  $N=28$  sebesar 0,317 yang berarti harga  $r_s$  hitung  $>$  harga kritis hal ini berarti bahwa variabel X (perilaku pemimpin) dan variabel Y (prestasi kerja karyawan) terdapat hubungan yang erat. Untuk mengetahui signifikansi hubungan kedua variabel dilakukan uji t dengan hasil sebesar 7,556 sedangkan nilai atau harga kritisnya sebesar 2,056 yang berarti t tes hitung  $>$  t tabel. Hal ini berarti hubungan antara variabel X dan Y signifikan.

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman dan Uji t maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember.



## KATA PENGANTAR

Atas karunia dan kehendak Allah SWT akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “HUBUNGAN ANTARA PERILAKU PEMIMPIN DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada Kantor Daerah Perusahaan Umum Pegadaian Jember) meski masih banyak kekurangannya.

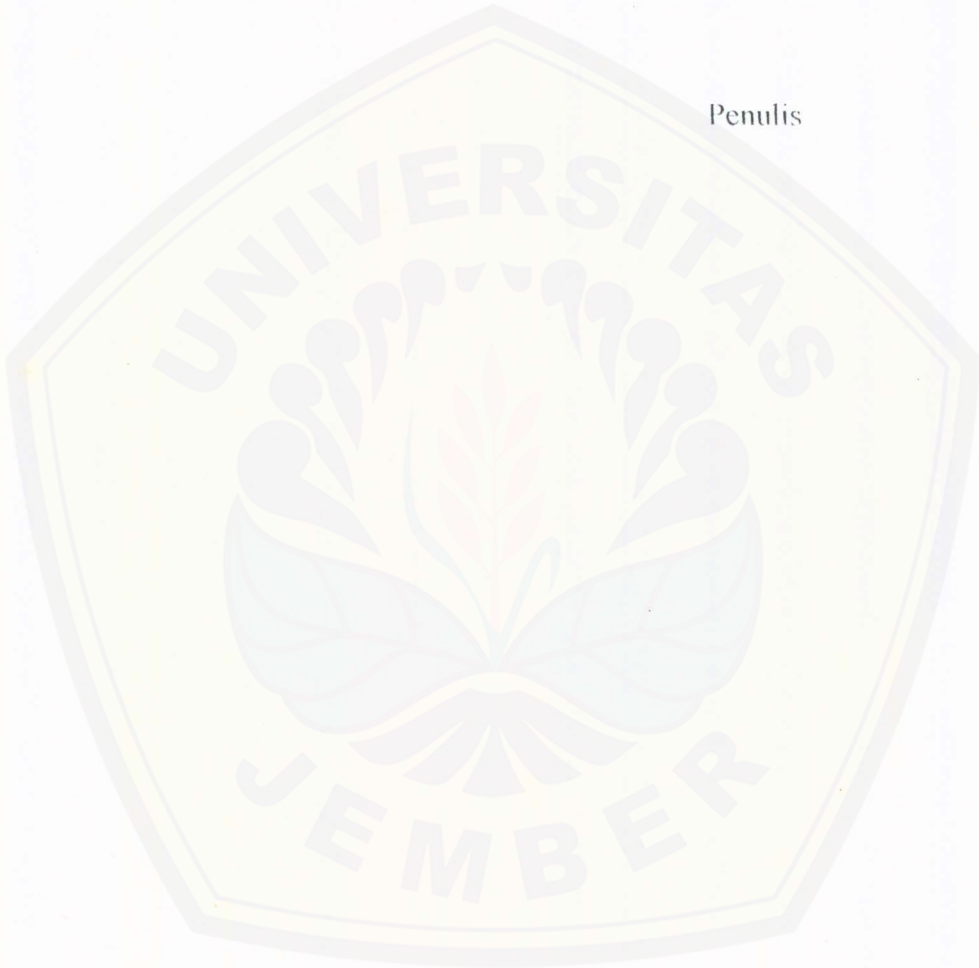
Penulis menyadari bahwa selama ini banyak pihak yang membantu dalam proses penulisan skripsi ini. Oleh karena itu atas terselesaikannya skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. H. Liakip, SU. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Drs. Abdul Halim selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Drs. Budi Nurharjo, M.Si atas bimbingan dan arahnya.
4. Drs. Markus yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis.
5. Agus Supriyo, SE.MM selaku Kepala Kantor XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.
6. Arif Haryanto, atas kesabarannya dalam memberikan keterangan dan informasi kepada penulis
7. Bapak/Ibu/Saudara Karyawan Kantor Perusahaan Umum Pegadaian Jember yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Sahabat-sahabat Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia.
9. Kawan-kawan Kelompok Studi Kewirausahaan dan Industri Kecil (KSKIK) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
10. Saudara-saudaraKu di BASTILING
11. Teman-teman Kost Kalimantan III/48 Jember.
12. Dhik Iis dan teman-teman kostnya.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Jika ada kesalahan dan kekurangan penulis mengharapkan kritik dan darannya.

Jember, Februari 2001

Penulis

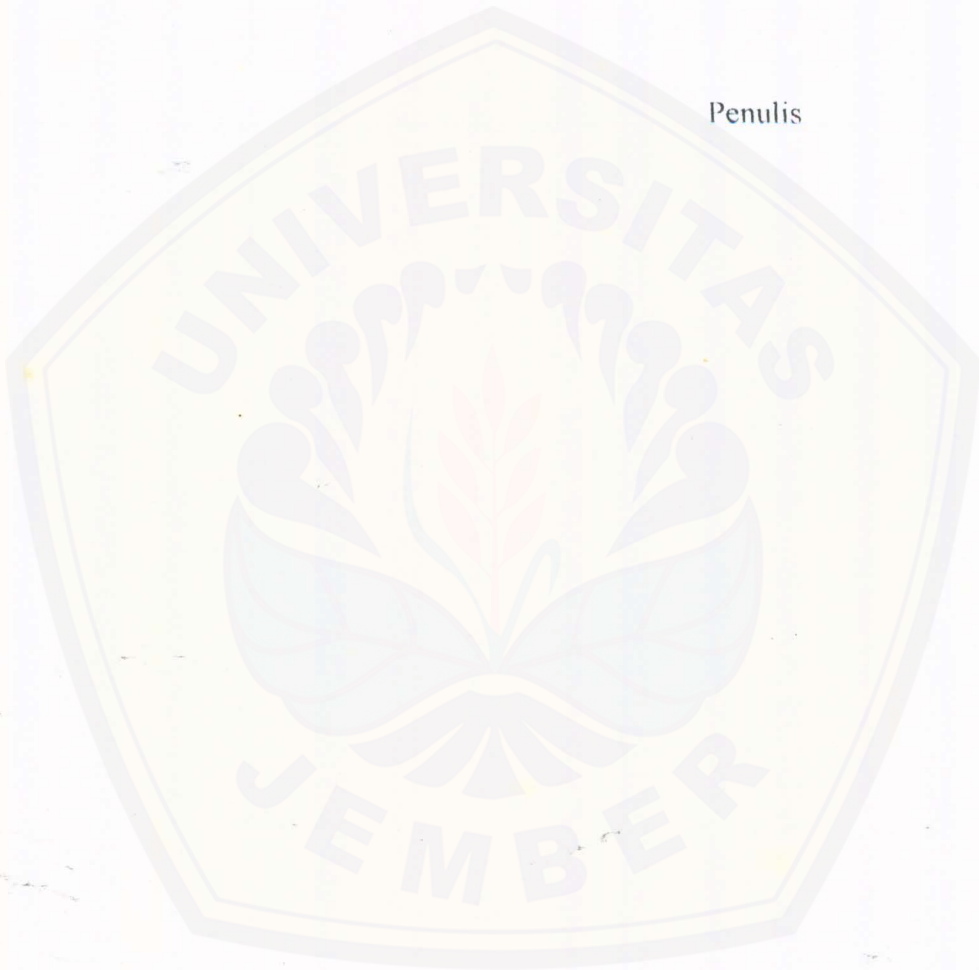




Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Jika ada kesalahan dan kekurangan penulis mengharapkan kritik dan darannya.

Jember, Februari 2001

Penulis



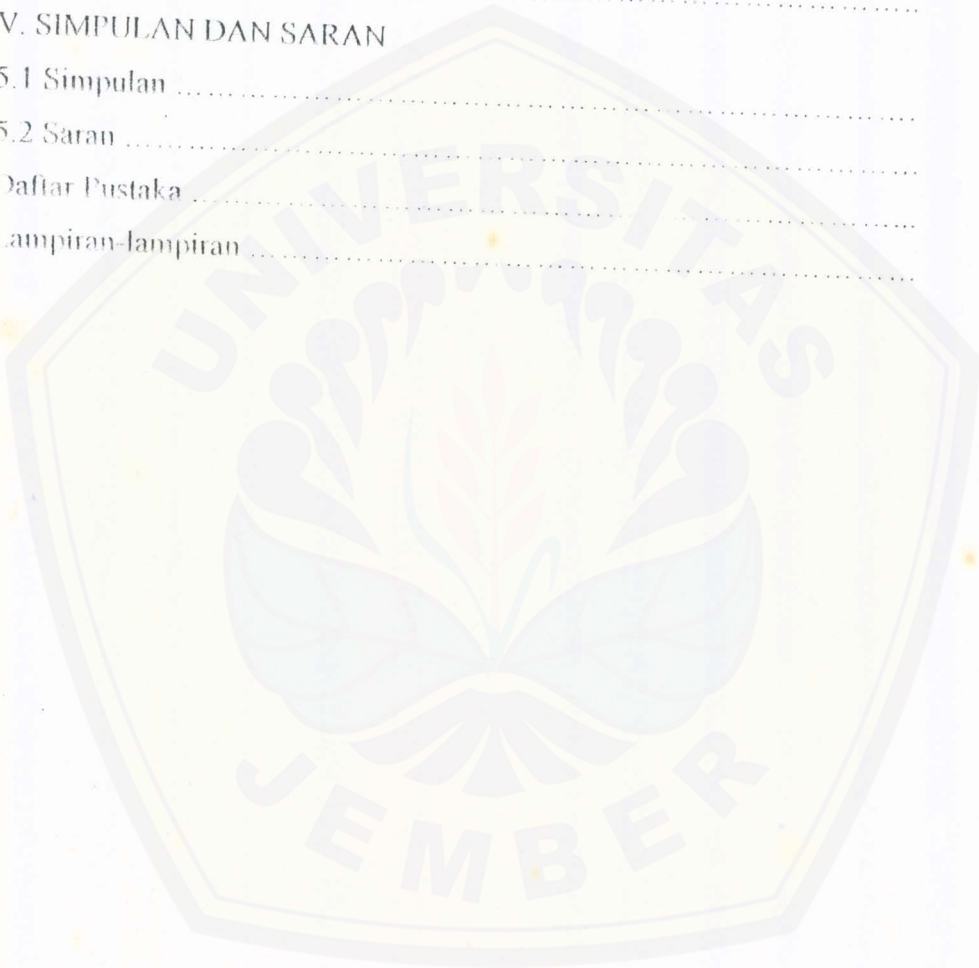
## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Tanda Persetujuan .....	iii
Motto .....	iv
Persembahan .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Permasalahan .....	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	3
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	6
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya .....	7
2.2 Landasan Teori .....	10
2.2.1 Perilaku Pemimpin .....	11
2.2.2 Prestasi Kerja .....	16
2.2.3 Teori yang Menghubungkan Antara Perilaku Pemimpin Dengan Prestasi Kerja Karyawan .....	22
2.2.4 Koefisien Korelasi Rank Spearman .....	23



III. METODOLOGI PENELITIAN	
1.1 Rancangan Penelitian .....	27
1.2 Populasi .....	27
1.3 Metode Pengambilan Sampel .....	27
1.4 Prosedur Pengumpulan Data .....	29
1.4.1 Jenis dan Sumber Data .....	29
1.4.2 Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5 Definisi Operasional dan Pengukurannya .....	30
3.5.1 Perilaku Pemimpin .....	30
3.5.2 Prestasi Kerja .....	31
3.6 Metode Analisis Data .....	33
3.7 Hipotesis .....	35
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	36
4.1.1 Letak Perusahaan .....	36
4.1.2 Sejarah Perusahaan .....	37
4.1.3 Karakter atau Ciri-ciri Perusahaan .....	41
4.1.4 Visi Misi dan Tujuan Perusahaan .....	41
4.1.5 Wewenang dan Hak Perusahaan Umum Pegadaian .....	42
4.1.6 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kantor Daerah Perusahaan Umum Pegadaian .....	42
4.1.7 Struktur Organisasi Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember .....	43
4.1.8 Kegiatan Perusahaan .....	48
4.1.9 Aspek Personalia .....	49
4.1.10 Aspek Pemasaran .....	52
4.1.11 Aspek Keuangan .....	54

4.2 Penyajian Data .....	57
4.2.1 Variabel Pengaruh (X) .....	57
4.2.2 Variabel Terpengaruh (Y) .....	62
4.3 Analisis Data .....	71
4.3.1 Perhitungan Koefisien Korelasi .....	73
4.3.2 Uji t .....	76
V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan .....	77
5.2 Saran .....	77
Daftar Pustaka .....	79
Lampiran-lampiran .....	82



## DAFTAR TABEL

No	Judul	halaman
1. Tabel 1	: Jumlah dan Cara Pengambilan Sampel	29
2. Tabel 2	: Data Berdasarkan Score Terhadap Indikator Kosederasi (X1)	58
3. Tabel 3	: Data Berdasarkan Score Terhadap Indikator Stuktur Inisiasi (X2)	60
4. Tabel 4	: Data Berdasarkan Score Terhadap Variabel Perilaku Pemimpin (X)	61
5. Tabel 5	: Data Berdasarkan Score Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y1)	63
6. Tabel 6	: Data Berdasarkan Score Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y2)	65
7. Tabel 7	: Data Berdasarkan Score Terhadap Indikator Dapat Tidaknya Dihandalkan	67
8. Tabel 8	: Data Berdasarkan Score Terhadap Indikator Sikap	68
9. Tabel 9	: Data Berdasarkan Score Variabel Prestasi Kerja Karyawan	70
10. Tabel 10	: Tabel Untuk Mencari Koefisien Korelasi	71



**DAFTAR GAMBAR**

No	Judul	halaman
1.	Gambar 1 : Struktur Organisasi Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember	47



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	halaman
1.	Lampiran 1 : Daftar Kuisener	83
2.	Lampiran 2 : Tabel B Tabel Harga-harga Kritis t	86
3.	Lampiran 3 : Tabel P Tabel Harga-harga Kritis rs	87



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Semua bentuk organisasi mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang akan dicapai. Tujuan itulah yang menjadi fokus dan konsentrasi organisasi untuk diraih. Usaha dan langkah-langkah kebijakan organisasi diarahkan menuju terealisasinya tujuan. Tujuan menjadi suatu dasar atau pijakan bagi suatu organisasi dalam menjalankan strategi organisasi. Tercapainya tujuan menjadi salah satu parameter sukses dari suatu organisasi.

Dengan segenap sumber daya yang dimiliki, organisasi berusaha untuk memenuhi tujuan tersebut. Organisasi senantiasa melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pencapaian tujuan. Strategi disusun secara dinamis mengikuti perkembangan yang terjadi. Dengan kata lain organisasi menggunakan energi sepenuhnya untuk mencapai tujuan.

Salah satu langkah yang diambil organisasi dalam mencapai tujuan adalah menggunakan manajemen. Melalui manajemen, organisasi digerakkan menuju cita-cita yang diharapkan. Manajemen inilah yang selanjutnya sebagai lokomotif organisasi. Keberhasilan dan kegagalan organisasi tergantung pada kualitas manajemen. Apabila manajemen berfungsi dengan baik maka organisasi pun akan bergerak mantap. Sebaliknya jika manajemen buruk maka dapat dipastikan organisasi akan tersendat-sendat.

Mengenai manajemen banyak pendapat yang mengemukakan definisi manajemen. Definisi tersebut masih beragam dan berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh perbedaan sudut pandang atau perspektif yang digunakan. Namun, secara umum manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu metode atau cara untuk mengatur atau mengelola sumber daya organisasi melalui orang lain dalam rangka mencapai tujuan.



Persolan-persoalan organisasi yang sulit dan rumit dapat diatasi secara efektif melalui peranan manajemen. Manajemen juga dapat mengoptimalkan kelebihan organisasi untuk digunakan dalam menjalankan kebijakan organisasi.

Manajemen secara garis besar terdiri dari beberapa fungsi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Keempat fungsi ini harus berjalan secara sinergis dan komprehensif. Dalam menggerakkan roda organisasi, keempat fungsi tersebut tidak boleh tumpang tindih dan berat sebelah. Semua perlu keseimbangan sehingga organisasi tidak mengalami kegoyahan. Jika fungsi itu berjalan maka organisasi akan terarah dan terkendali.

Sebenarnya ada satu fungsi lagi yang dipandang penting dan menentukan berjalannya keempat fungsi diatas yaitu fungsi kepemimpinan. Fungsi inilah yang akan menjadi motor utama dalam menggerakkan fungsi-fungsi yang lain. Oleh karena itu, terlaksananya fungsi-fungsi manajemen tergantung dari kekuatan fungsi kepemimpinan.

Banyak pendapat dan pandangan mengenai definisi kepemimpinan. Namun secara garis besar kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melaksanakan perintah dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Ada tiga implikasi yang penting dari definisi kepemimpinan. Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain atau bawahan. Kedua, kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pemimpin dengan anggota kelompok. Ketiga, selain secara sah dapat mengarahkan bawahan, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh.

Penjelasan diatas, memberikan penegasan bahwa esensi kepemimpinan adalah kekuatan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan. Semakin kuat atau besar kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan maka semakin baik kepemimpinan tersebut.

Kepemimpinan inilah yang akan menggerakkan bawahan untuk memenuhi tujuan organisasi. Bawahan atau pengikut dimotivasi dan didorong untuk

melaksanakan tugas atau pekerjaan yang baik sehingga sasaran tercapai. Hal itu seperti yang diungkapkan oleh Siagian (1986:2) bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan demi peningkatan prestasi kerja individu dalam organisasi yang pada gilirannya dapat membangkitkan prestasi kerja organisasi sebagai keseluruhan dalam rangka pencapaian tujuan.

Berbicara mengenai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan maka tidak lepas dari pembahasan perilaku pemimpin. Hal itu karena orang lain atau bawahan secara sadar dan suka rela mengikuti perintah pemimpin disebabkan oleh perilaku-perilaku pemimpin. Dengan perilaku-perilaku tertentu pemimpin dapat memainkan peranannya dalam memncapai tujuan organisasi melalui orang lain atau bawahan.

Perilaku pemimpin yang baik dan tepat sangat dibutuhkan oleh organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai jika pemimpin memiliki perilaku yang dapat mendorong bawahan unntuk mengerjakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Organisasi akan kacau jika pemimpin tidak mempunyai perilaku yang baik.

Pertanyaannya kemudian adalah perilaku pemimpin bagaimana yang tepat atau efektif bagi organisasi. Menurut Rustandi (1987:236) pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menggerakkan anak buahnya untuk mecapai tujuan organisasi demi tujuan pribadinya serta mampu menyeimbangkan antara prestasi kerja anak buahnya dengan imbalan yang diberikan kepadanya.

Pemimpin juga harus memenuhi kriteri-kriteria tertentu seperti yang diharapkan oleh organisasi dan bawahan. Seperti yang dikatakan oleh Strous (1980:5) setiap bawahan menginginkan pemimpin yang bukan saja secara teoritis memiliki syarat-syarat kepemimpinan umum dan khusus serta memiliki pengetahuan teknis akan tetapi lebih dari itu adalah penerapannya sehingga kepemimpinannya benar-benar dapat dirasakan dan berpengaruh langsung pada bawahan.

Perilaku pemimpin akan diterima bawahan jika pemimpin juga memperhatikan masa depan bawahan. Hal itu diungkapkan oleh Thoha (1983:293) bahwa perilaku akan bisa diterima oleh bawahan kalau para bawahan melihat perilaku



tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan masa depan.

Menurut teori dan pendapat beberapa pakar, perilaku pemimpin memiliki beberapa dimensi. Namun, apabila dikelompokkan, perilaku pemimpin pada dasarnya cenderung kearah dua hal yaitu kosederasi dan struktur inisiasi. Konsiderasi adalah kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Sedangkan struktur inisiasi ialah kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan-batasan antara peranan pemimpin dengan peranan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin akan mempengaruhi perilaku bawahan. Bawahan akan menanggapi dengan sikap positif jika perilaku yang ditunjukkan pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisi yang diharapkan oleh bawahan. Mereka akan bekerja dengan penuh semangat menyelesaikan tugasnya jika pemimpin mampu mendorong motivasinya melalui perilaku-perilakunya.

Secara logika perilaku pemimpin memiliki hubungan dengan prestasi kerja yang dicapai bawahan dan organisasi. Perilaku pemimpin akan bergerak secara simultan dengan prestasi yang dicapai bawahan. Prestasi kerja akan mengikuti perilaku pemimpin yang ada dalam organisasi.

Mengingat prestasi bawahan dapat dilihat dari beberapa perspektif sehingga memerlukan parameter yang jelas. Persoalannya kemudian adalah indikator apa yang dipergunakan oleh suatu organisasi untuk mengukur prestasi bawahan. Ukuran atau parameter tersebut penting sebab hal itu berkaitan dengan evaluasi keberhasilan organisasi dalam menjalankan rencana dan programnya.

Banyak kriteria atau indikator yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kriteria prestasi kerja. Namun, menurut Ranupandojo dan Husnan (1983:179) prestasi yang sering dinilai adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya dihandalkan, dan inisiatif.



Dalam penelitian ini juga akan melihat perilaku pemimpin dan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember. Apakah memang ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan.

Perusahaan Umum Pegadaian Jember sebagai salah satu organisasi yang *profit oriented* tentu saja sangat menekankan prestasi kerja karyawan. Ia juga membutuhkan perilaku pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk berprestasi dalam bekerja.

## 1.2 Rumusan Masalah

Secara eksplisit, perilaku pemimpin memiliki peran yang besar dalam memberikan dorongan kepada bawahan untuk bekerja dan menjalankan tugas-tugas tertentu. Perilaku yang ditunjukkan pemimpin akan selalu ditanggapi bawahan dengan sikap-sikap tertentu. Bawahan akan bekerja dengan baik jika perilaku pemimpin efektif. Sebaliknya, bawahan akan bekerja buruk jika perilaku yang ditampilkan pemimpin tidak mampu memberikan motivasi untuk berprestasi.

Pada kenyataannya perilaku pemimpin belum tentu berhubungan positif dengan prestasi kerja karyawan. Artinya belum tentu jika perilaku pemimpin baik akan diikuti oleh prestasi kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, perilaku pemimpin yang jelek belum tentu akan diikuti oleh prestasi kerja karyawan yang jelek..

Sehubungan dengan arti penting perilaku pemimpin terhadap prestasi kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan maka sebuah organisasi yang *profit oriented* perlu memahami secara mendalam mengenai perilaku pemimpin dan prestasi kerja karyawan. Sebagai langkah awal perlu mengetahui hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan.

Selama ini belum ada penelitian mengenai hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember. Oleh karena itu, belum ada jawaban ada atau tidaknya hubungan antara kedua variabel tersebut.

Berdasarkan uraian masalah diatas maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut :

“Adakah hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember”

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah “Mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember”

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

- a. Bagi penulis sebagai wujud aktualisasi ilmu yang diperoleh selama kuliah.
- b. Bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai masukan dalam memahami perilaku pemimpin dan prestasi kerja karyawan.
- c. Bagi peneliti dapat dijadikan bahan penelitian selanjutnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Deddy Suhandoyo, 1993 menyatakan bahwa antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja ada hubungan yang erat. Penelitian ini dilakukan di Kantor Departemen Tenaga Kerja Kabupaten Jember. Jadi penelitian ini, meneliti perilaku pemimpin dan prestasi kerja pegawai di Kantor Departemen Tenaga Kerja Kabupaten Jember.

Untuk mengukur baik perilaku pemimpin maupun prestasi kerja pegawai digunakan kuisener dan pengukurannya menggunakan skala ordinal. Adapun indikator yang digunakan untuk mendekati variabel perilaku pemimpin ada tiga indikator yaitu perhatian, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi. Sementara itu variabel prestasi kerja didekati dengan tiga indikator juga, yaitu kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, dan inisiatif.

Penelitian ini menggunakan sampel yang diambil dengan menggunakan metode proporsional random sampling, artinya sampel diambil berdasarkan perimbangan yang ada pada populasi.

Perhitungan statistik nonparametrik yang menggunakan metode analisis data Rank Spearman menghasilkan  $r_s$  sebesar 0,6949 pada  $N = 20$  dan taraf signifikasinya 95% sedangkan taraf kesalahannya 5% nilai kritisnya sebesar 0,3777 Sementara itu, uji t yang dilakukan didapat nilai t seharga 4,094 pada  $df = 18$  ( $20-2$ ) dan taraf kesalahannya 5% <sup>sedangkan</sup> taraf signifikasinya 95% didapat nilai kritis sebesar 1,734. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara perilaku pemimpin dngan prestasi kerja pegawai di Departemen Tenaga Kerja Kabupaten Jember.



Sementara itu, penelitian lain yang juga mengangkat permasalahan hubungan perilaku pemimpin dengan prestasi kerja dilakukan oleh Sisminartini, 1995 yang dilakukan di Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember.

Penelitian ini, juga menggunakan sampel yang diambil secara acak atau random. Dari jumlah pegawai sebanyak 16 orang diambil sebanyak 14 orang. Jadi hampir seluruh populasi diambil sebagai sampel.

Untuk mengukur kedua variabel tersebut yaitu perilaku pemimpin dan prestasi kerja pegawai digunakan pendekatan-pendekatan dengan memakai indikator-indikator. Perilaku pemimpin didekati dengan indikator sikap bersahabat, memberi dukungan dan memperhatikan kesejahteraan kelompok kerja atau pegawai, sedangkan prestasi kerja pegawai didekati dengan indikator efektivitas.

Dari hasil perhitungan statistik non parametrik yang juga menggunakan Rank Spearman dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja pegawai di Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan  $r_s$  sebesar 0,731 pada  $N = 14$  dan taraf signifikasinya 95% serta taraf kesalahan 5% nilai kritisnya sebesar 0,456 yang berarti nilai  $r_s$  lebih besar dari nilai kritisnya. Selain itu, telah diuji melalui  $t$  test pada  $df = 12$  dan taraf signifikasinya 95% sedangkan taraf kesalahannya sebesar 5% didapat nilai  $t$  seharga sedangkan nilai kritisnya sebesar 2,179.

Penelitian yang masih mengangkat masalah yang sama mengenai hubungan perilaku pemimpin dengan prestasi kerja pegawai juga dilakukan oleh Niken Sarwasih, 1996 di Kantor Camat Kaliwates Kabupaten Jember.

Perbedaannya dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Niken ini menggunakan pendekatan penelitian populasi atau sensus artinya seluruh populasi dalam penelitian ini diambil semua sebagai sampel.



Indikator yang digunakan untuk mendekati variabel prestasi kerja adalah konsederasi dan struktur inisiasi sedangkan prestasi kerja pegawai dengan menggunakan indikator efektivitas dan efesiensi. Masing-masing indikator dijabarkan menjadi item-item yang selanjutnya diuraikan dalam kuisener. Pengukuran kuisener ini menggunakan skala ordinal.

Hasil dari perhitungan statistiik non parametik Rank Spearman didapatkan  $r_s$  sebesar 0,807 sedangkan nilai kritisnya sebesar 0,368 pada  $N_{21}$  dan taraf signifikasinya 95% serta taraf kesalahannya 5%. Sementara itu, hasil t test didapat sebesar 5,956 sedangkan nilai kritisnya sebesar 2,093 pada  $df = 19$  ( $21-2$ ) dan taraf signifkasi 95% serata taraf kesalahannya 5%. Hal ini berarti ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja pegawai karena nilai  $r_s$  lebih esar dari nilai kritis dan nilai uji t lebih besar dari nilai kritisnya.

Berpijak dari penelitian sebelumnya, penelitian ini juga akan mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember. Untuk lebih mendekati variabel prestasi kerja maka indikator dari variabel prestasi kerja dalam penelitian ini kan lebih dikembangkan.

Perbedaan penelitian kali ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Deddy, Sisminartini dan Niken adalah obyek penelitiannya. Penelitian sebelumnya, dilakukan di lembaga atau instansi formal milik pemerintah yang bergerak sebagai aparatur pemerintah dan bukan lembaga atau instansi yang bergerak untuk mendapatkan keuntungan secara langsung atau nyata. Dengan kata lain penelitian sebelumnya dilakukan pada lembaga atau instansi yang *non profit oriented*. Sementara itu, penelitian kali ini dilakukan pada lembaga atau instansi yang berorientasi pada keuntungan. Selain itu, indikator variabel prestasi kerja yang digunakan lebih luas dan lengkap sehingga diharapkan akan lebih baik dalam mendekati variabel.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Perilaku Pemimpin

Sebelum membicarakan perilaku pemimpin, perlu terlebih dahulu membahas arti atau definisi dari pemimpin dan kepemimpinan. Hal ini perlu dilakukan karena dalam pengertian pemimpin dan kepemimpinan akan terkandung perilaku kepemimpinan. Oleh karena itu, dengan diuraikannya pengertian pemimpin dan kepemimpinan maka sedikit banyak akan dapat mengantarkan pada definisi perilaku pemimpin.

Pemimpin merupakan pribadi yang memiliki kelebihan tertentu jika dibandingkan dengan orang lain. Dengan kelebihan itu, pemimpin dapat mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan perintah atau tugas yang diberikan. Hal tersebut diungkapkan oleh Kartono (1990:33) bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kecakapan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Apabila membahas definisi kepemimpinan maka sangat banyak pendapat atau pandangan para ahli yang mendefinisikan kepemimpinan. Banyaknya definisi kepemimpinan sebanyak orang yang memberi definisi tentang kepemimpinan. Hal itu dapat dipahami karena para ahli atau pakar mendefinisikan kepemimpinan dari sudut pandang atau perspektif yang berbeda-beda.

Beberapa sudut pandang atau perspektif itu antara lain sebagai berikut:  
(Susilo Martoyo;1988:31)

- a. titik tumpu proses kelompok
- b. kepribadian dan pengaruhnya
- c. seni dalam melaksanakan pekerjaan
- d. tindakan mempengaruhi orang lain
- e. perbuatan atau sikap seseorang
- f. bentuk persuasi dalam menggerakkan orang
- g. alat pencapaian tujuan
- h. pengaruh dari pada interaksi
- i. peranan yang menonjol



j. proses dari pada peranan yang originil

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

Sementara itu menurut Susilo Martoyo (1988;32) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Definisi tersebut hampir sama dengan definisi sebelumnya yang juga menekankan pada proses mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan.

Menurut Yukl (1994:2) dari definisi yang ada selama ini kebanyakan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan oleh seserang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-ktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi.

Dari beberapa definisi diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan. Oleh karena itu, berhasil atau tidaknya kepemimpinan sangat tergantung dari sejauhman pemempin dapat mempengaruhi bawahan. Jika pengaruhnya kuat sehingga bawahan tunduk, taat dan secara sukarela mau menjalankan perintah-perintahnya maka kepemimpinan tersebut baik. Sebaliknya jika pengaruhnya lemah sehingga orang lain atau bawahan menolak tau membangkan terhadap perintah dan tgas yang diberikan maka kepemimpinan itu buruk.

Usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan adalah dengan menggunakan perilaku-perilakunya. Perilaku merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin sebab perilaku inilah yang akan memberikan dampak agi efektifitas kepemimpinannya.

Sebelum membahas perilaku pemimpin, terlebih dahulu perlu menguraikan arti atau maksud dari perilaku itu sendiri. Menurut Siagian (1988;297) perilaku

adalah keseluruhan tabiat atau sifat seseorang tercermin dalam ucapannya dan tindakan-tindakannya sebagai anggota organisasi. Sementara itu Thoha (1983:297) menyatakan bahwa perilaku adalah norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Lebih lanjut, Winardi (1982:36) menyatakan bahwa perilaku dapat dibedakan menjadi tiga bagian yaitu perilaku formal, perilaku informal dan perilaku non formal". Masih menurut Winardi (1982:37) perilaku formal adalah aktivitas-aktivitas untuk menggerakkan organisasi formal dan struktur organisasi guna mencapai sasaran organisasi. Perilaku informal adalah perilaku yang didasarkan pada segi-segi sosial dan emosional, ini terjadi dalam rangka kebutuhan-kebutuhan murni manusia. Perilaku non formal adalah perilaku yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka menunjang perilaku-perilaku formal.

Sementara itu, Mercher menyoroti pola-pola perilaku yang muncul dalam sebuah organisasi. Mercher (1990:8) menyatakan bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah pola-pola perilaku yang muncul. Beberapa perilaku yang penting untuk berfungsinya suatu organisasi adalah perilaku individual, hubungan-hubungan vertikal dan hubungan-hubungan dalam kelompok.

Meskipun dalam sebuah organisasi perilaku individu memiliki ciri khas yang unik dan menarik namun pengaruh yang menonjol dan dominan bagi terlaksananya pekerjaan-pekerjaan sebuah organisasi adalah perilaku pemimpin. Hal itu, seperti yang diungkapkan oleh Thoha (1985:6) bahwa walaupun dikenal keunikannya, dalam perilaku individu, perilaku kepemimpinanlah yang menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dikerjakan.

Dari beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan dan perilaku maka selanjutnya dapat dijadikan sebagai dasar untuk mendefinisikan perilaku pemimpin. Sayless (1986:156) berpendapat bahwa perilaku pemimpin adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik ucapannya maupun melalui perbuatannya agar bawahan mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpin. Jadi Sayless memandang perilaku pemimpin dari sisi keseluruhan tindakannya baik secara lisan maupun



perbuatan dalam rangka mempengaruhi bawahan atau orang lain untuk mengikuti semua perintah-perintahnya.

Pendapat yang pada substansinya sama dikemukakan oleh Fredler. Fredler (1986;115) berpendapat bahwa perilaku pemimpin adalah tindakan khusus dari seseorang pemimpin yang terlibat dalam serangkaian usaha mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan anggota kelompoknya. Jadi Fredler lebih menekankan perilaku pemimpin pada suatu tindakan khusus untuk mengarahkan bawahan atau orang lain dalam mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan.

Kedua pendapat diatas memberikan suatu dasar bahwa perilaku pemimpin merupakan segala sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin baik dalam wujud perbuatan maupun lisan maupun dengan sikap-sikap tertentu yang bertujuan untuk mempengaruhi atau mengarahkan oranglain atau bawahan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.

Seperti yang telah dijelaskan diawal, suatu organisasi apapun bentuknya sangat membutuhkan perilaku pemimpin yang berkualitas untuk membangkitkan gaerah kerja bawahan. Oleh karena itu, perilaku pemimpin memiliki peran strategis bagi peningkatan prestasi kerja organisasi. Hal itu, ditegaskan oleh Cribhin (1985;13) bahwa karyawan atau pegawai juga harus dirangsang oleh mutu perilaku pemimpin.

Banyak penelitian-penelitian yang mengungkapkan perilaku pemimpin baik yang menggunakan observasi, catatan harian, wawancara maupun kuisener. Namun, penelitian terbesar yang dominan dalam mempengaruhi studi-studi lainnya mengenai perilaku pemimpin adalah penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University.

Hal itu seperti, seperti yang ditulis oleh Sigit (1983;7) bahwa penelitian yang dilakukan oleh universitas Ohio di USA oleh sementara penulis dipandang sebagai penelitian yang paling extensif dan ketat diantara penelitian-penelitian yang dilakukan pada tahun 1945.

Gibson Ivancevich Donnelly (1997;13) juga menyatakan bahwa diantara beberapa program program besar penelitian kepemimpinan yang terbentuk setelah

Perang Dunia II, satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekannya di Ohio State University.

Penelitian tersebut menggunakan kuisioner dan hasil analisis dari jawaban kuisioner memberikan indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori perilaku. Perilaku tersebut adalah *consideration* dan *initiating structure*.

Hasil penelitian tersebut akan lebih menyederhanakan pembagian model kepemimpinan. Hal itu ditegaskan oleh Harsley dan Blanchard (1990;:105) bahwa untuk mempersempit pembagian model kepemimpinan, maka perilaku pemimpin terbagi menjadi dua dimensi yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi.

Menurut Yukl (1994;44) keduanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas yang terdiri atas sejumlah varietas yang luas mengenai jenis-jenis yang spesifik. Jadi kedua dimensi atau kategori tersebut memiliki penjelasan-penjelasan yang jika dijabarkan terdiri dari beberapa varietas atau item-item mengenai jenis-jenis perilaku khusus.

Secara singkat Sigit (1983;7) menyatakan *initiating structure* bertalian dengan pekerjaan dan tugas-tugas perencanaan dan pengorganisasian sedangkan *consideration* bertalian dengan pemeliharaan perhubungan (*relationship*).

### 2.2.1.1 Konsiderasi

Seperti yang telah dijelaskan diatas, konsiderasi lebih mengacu pada hubungan yang didasarkan pada nilai manusiawi atau perasaan. Oleh karena itu dimensi ini lebih menonjolkan suatu hubungan akrab antara pemimpin dan bawahan sebagai seorang manusia.

Hal itu diungkapkan oleh Sarmidjo (1987;11) bahwa yang dimaksud konsiderasi adalah kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Selain itu, Herley dan Blanchard (1990;105) juga menegaskan bahwa konsiderasi mengacu pada perilaku yang menonjolkan persahabatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota staff.



Lebih detail Gibson Ivancevich Donnelly (1997;14) menjelaskan bahwa konsederasi melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikut. Oleh karena itu, pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi sangat menekankan pada komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Pemimpin akan membuka lebar saluran komunikasi dengan bawahan sehingga dapat secara leluasa berhubungan secara dua arah.

Secara lebih lengkap Yukl menjelaskan arti konsederasi beserta contoh-cotoh perilakunya. Yukl (1994;44) menyatakan bahwa *consederation* adalah tingkat sejauhmana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Selanjutnya Yukl (1994;44) memberikan contoh tindakan yang termasuk konsederasi adalah melakukan kebaikan kepada bawahan, mempunyai waktu untuk mendengar masalah para bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal yang penting sebelum dilaksanakan, bersedia untuk menerima saran dari bawahan, memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

### **2.2.1.2 Struktur Inisiasi**

Dimensi atau kategori yang kedua dari perilaku pemimpin hasil penelitian Ohio State University ini lebih menekankan pada penegasan antara peran pemimpin dengan peran bawahan. Peranan pemimpin menentukan perencanaan-perencanaan dan pengorganisasian serta menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan melalui bawahan, sedangkan bawahan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin secara baik dan benar.

Mengenai struktur inisiasi ini Sarmidjo (1987;117) berpendapat bahwa struktur inisiasi ialah kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan-batasan antara peranan pemimpin dengan peranan bawahan dalam mencapai tujuan

organisasi. Jadi struktur inisiasi ini merupakan perilaku yang mengutamakan orientasi tugas atau pekerjaan dibandingkan dengan orientasi hubungan dengan bawahan.

Hersley dan Blanchard (1990:105) berpandangan bahwa struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang berlaku dan ditetapkan dengan baik. Oleh karena itu, struktur inisiasi lebih menonjolkan suatu tindakan formal seperti membuat prosedur atau aturan-aturan yang tegas.

Pendapat dari Hersey dan Blanchard hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Gibson Ivancevich Donnelly. Gibson Ivancevich Donnelly (1997:14) menyatakan bahwa membentuk struktur melibatkan perilaku dimana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar.

Secara lebih jelas Yukl (1994:45) memberikan contoh-contoh perilaku struktur inisiasi contohnya termasuk memberikan kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar-standar kerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai batas kemampuannya.

### 2.2.2 Prestasi Kerja

Karyawan dalam suatu organisasi formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, maka harus diusahakan agar karyawan mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaan karyawan dipacu untuk mampu membuat prestasi yang tinggi agar organisasi mampu bergerak dengan cepat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prestasi kerja karyawan menentukan tercapai



atau tidaknya tujuan organisasi. Hal itu, ditegaskan oleh Hersley (1987:49) bahwa hanyalah dengan prestasi kerja yang baik sehingga tujuan organisasi akan dapat terlaksana dan tercapai dengan berdaya guna dan berhasil guna. Selanjutnya Moenir (1983:77) juga menyatakan bahwa seseorang yang tidak dapat berprestasi sesuai dengan apa yang diharapkan dalam bidangnya dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Tentunya pengaruh yang ditimbulkan adalah pengaruh buruk bagi pencapaian tujuan organisasi.

Adapun prestasi kerja menurut Desler (1986:541) adalah kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Pengertian konsep prestasi kerja di atas senada dengan yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan (1983:177) bahwa prestasi kerja sebagai arti penting pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Sementara itu lebih lugas Moenir (1983:64) mengartikan prestasi kerja adalah hasil seseorang pada satu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu. Jadi, prestasi kerja adalah semua hal yang telah dikerjakan atau dihasilkan oleh seseorang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah karyawan dapat dikatakan berprestasi atau tidak diperlukan suatu parameter atau indikator sehingga dapat dengan mudah dievaluasi dan diawasi secara objektif. Untuk mengukur atau menilai prestasi kerja karyawan, Ranupandojo dan Husnan (1983:116) mengemukakan bahwa yang biasa dipakai untuk menilai prestasi kerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat atau tidaknya diandalkan, inisiatif.

Kemudian, Ranupandojo dan Husnan (1989;126) membagi faktor prestasi kerja menjadi empat kelompok yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya dihandalkan, dan sikap. Masing-masing faktor prestasi kerja, oleh Ranupandojo dan d Husnan (1989;126) dibagi menjadi beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

- a. kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.
- b. kuantitas kerja terdiri dari output yang dihasilkan, kecepatan kerja ekstra.
- c. dapat tidaknya dihandalkan mengikuti perintah atau kesetiaan, inisiatif, hati-hati.
- d. sikap terdiri dari kerjasama dengan teman dan atasan

Dari pendapat diatas, selanjutnya dalam pembahasan prestasi kerja yang dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember, dalam penelitian ini hanya mengambil empat faktor prestasi kerja yang terdiri atas indikator-indikator dari sekian indikator yang ada, dengan pertimbangan keempat faktor prestasi kerja telah mencakup indikator-indikator lainnya. Adapun keempat faktor tersebut ialah :

- kualitas kerja
- kuantitas kerja
- dapat tidaknya dihandalkan
- sikap

### 2.2.2.1 Kualitas kerja

Menurut Dharma (1985;55) bahwa pengukuran kualitas melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan tingkat perluasan, seberapa baik penyelesaian. Lebih jelas Filippo menjelaskan (1984;250) bahwa mutu kerja terdiri dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian.

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



Berdasarkan paparan diatas kualitas pekerjaan mencerminkan peningkatan nilai suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Sejuahmana mutu atau kuatlitas pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan.

#### **2.2.2.2 Kuantitas kerja**

Menurut Dharma (1985;55) bahwa hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses pelaksanaan pekerjaan. Secara lengkap Flippo (1984;250) menyatakan bahwa kuantitas menyangkut keluaran, jengan hanya mempertimbangkan tugas reguler, tetapi juga betapa cepat dia (karyawan) menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau mendesak.

Berdasarkan rumusan diatas maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa kuantitas pekerjaan berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Seberapa banyak atau seberapa besar pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan baik untuk tugas atau pekerjaan yang rutin maupun pekerjaan tambahan.

#### **2.2.2.3 Dapat tidaknya dihandalkan**

Dapat tidaknya dihandalkan menurut Ranupandojo dan Husnan (1989;126) meliputi mengikuti instruksi atau kesetiaan, inisiatif, hati-hati dan kerajinan. Lebih lanjut indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **a. kesetiaan**

Kesetiaan para karyawan terhadap organisasi akan menimbulkan tanggung jawab yang besar. Oleh karena itu pemimpin perlu mengusahakan agar karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi dan pemimpinnya. Seperti yang dikatakan oleh Siswanto (1987;232) bahwa dengan tingkat loyalitas atau kesetiaan yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang besar.

Pengertian kesetiaan menurut Kartasaputra (1989;38) adalah sikap dan tingkah laku dari seorang karyawan terhadap pimpinannya, diman engan ikap dan tingkah laku tersebut melakukan sesuatu yang dikehendaki pimpinan secara suka-rela.



Dari pengertian diatas, kesetiaan dapat dipahami sebagai suatu sikap dari seorang karyawan dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya secara suka rela dan penuh tanggung jawab.

Kesetiaan karyawan, seperti dikatakan oleh Kartasaputra (1989:38) dapat dilihat dari :

- ketaatan karyawan dalam melaksanakan setiap perintah pimpinan.
- Pengorbanan kepentingan pribadi karyawan demi kepentingan organisasi

#### b. inisiatif

Inisiatif sangat penting bagi seorang karyawan dalam suatu organisasi tertentu sebab dengan inisiatif karyawan dapat selalu bergerak dengan cept tanpa menunggu perintah atasan. Dalam setiap tindakannya karyawan memiliki variasi yang tidak monoton.

Menurut Nainggolan (1982:85) inisiatif adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

#### c. hati-hati

Kehati-hatian adalah suatu sikap yang senantiasa waspada atau berjaga-jaga dalam utu pekerjaan sebagai usaha untuk menghindari kesalahan-kesalahan akibat dari keteledoran, kelalaian, atau kecerobohan. Jadi kehati-hatian merupakan suatu sikap prefentif untuk mencegah atau menghindari kesalahn-kesalahan yang mungkin terjadi akibat dari kelalaian atau keteledoran. Kehati-hatian ini menurut Filipo (1984;250) indikasinya adalah kebiasaan keselamatan (safety) yang baik lain .

Kehati-hatian ini, sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan karena kesalahan-kesalahan yang semestinya tidak perlu dilakukan dapt ditekan sehingga organisasi dapat melakukan efesiensi waktu dan biaya. Sebaliknya, keshalahan yang berulang-ulang akan menyebabkan pemborosan waktu dan biaya bai organisasi atau perusahaan.

#### d. kerajinan

Kerajinan adalah suatu sikap seseorang yang menunjukkan keaktifan dalam mengikuti setiap pekerjaan berdasarkan waktu, jadwal dan aturan yang telah ditetapkan. Jadi kerajinan ini merupakan sikap yang menunjukkan adanya etos kerja atau semangat kerja yang tercermin dalam partisipasinya dalam setiap pekerjaan sesuai dengan waktu atau jadwal yang telah ditetapkan. Menurut Filippo (1984:250) kerajinan dapat diukur dari ketepatan waktu dan kehadiran karyawan.

Jadi, erajinan seorang karyawan tercermin dari beberapa sikap antara lain sebagai berikut :

- masuk kerja secara rutin sesuai dengan jadwal dan ketentuan yang berlaku
- masuk kerja dan pulang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan

#### 2.2.2.4 Sikap

Sikap oleh Ranupandojo dan Husnan (1989:250) salah satunya tercermin dari kerjasama yang ditunjukkan karyawan. Kerjasama memiliki arti penting bagi organisasi demi tercapinya suatu tujuan. Sebab, dengan terciptanya kerjasama yang baik antara masing-masing karyawan danatasan maka beban dan tanggung jawan suatu pekerjaan menjadi ringan.

Mengenai indiator kejasama ini H. Nainggolan (1982:68) menjelaskan bahwa “kerjasama adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya”.

Dari pengertian diatas, maka dapat dipahami bahwa kerjasama merupakan kemampuan seseorang untuk bkerja dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.



Kerjasama dapat dilihat dari adanya beberapa indikasi antara lain sebagai berikut:  
(Taufik TR:1987:159)

- kesediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan yang didasarkan pada pencapaian tujuan bekerjasamanya.
- kesediaan untuk saling membantu diantara teman-teman sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya.
- adanya keaktifan dalam kegiatan organisasi

### **2.2.3 Teori yang Menghubungkan Antara Perilaku Pemimpin Dengan Prestasi Kerja**

Semua yang dilakukan oleh pemimpin baik berupa ucapan maupun tindakan tau perbuatan akan senantiasa dilihat dan diikuti atau direspon dengan suatu tindakan pula oleh bawahan. Perilaku pemimpin ini, pada akhirnya juga akan mengantarkan ke suatu kondisi yang memungkinkan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik atau sebaliknya. Dengan kata lain perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin akan mempengaruhi prestasi bawahan sehingga pemimpin perlu mengarahkan perilakunya.

Hal itu ditegaskan oleh Siagian (1988:137) bahwa ditinjau dari segi keperilakuan dan kepribadian seseorang sering menampilkan dirinya dalam bentuk sikap, cara berfikir dan bertindak, itu dapat dipastikan tidak selalu sinkron dengan cara yang diinginkan oleh pemimpin organisasi dari para anggotanya. Untuk memudahkan terjadinya sinkronisasi yang diinginkan berbagai hal mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam keperilakuannya yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, perlu dimati dan dirahkan oleh pemimpin organisasi.

Menurut Gibson (1985:366) perilaku pemimpin memiliki dampak atas prestasi pengikut dan kepuasan kerja. Akan tetapi terdapat suatu dasar yang jelas untuk menganggap bahwa prestasi pengikut dan kepuasan pengikut menyebabkan pemimpin mempergunakan gaya kepemimpinannya. Juga telah dipersoalkan bahwa seseorang pemimpin akan mengembangkan sikap positif terhadap objek yang bersifat



instrumental bagi hubungan pemimpin dan pengikut misalnya organisasi memberikan imbalan didasarkan atas prestasi pengikut. Jika demikian pemimpin diharapkan mampu mengembangkan sikap positif terhadap pengikut yang berprestasi.

Jadi dalam hal ini untuk menumbuhkan suatu semangat kerja sehingga bawahan mampu menciptakan prestasi kerja diperlukan imbalan imbalan baik secara langsung maupun tidak langsung. Imbalan tersebut berkenaan dengan perilaku-perilaku yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahan atau pengikut.

Oleh karena itu dalam kehidupan suatu organisasi bila menginginkan agar bawahannya mau bekerja dengan baik dan menerima tugas-tugas dengan suka rela, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu memahami sekaligus memenuhi kebutuhan bawahannya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Thoah (1983:291) bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima oleh para bawahannya jika melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang dapat bisa segera memberikan kepuasan tauninstrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan.

## **2.2.4 Koefisien Korelasi Rank Spearman**

### **2.2.4.1 Pengertian**

Koefisien korelasi Rank Spearman merupakan metode analisis statistik non parametrik. Metode ini digunakan apabila penelitian dihadapkan pada situasi dimana persyaratan-persyaratan asumsi tidak dapat dipenuhi. Adapun persyaratan asumsinya adalah sebagai berikut: (Soepeno;1990:4)

- a. data variabel yang diperoleh dari observasi harus bersifat independen, dimana pemilihan salah satu kasus tidak tergantung pada pemilihan kasus lainnya.
- b. Sampel yang diperoleh dari populasi berdistribusi normal, dan diambil secara random
- c. Sampel-sampelnya memiliki varian yang sama atau mendekati sama, terutama jika sampelnya kecil.
- d. Variabel-variabel yang digambarkannya berupa skala interval atau rasio.

Dari semua metode statistik yang berdasarkan ranking atau jenjang, koefisien korelasi rank Spearman adalah yang pertama kali dikembangkan dan diperkirakan yang paling banyak diketahui atau dikenal dengan baik sampai sekarang ini. Pernyataan ini ditegaskan oleh Siegel (1990:250) bahwa dari semua statistik yang didasarkan pada atas rangking (jenjang), koefisien rank Spearman adalah yang paling awal dikembangkan dan mungkin paling dikenal dengan baik hingga kini.

Menurut Supranto (1993:337) koefisien peringkat Spearman,  $r_s$ , adalah ukuran erat tidaknya kaitan antara dua variabel ordinal, artinya  $r_s$  merupakan ukuran atas kadar atau derajat hubungan antara data yang telah disusun menurut peringkat (ranked data)". Hal ini juga dikatakan oleh Soepeno (1990:56) bahwa koefisien korelasi rank spearman merupakan merupakan teknik analisis data untuk mengetahui koefisien korelasi dengan mendasarkan pada perbedaan nomor urut (ranking) dari dua variabel dimana datanya telah tersusun secara berjenjang berurutan. Jadi rank korelasi digunakan untuk mengukur koefisien korelasi berdasarkan ranking yang dapat dicapai pada masing-masing variabel tersebut.

Untuk pengukuran keceratan kedua variabel yang akan diukur memerlukan skala ordinal sehingga objek-objek atau individu-individu yang diteliti dapat dirangking dalam dua rangkaian berurut. Hal ini dikatakan oleh Sudrajat (1985:210) bahwa pengukuran keceratannya menghendaki skala pengukuran ordinal, jadi dengan demikian objek-objek dalam individu yang diteliti harus dirank dalam dua gugusnya.

Persyaratan yang harus dipenuhi jika hendak menggunakan rumusan ini antara lain adalah (Soepeno;1990:56)

- a. variabel yang hendak dicari koefisien korelainya terbatas hanya dua variabel yang berpasangan.
- b. Data yang hendak dianalisis harus berskala ordinal (berjenjang), apabila data yang diperoleh berskala lain, maka harus diubah dahulu dalam bentuk skala ordinal.
- c. Formulasi teknik analisis ini sebaiknya digunakan untuk menganalisa dengan sampel tidak lebih dari 30.



#### 2.2.4.2 Langkah-langkah Penghitungan

Langkah-langkah menghitung koefisien korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut (Supranto;1993:338)

- menyusun peringkat data
- menghitung perbedaan antara pasangan peringkat
- menghitung rs
- menguji sisifikasi rs

#### 2.2.4.3 Penentuan Nilai Rank

Untuk mencari nilai rank dimulai dari skor yang diperoleh dari responden. Setelah itu dirangking berdasarkan total skor yang terbesar hingga terkecil dari masing-masing variabel atau indikator.

Kemudian jika didapat total skor yang sama, maka dibuat rata-rata berdasarkan rangking. Hal ini bisa dicari suatu misal setelah dilakukan kalkulasi ternyata pada rangking ke 1, 2, 3, 4, 5 terdapat total skor yang maka perhitungan rata-ratanya adalah sebagai berikut :  $\frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{2}$

Dengan demikian dari ke 5 responden yang memiliki total skor yang sama mendapat nilai rank yang sama, sedangkan untuk nilai rank berikutnya disesuaikan dengan ranking selanjutnyadan seterusnya.

#### 2.2.4.4 Kelebihan dan Kelemahan

Metode statistik rank korelasi ini memiliki kelebihan dan kelemahan (Budiyuwono;1987:284). Adapun kelebihanannya adalah :

- mudah dihitung dan mudah dimengerti
- dapat digunakan untuk menghitung koefisien korelasi pada data yang bersifat kualitatif.
- Pada data yang bersifat rangking, mak metode ini merupakankan satu-satunya metode perhitungan koefisien korelasi
- Pada metode yang bukan rangking , dapat dihitung pula dengan metode ini.

Adapun kelemahannya adalah :

- tidak dapat dipergunakan untuk menghitung korelasi data berkeompok



- untuk data yang lebih dari 30, perhitungannya akan menjadi sulit.
- Metode ini hasilnya kurang teliti dibandingkan metode Pearson.



## III. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian korelasi yang bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel. Dengan teknik korelasi ini dapat diketahui hubungan variasi dalam sebuah variabel dengan variabel yang lain. Besarnya atau tingginya hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi.

### 3.2 Populasi

Seperti yang dikemukakan oleh Mallo (1985:149) bahwa populasi adalah sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian dan elemen populasi itu biasanya merupakan satuan analisis. Oleh karena itu populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember. Jumlah karyawan Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember adalah 44 orang tanpa Kepala Kantor Daerah XI sebagai pemimpin yang akan diteliti perilakunya.

### 3.3 Metode Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel yang diambil melalui metode stratified proporsional random sampling. Pada metode ini pengambilan sampel dilakukan secara acak atau random dengan tidak mengabaikan strata dan perimbangan atau proporsi yang ada pada populasi. Pendekatan ini dilakukan mengingat dalam populasi ditemukan strata populasi yang bersifat mutually exclusive.

Menurut Subiyanto (1987:96) alasan penggunaan pendekatan ini adalah :

- a. secara statistik akan menaikkan efisiensi setiap sampel
- b. memberikan data yang cukup untuk melakukan analisis berbagai jenis pengelompokan populasi

- c. memungkinkan diterapkannya metode dan prosedur penelitian yang berbeda untuk setiap strata yang diambil.

Kebaikan penggunaan pendekatan ini adalah setiap strata diharapkan secara internal bersifat homogen sedangkan dengan strata yang lain bersifat heterogen. Dengan demikian, diharapkan sampel menjadi lebih representatif. Selain itu, dengan adanya responden yang mewakili setiap strata dalam jumlah yang proporsional, diharapkan obyektifitas hasil penelitian akan dijaga.

Langkah-langkah pengambilan sampel adalah sebagai berikut :

- a. menentukan dan menyebutkan populasi
- b. menentukan besarnya sampel yang dikehendaki
- c. menentukan banyaknya strata yang akan diambil
- d. menentukan jumlah sampel untuk setiap strata secara proporsional
- e. memilih sampel secara random atau acak sejumlah obyek atau individu dari masing-masing strata

Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 28 responden. Jumlah sampel tersebut didukung oleh pendapat dari Singarimbun dan Efendi (1985;111) bahwa besarnya sampel tidak kurang dari 10% atau 15% dari jumlah satuan-satuan elemnter dari populasi.

Sampel yang akan diambil secara random atau acak dari populasi ini adalah tanpa Kepala Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember yang merupakan pemimpin organisasi yang akan diteliti periakunya.



Jumlah dan cara pengambilan sampel dari populasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1**  
**Jumlah dan Cara Pengambilan Sampel**

No	Bagian/Jabatan	Jumlah	Proporsional	Sampel
1	Operasi dan Keuangan	15	34,09%	9
2	Umum dan SDM	23	52,27%	15
3	Hukum dan Humas	1	2,27%	1
4	Satuan Pemeriksa Intern	5	11,36%	3
	Jumlah	44	100%	28

Sumber : Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember

### 3.4 Prosedur Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Jenis dan Sumber Data

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan metode tertentu. Sumber data primer adalah objek penelitian baik responden maupun instansi terkait.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain, bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan dari pakar/peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian.

#### 3.4.2 Metode Pengumpulan Data

- a. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengunakan daftar pertanyaan yang disampaikan pada responden dan harus dijawab.
- b. Observasi yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pencatatan terhadap hasil pengamatan secara langsung.
- c. Interview yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara tau tanya jawab pada beberapa sumber informasi dilapangan.

- d. Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukurannya

#### 3.5.1 Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik melalui perbuatan maupun ucapannya dalam usaha untuk mempengaruhi sikap bawahannya agar bawahannya mau mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpinnya. (Strous, 1983 : 293)

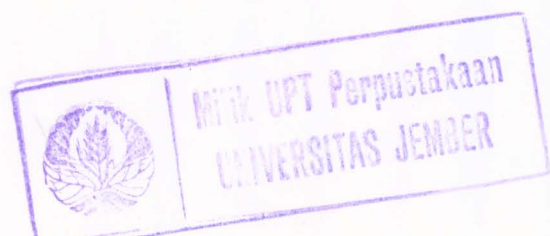
Untuk mengetahui indikator perilaku pemimpin digunakan dua pendekatan yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi.

a. Konsiderasi adalah kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Perilaku ini mempunyai ciri-ciri ramah-tamah, mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, mau mendengarkan bawahan, mau menerima usul bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, memperlakukan bawahan setingkat dengan dirinya. Oleh karena itu, item-item dari indikator konsiderasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

- ramah-tamah
- mendukung dan membela
- mau berkonsultasi
- mau mendengarkan bawahan
- memikirkan kesejahteraan bawahan
- memperlakukan bawahan setingkat dengan dirinya

b. Struktur inisiasi ialah kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan-batasan antara peranan pemimpin dan peranan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Item-item dari perilaku struktur inisiasi adalah :

- memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan yang jelek



- menekankan batas waktu pelaksanaan tugas pekerjaan kepada bawahan
- selalu memberitahu apa yang harus dikerjakan bawahan
- selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang cara melakukan tugas
- memberi standar tertentu atas pekerjaan
- selalu mengawasi bawahan dalam bekerja

### 3.5.2 Prestasi Kerja

Prestasi Kerja adalah hasil kerja seseorang pada suatu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu. (Moenir, 1983 : 4)

Untuk mengetahui indikator prestasi kerja karyawan digunakan parameter kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerjasama, kehati-hatian, kerajinan, inisiatif.

#### a. Kualitas kerja

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kualitas kerja adalah :

- kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rapi, dan bersih
- kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan data, fakta dan ketentuan yang berlaku
- meneliti ulang pekerjaan yang telah selesai sehingga tidak terjadi kesalahan

#### b. Kuantitas kerja

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kuantitas kerja

- kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang banyak
- kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan tambahan atau ekstra

#### c. dapat tidaknya diandalkan

item-item yang dapat dikembangkan dari indikator dapat tidaknya diandalkan adalah

- adanya ketaatan karyawan terhadap setiap perintah atasan
- adanya pengorbanan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi
- pengambilan keputusan tanpa menunggu perintah atasan



- menambil langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan
- didalam bekerja tidak mengalami kesalahan teknis
- masuk kerja secara rutin berdasarkan jadwal yang ada
- masuk kerja dan pulang kerja tepat waktu

#### d. sikap

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kerjasama adalah :

- kesediaan karyawan bekerjasama dengan rekan-rekan sekerja maupun pemimpin
- kesediaan saling membantu diantara teman-teman sekerja sehubungan dengan tugas-tugas
- adanya keaktifan didalam semua kegiatan organisasi

Setelah dijelaskan secara terperinci mengenai masing-masing indikatorindikator dri tiap-tiap variabel kedalam bentuk itemoperasional, maka untuk membuatb gambaran analisis, dibuat kriteria penilaian jawaban responden dari masing-masing item dengan menggunakan skala ordinal.

Adapun alasan menggunakan skala ordinal adalah skala aordinal adalah skala yang digunakan untuk mengukur perbedaan kualitas atau kuantitas yang tidak dapat diketahui berapa jaraknya dalam satuan, tetapi diketahui perbedaannya bahawa yang satu lebih tinggi atau ebih rendah dari yang lainnya dalam hal kualitas tau kuantitas. Angka yang digunakan dalam skala ordinal hanya menunjukkan perbedaan tingkat, perbedaan derajat, perbedaan jenjang atau perbedaan kuantitas tetapi tidak diketahui dalam satuan mana yang lebih tinggi dan mana yang lebih rendah.

Selain itu, penelitian ini meggunakan analisis data statistik koefisien korelasi Rank Spearman yang menghendaki skala ordinal. Hal itu, agar objek-objek atau individu-individu yang diteliti dapat dirangking dalam dua rangkaian berurut. Alasan tersebut dikatakan oleh Sudrajat (1985:210) bahwa pengukuran keeratannya menghendaki skala pengukuran ordinal, jadi dengan demikian objek-objek dalam individu yang diteliti harus dirank dalam dua gugusnya.

Skala ordinal dapat digunakan untuk menunjukkan status atau tingkat kedudukan individu yang satu terhadap yang lainnya dalam karakteristik tertentu, Kendatipun dalam skala ini dapat menentukan kedudukan individu dalam kelompok, namun tidak dapat untuk mengetahui perbedaan antara satu dengan yang lainnya.

Skala pengukuran tersebut sebagaimana terlihat berikut ini :

- Yang menjawab selalu akan mendapat score 4
- Yang menjawab sering akan mendapat score 3
- Yang menjawab kadang-kadang akan mendapat score 2
- Yang menjawab jarang akan mendapat score 1
- Yang menjawab tidak pernah mendapat score 0

### 3.6 Metode Analisis Data

Penganalisaan data dalam penelitian ini dipergunakan analisa data statistik dengan pengukuran koefisien korelasi Rank Spearman dengan rumus :

$$r_s = - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Keterangan :

$r_s$  = koefisien korelasi

$N$  = jumlah responden

$d_i^2$  = diferensial integral (perbedaan derajat antar variabel)

Apabila dalam nilai rank itu terdapat nilai kembar atau nilai sama tetapi tidak begitu banyak , maka dapat dikatakan nilai itu tidak berpengaruh terhadap koefisien korelasi. Dengan demikian rumus diatas dapat dipakai.

Namun, apabila di dalam terdapat banyak rangk yang sama atau kembar, perhitungan koefisien koreasi dengan rumus sebagai berikut :

$$rs = \frac{x^2 + y^2 - di^2}{2\sqrt{(x^2)(y^2)}}$$

dengan keterangan :

$$x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - T_x$$

$$y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - T_y$$

Selanjutnya untuk mengetahui  $T_x$  dan  $T_y$  dapat dicari dengan rumus:

$$T_x = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

Langkah terakhir dengan menggunakan rank spearman adalah pengujian t taraf kepercayaan atau signifikan. Adapun rumus yang dipergunakan untuk pengujian rs dengan t tes sebagai berikut:

$$t = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-(rs)^2}}$$

Keterangan:

$N$  = responden

$T$  = jumlah nilai kembar

$T_x$  = frekuensi nilai kembar variabel x

$T_y$  = frekuensi nilai kembar variabel y

$di^2$  = diferensial integral (perbedaan derajat antar variabel)



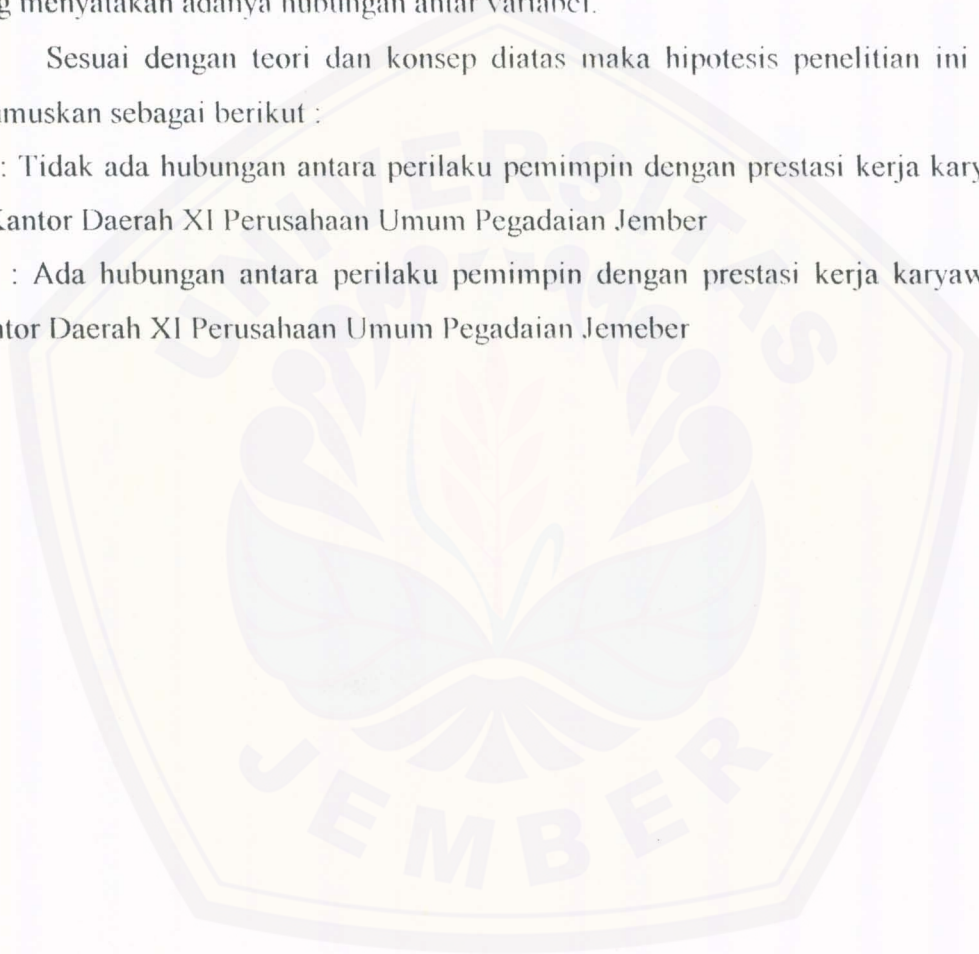
### 3.7 Hipotesis

Berdasarkan jenisnya, hipotesis dibedakan menjadi dua macam yaitu hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif atau hipotesis kerja ( $H_a$ ). Menurut Arikunto (1995:60) Hipotesis nol, yakni hipotesis yang menyatakan ketidakadanya hubungan antara variabel, sedangkan Hipotesis alternatif atau hipotesis kerja, yakni hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antar variabel.

Sesuai dengan teori dan konsep diatas maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember

$H_i$  : Ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember



## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Letak Perusahaan

Pemilihan lokasi perusahaan memiliki peranan yang penting bagi usaha merealisasikan tujuan perusahaan. Lokasi perusahaan mempunyai implikasi yang luas bagi keberadaan dan perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang. Jika perusahaan salah atau tidak tepat dalam memilih lokasi maka akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, keputusan pemilihan lokasi perusahaan harus dilakukan dengan hati-hati penuh pertimbangan dan mempertimbangkan semua aspek baik aspek ekonomi maupun non ekonomi.

Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember sebelumnya berlokasi di jalan KH Samanhudi yang sekarang ini ditempati sebagai Kantor Cabang Perum Pegadaian Jember. Namun, dengan adanya Peraturan Tata Tertib Kota Jember akhirnya dipindahkan ke Jalan Tamrin No. 181 Jember (sekarang Jl. Kalimantan 84 Jember).

Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian pembangunannya dimulai pada tanggal 30 April 1979 dengan kontraktor CV Gunung Jati Malang yang menelan biaya Rp 24.728.000,00. Lokasi Kantor Daerah Xi Perum Pegadaian Jember diapit oleh dua gedung yaitu di sebelah utara kantor ada Kantor Departemen Perindustrian dan Perdagangan Jember sedangkan di sebelah selatan kantor ada Gedung Dewan Perwakilan Rakyat Daerah II Jember.

Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember menempati lokasi yang strategis di daerah kota. Daerah yang sangat tepat untuk menjalankan fungsinya sebagai pengawas kantor cabang yang tersebar di wilayah Banyuwangi, Jember, Bondowoso, Situbondo, Lumajang dan Pasuruan.

Kota Administrasi Jember merupakan titik perkembangan ekonomi bagi wilayah bagian timur Jawa Timur. Hal ini dengan ditandai oleh pesatnya

perkembangan industri dan perdagangan. Selain itu, Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember juga berdekatan dengan lokasi kampus Universitas Jember.

Secara administratif, Jember merupakan ibu kota Kabupaten Jember, yang mempunyai batasan sebelah Selatan dengan kecamatan Jenggawah, sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Sukorambi, sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Pakusarai, dan sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Arjasa. Kota Administratif Jember meliputi 9.292.945 HA yang terdiri dari tiga kecamatan yaitu Kecamatan Kaliwates, Kecamatan Sumbersari, dan Kecamatan patrang. Dari segi jaringan jalan, Kota Jember mempunyai lokasi yang menguntungkan, ke arah utara menuju Bondowoso, ke arah Timur menuju Banyuwangi, Bali, dan ke arah Barat menuju Lumajang, Surabaya, dan Malang.

#### 4.1.2 Sejarah Perusahaan

Permasalahan yang dihadapi dalam proses pemanugunan adalah masalah pemerataan. Pembangunan yang dilaksanakan pemerintah belum dapat menyemtu semua lapisan masyarakat secara menyeluruh dan merata. Masih banyak kesenjangan-kesenjangan yang terjadi. Kesenjangan tersebut terjadi akibat adanya perbedaan kemampuan yang mendasar, perbedaan dalam kepemilikan faktor-faktor produksi maupun perbedaan untuk mendapatkan dan memanfaatkan peluang.

Permasalahan tersebut merupakan permasalahan yang tidak ringan dan tidak mungkin diselesaikan oleh pemerintah sendirian. Pemerintah membutuhkan kerjasama pdan partisipasi semua pihak. Salah satu usaha untuk menyelesaikan permasalahan itu ialah dengan memberikan bantuan melalui kredit kecil dengan jaminan barang bergerak. Untuk menjalankan usaha itu pemerintah membeban kepada Perusahaan Umum Pegadaian.

Pegadaian sebagai lembaga yang sudah sejak lam dikenal oleh masyarakat banyak mengalami perubahan den perkembangan. Mulai jama VOC sampai sekarang ini.



#### **4.1.2.1 Jaman VOC (1746 –1811)**

Perusahaan Umum Pegadaian Negara sebagai sebuah lembaga di dalam sejarah pegadaian di Indonesia berasal dari Bank Van Lenning jaman Vereenigde Oost Indische Company (VOC). Bank Van Lenning didirikan dalam bentuk kerjasama dengan swasta yang mempunyai tugas memberikan pinjaman kepada masyarakat dengan jaminan gadai. Selain memberikan pinjaman gadai juga bertindak bagi wesel Bank. Hal ini terus berjalan hingga kekuasaan VOC dialihkan kepada pemerintah Hindia Belanda. Berdasarkan Surat Keputusan Jendral Van Os Haft tanggal 28 Agustus 1976 Bank Van Lenning didirikan di Batavia (Jakarta). Modalnya sepertiga disediakan swasta dan duapertiganya disediakan oleh VOC.

VOC dibubarkan pada tahun 1800 dan kekuasaan VOC dialihkan kepada pemerintahan Hindia Belanda. Pada pemerintahan Gubernur Deandees Bank Van Lenning lebih diperhatikan dan pemerintahannya mengeluarkan peraturan tentang macam barang yang dapat diterima sebagai barang jaminan.

#### **4.1.2.2 Jaman Penjajha Inggris (1811 – 1816)**

Pada tahun 1811 terjadi peralihan kekuasaan dari pemerintahan Belanda kepada pemerintahan Inggris. Pada Jaman Gubernur Raffles, Bank Van Lennig dihapuskan dan hak untuk memberikan pinjaman uang gadai sebagai jaminan diserahkan secara bebas kepada swasta dengan syarat sudah mendapat izin dari pemerintah. Peraturan ini disebut licentiestelsel. Licentiestelsel kemudian diganti dengan pachtstelsel yaitu surat izin yang diberikan pemerintah Inggris yang menyatakan bahwa setiap orang dapat mendirikan badan perkreditan. Anggota masyarakat umum dapat menjalankan usaha gadai dengan cara sanggup membayar sewa kepada pemerintah.

#### **4.1.2.3 Jaman Penjajahan Belanda (1816 – 1942)**

Belanda kembali lagi menguasai Indonesia pada tahun 1816 dan pachtstelsel makin berkembang baik dalam arti mengalami perluasan wilayah maupun jumlah.

Namun, ternyata berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh pemerintah pada tahun 1856, pelaksanaan pachtstelsel sangat menekan masyarakat antara lain menaikkan suku bunga, tidak melelang barang yang tidak ditebus dan kadaluarsa, tidak membayar kembali uang kelebihan yang menjadi hak pembeli gadai dari hasil penjualan lelang setelah dikurangi pelunasan.

Pada tahun 1870 pachtstelsel dihapuskan dan diganti kembali dengan licentiestelsel yang bertujuan untuk mengurangi kecurangan yang sangat merugikan masyarakat umum dan pemerintah. Usaha ini mengalami kegagalan akibat terjadi penyelewengan-penyelewengan tanpa menghiraukan peraturan pemerintah sehingga timbul ide baru agar lembaga pegadaian sebaiknya berada di tangan pemerintah.

Pada tahun 1890 diadakan penelitian yang ditugaskan kepada Asisten Residen De Walf Van Westena untuk mengadakan penelitian terhadap keberadaan pegadaian sebagai lembaga perkreditan. Hasil dari penelitian disimpulkan bahwa pemerintah dapat mengurus sendiri pegadaian. Selanjutnya pada tanggal 12 Maret 1901 dikeluarkan stb. No.131 tahun 1901 tentang pendirian pegadaian negeri (Pandu) di Sukabumi yang merupakan pegadaian pertama di Indonesia serta mulai berlaku pada 1 Desember 1901.

Pada tahun 1914 dikeluarkan peraturan monopoli hal ini berhubungan dengan kegagalan sistem licentiestelsel yang bertujuan untuk mengurangi pelanggaran yang merugikan masyarakat dan negara serta semakin berkembangnya pegadaian negara dengan baik.

#### **4.1.2.4 Jaman Penjajahan Jepang (1942 – 1945)**

Pada masa pendudukan Jepang, semua perusahaan milik Belanda dikuasai oleh Jepang. Pada masa pendudukan Jepang pegadaian tidak dikordinasi dengan baik antara pegadaian satu dengan pegadaian yang lainnya sehingga masing-masing daerah mempunyai aturan dan tata cara sendiri-sendiri dan pegadaian masih berada di bawah kantor Besar Keuangan.



Untuk kepentingan perang maka lelang terhadap barang berharga seperti emas, intan, berlian dihapus sma sekali. Barang-barang yang tidak ditebus kembali, diambil dan menjadi milik pemerintah Jepang untuk dsijadikan keperluan perang. Alat-alat produksi pertanis-an yang terbiuat dari logam boleh dillang dan tidak dipakai besi tua seperti seblumnya. Hal ini tidak berangsung lama karena pada tahun 1945 Jepang dikalahkan sekutu.

#### **4.1.2.5 Sesudah Proklamasi (1945 – sekarang)**

Setelah bangsa Indonesia memproklamasikan kemerdekaannya pada tanggal 17 Agustus 1945 maka penguasaan atas pegadaian negara beralih kepada pemerintah Republik Indonesia dengan status sebagai jawatn dibawah kementerian keuangan. Pada tanggal 1 Januari 1961, dengan peraturan pemerintah no. 176 tahun 1961 Pegadaian Negara berubah status menjadi Perusahaan Negara Pegadaian. Perubahan status tersebut menyebankan kemrosotan dibidang keunagan atau pendapatan sehingga statusnya perlu dikembalikan enjadi jawatan lagi berdasarkan Instruksi Presiden No. 17 tahun 1967 dan Undang-Undang No. 9 tahun 1969 status Jawatan Pegadaian diubah lagi menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan).

Perjan Kantor Daerah Inspeksi IX merupakan salh satu perjan pegadaian yang berlokasi di Jl. Kalimantan 84 Jember. Selanjutnya perusahaan tersebut mengalami perkembangan hngga saat ini dimana perusahaan telah membawahi 4 Kantor Daerah pemeriksaan dan 36 cabang yang tersebar di wilayah Banyuwangi, Jember, Bondowoso, Situbondo, dan Pasuruan.

Dengan adanya perkembangan tersebut maka perusahaan juga mengalmi perubahan atu pun penyesuaian baik bentuk maupun namanya. Pada tanggal 19 Januari 1990 nama Kantor Daerah Inspeksi IX diganti menjadi Kantor Derah XI (KD XI) sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 66/KMK.01/1987, dengan surat edaran No. 6/1990. Kemudian dengan Peraturan Pemerintah No. 20/th. 1990 tanggal 10 April 1990 perusahaan mengalami peralihan bentuk Perjan ke bentuk perum. Dengan peralihan ini perusahaan lebih leluasa



mengelola usahanya tanpa terbelenggu oleh tatanan birokrasi yang panjang dan rumit sehingga dapat meningkatkan peranan lembaga kredit dalam memenuhi kebutuhan masyarakat serta meningkatkan efisien dan produktifitas pengelolaan perusahaan.

#### **4.1.3 Karakter atau Ciri-ciri Perusahaan**

Sebagai perusahaan umum maka Perum Pegadaian memiliki ciri-ciri sebagai berikut : 1) makna usahanya adalah melayani kepentingan umum sekaligus memupuk keuntungan, 2) berstatus badan hukum, 3) bergerak di bidang jasa fital, 4) mempunyai nama dan bergerak sendiri seperti perusahaan swasta untuk menagadakan atau masuk ke dalam suatu perjanjian kontrak dan hubungan dengan perusahaan lain, 5) dapat dituntut dan hubungan hukumnya diatur secara hukum perdata, 6) modal seluruhnya dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan, serta dapat mempunyai dan memperoleh dana dari kredit dari dalam maupun luar negeri atau dari masyarakat, 7) dipimpin oleh suatu direksi, 8) pegawainya adalah pegawai perusahaan yang diatur tersendiri, 9) Organisasi, tugas, wewenang, tanggung jawab, serta pengawasan dan lain sebagainya diatur secara khusus dalam UU yang mengatur pembentukan perusahaan.

#### **4.1.4 Visi Misi dan Tujuan Perusahaan**

Perusahaan Umum Pegadaian sebagai sebuah Badan Usaha Milik Negara, mempunyai visi “Pegadaian pada tahun 2010 menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif dengan usaha utama gadai. Misi Perum Pegadaian adalah ikut membantu program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah ke bawah melalui kegiatan utama berupa penyaluran kredit gadaia dan melakukan usaha lain yang menguntungkan.

Tujuan Perusahaan Umum Pegadaian adalah ikut berpartisipasi dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dengan memberikan pinjaman atas dasar hukum gadai terutama kepada masyarakat ekonomi lemah dengan memungut bunga

yang rendah. Selain itu, Perusahaan Umum Pegadaian bertujuan untuk menghilangkan praktek gadai secara gelap, ijon, riba dan pinjaman yang tidak wajar dengan cara memberikan pilihan alternatif bagi masyarakat karena Perusahaan Umum Pegadaian mempunyai keunggulan komparatif dibanding pegadaian gelap.

#### **4.1.5 Wewenang dan Hak Perusahaan Umum Pegadaian**

Perusahaan Umum Pegadaian merupakan satu-satunya lembaga gadai negara yang bergerak di bidang jasa perkreditan dengan jaminan barang bergerak. Perusahaan Umum Pegadaian berhak menguasai barang bergerak milik nasabah yang dijadikan anggunan sampai nasabah atau peminjam melunasi pinjamannya dan sewa modal serta biaya-biaya lain-lain. Pinjaman tidak dilunasi atau dicicil pada tanggal jatuh tempo maka barangnya akan segera dilelang untuk umum dan hasil dari lelang tersebut akan dipergunakan untuk mengembalikan uang pinjaman nasabah, sisanya akan dikembalikan pada nasabah.

#### **4.1.6 Kedudukan Tugas dan Fungsi Kantor Daerah Perusahaan Umum Pegadaian**

Kantor Daerah Perusahaan Umum Pegadaian berada dibawah Pegadaian Pusat sehingga bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Kantor Daerah Perum Pegadaian tugas melaksanakan pengelolaan kegiatan perusahaan di daerah serta membantu tugas-tugas Kantor Pusat sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan oleh direksi.

Kantor Daerah berfungsi : 1) mengurus, mengelola dan mengawasi kegiatan perusahaan yng ada dicabang; 2) mengurus dan memelihara kekayaan perusahaan yang ada di daerah dan cabang; 3) mewakili kepentingan perusahaan yang ada di daerah cabang, baik di dalam maupun ke luar berdasarkan kewenangan yang dilimpahkan direksi; 4) menyelenggarakan pembukuan, penyusunan anggaran, pembinaan kepegawaian serta pelaporan kegiatan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan direksi.



#### 4.1.7 Struktur Organisasi Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember

Struktur organisasi ialah kerangka yang menunjukkan segenap fungsi pekerjaan dalam organisasi dan tanggung jawab untuk mencaai tujuan organisasi. Kerangka tersebut mewujudkan pola tetap dari hubungan diantara bidang-bidang kerja maupun orang-orang yang mewujudkan kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kerja sama. Jadi untuk menjamin terlaksananya organisasi yang baik maka struktur organisasi mutlak diperlukan.

Struktur organisasi Kantor Daerah XI perum Pegadaian Jember adalah sesuai dengan Keputusan Direksi Perum Pegadaian No. Sm. 2/1/29 tanggl 27 Oktober 1990 tentang organisasi dan tata kerja Perum Pegadaian.

Menurut struktur organisasinya Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan bertanggung jawab kepada direksi melalui direktur utama. Kantor Daerah mempunyai tugas dan fungsi yang cukup berat dan banyak seperti yang telah disebutkan diatas. Untuk menjalankan tugas dan fungsinya maka Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember memiliki beberapa seksi yaitu :

- a. Seksi Operasi dan Keuangan
- b. Seksi Umum dan Sumber Daya Manusia
- c. Hukum dan Humas
- d. Satuan Pemeriksa Intern

Setiap seksi memiliki tugas dan weweng masing-masing yang akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

1. Seksi Operasi dan Keuangan

Seksi Operasi dan Keuangan mempunyai tugas untuk mengawasi operasional perusahaan dan melakukan pemasaran serta melaksanakan dan mengatur penyelenggaraan pembukuan dan perbendaharaan di kantor daerah dan cabang. Seksi operasi dan Keuangan mempunyai tugas sebagai berikut :



- mengawasi dan memantau pelaksanaan pemberian kredit dan jasa lainnya di cabang.
- melaksanakan dan mengembangkan kegiatan pemasaran
- mengelola dan menyusun statistik kegiatan usaha di cabang serta penyajian
- mengurus anggaran kantor daerah dan cabang serta mengatur penyediaan alokasi dananya.
- melakukan verifikasi dokumen keuangan , penyelenggaraan pembukuan serta menyajiakn laporan keuangan kantor daerah dan cabang
- mengurus perbendaharaan, penagihan dan perajakan kantor daerah dan cabang

Seksi Operasi dan Keuangan terdiri dari beberapa sub seksi antara lain :

a. Sub seksi Bina Usaha dan Pemasaran

Sub seksi Bina Usaha dan Pemasaran mempunyai tugas untuk mengurus dan memantau pelaksanaan pemberian kredit gadai dan jasa lain di cabang serta melaksanakan, mengatur dan mengembangkan kegiatan pemasaran untuk kepentingan cabang.

b. Sub seksi Statistik dan Pelaporan

Sub Seksi Statistik dan Pelaporan mempunyai tugas mengelola dan menyusun statistik kegiatan usaha cabang dan memberikan laporannya.

c. Sub seksi Anggaran Permodalan dan Perbendaharaan

Sub seksi Anggaran permodalan dan Perbendaharaan memiliki tugas menyusun rencana kerja dan anggaran kantor daerah dan kantor cabang, mengalkulasi dan memantau realisasinya bertugas serta mengurus perbendaharaan dan perpajakan kantor daerah dan kantor cabang.

d. Sub seksi Verifikasi dan pembukuan

Tugas Sub seksi verifikasi dan pembukuan adalah mengadakan verifikasi dokumen keuangan dan menyelenggarakan pembukuan serta menyajikan laporan keuangan kantor daerah

## 2. Seksi Umum dan Sumber Daya Manusia

Seksi Umum dan Sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengurus tata usaha dan rumah tangga, bangunan, dan sarana serta kehumasan di kantor daerah dan kantor cabang serta mengurus administrasi kepegawaian, gaji dan kesejahteraan pegawai kantor daerah dan kantor cabnag. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut fungsi dari seksi kepegawaian adalah :

- mengurus dan memproses pengangkatan pegawai atau kepangkatan berkala
- mengurus dan memproses usul mutasi, promosi dan pemberhentian serta pensiunan pegawai
- mengurus dan memproses pemberian gaji dan kesejahteraan pegawai
- mengurus kepegawaian, teknik bangunan tata usaha dan bangunan serta pemeliharannya
- mengurus kegiatan pemasaran, protokol, dan hukum

Seksi umum dan sumber daya manusia terdiri dari beberapa sub seksi antara lain :

### a. Sub seksi Tata Usaha Rumah Tangga dan Bangunan

Sub seksi Tata Usaha Rumah Tangga dan Bangunan mempunyai tugas mengurus tata usaha kantor, kebutuhan rumah tangga, perlengkapan, keamanan serta kendaraan serta mengurus tanah bangunan dan prasarana di kantor daerah dan cabang.

### b. Sub seksi Gaji dan Kesejahteraan

Subseksi gaji dan kesejahteraan mempunyai tugas yaitu memproses dan menyiapkan pemberian gaji dan tunjangan serta kesejahteraan pegawai di kantor daerah dan kantor cabang.

### c. Sub seksi Administrasi Kepegawaian

Sub seksi Administrasi Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan dan memproses pengangkatan pegawai, kepangkatan, dan kenaikan berkala gaji pegawai yang ada di kantor daerah dan kantor cabnag serta menyiapkan dan

memproses usul mutasi, promosi dan pemindahan, pemberhentian dan pemindahan pegawai di kantor daerah dan kantor cabang.

### 3. Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat bertugas untuk mengadakan hubungan dengan masyarakat luas yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan.

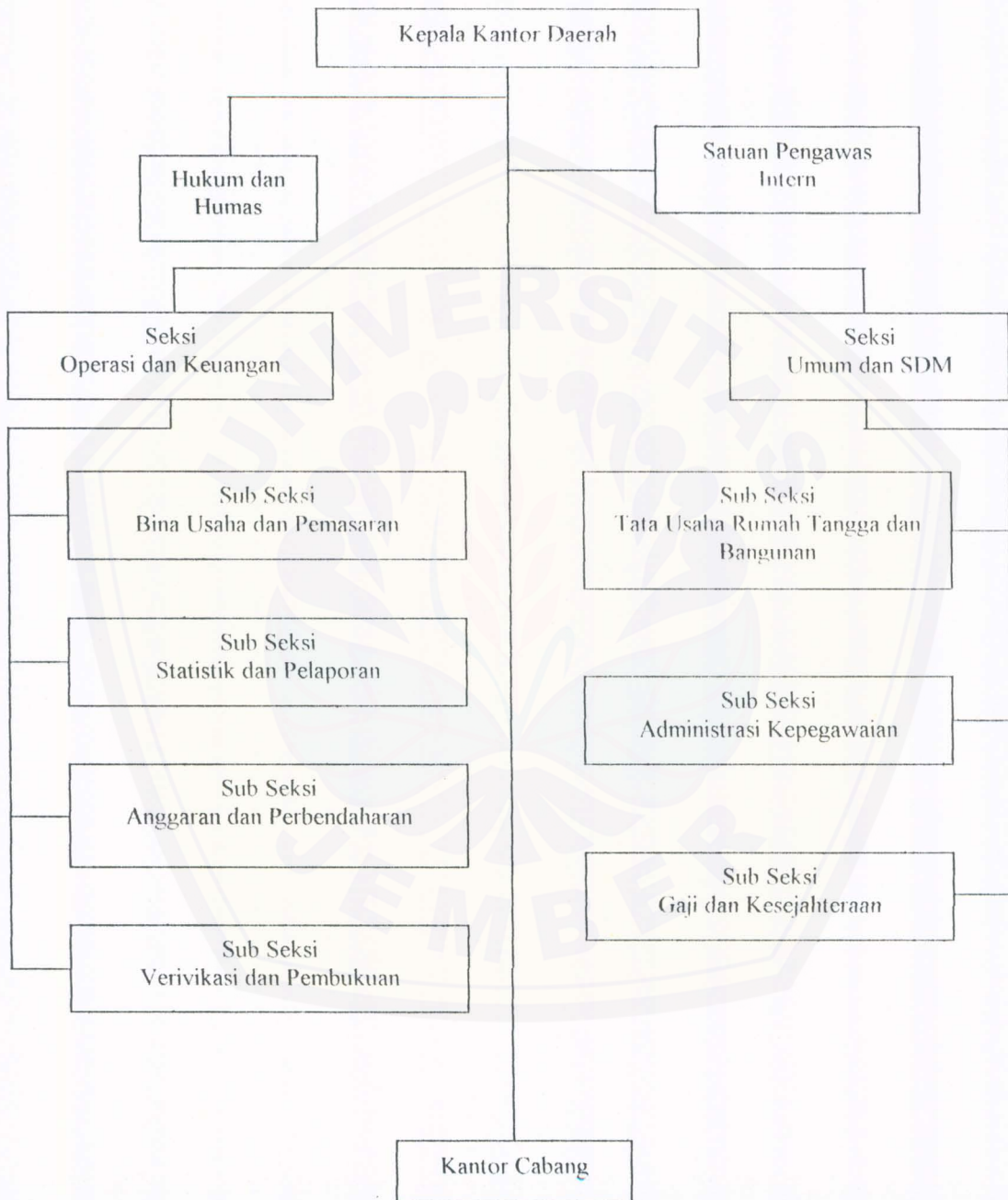
### 4. Satuan Pengawas Intern

Satuan Pengawas Intern mempunyai tugas membantu kepala kantor daerah dalam mengadakan penilaian atas sistem pengendalian (manajemen) yang telah ditetapkan oleh direksi/kepala kantor daerah, melaksanakan serta memberikan saran perbaikan/pemindahan. Fungsi Satuan Pengawas Intern antara lain :

- mengkoordinasi pelaksanaan penyusunan program penyelenggaraan pemeriksaan atau pelaksanaa dereksi atau kepala kantor daerah dan pelaporannya.
- mengkoordinasi pelaksanaan pemeriksaan cabang
- memberikan pertimbangan penyelesaian kasus yang berakibat adanya tindakan disiplin/ganti rugi



Lebih lanjut tentang struktur organisasi Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember dapat dilihat dari gambar bagan sebagai berikut :



**Gambar 1 : Struktur Organisasi Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember**

Pejabat dalam struktur organisasi Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember adalah sebagai berikut :

1. Kepala Kantor Daerah : Agus Supriyono, SE. MM.
2. Kepala Seksi Operasi dan Keuangan : Endah Susiani, SE.Ak
  - Kepala Sub seksi Bina Usaha dan Pemasaran : A.S. Taufik, SE.
  - Kepala Sub seksi Statistik dan Pelaporan : Yudi Gamayanto, SE
  - Kepala Sub seksi Anggaran dan Perbendaharaan : Sutarto, SE.
  - Kepala Sub seksi Vifikasi dan Pembukuan : Sukiman, SE.
3. Kepala Seksi Umum dan SDMM : Sugondo Hadi Santoso, SE.
  - Kepala Sub seksi Tata Usaha RT dan Bangunan : Muchamirin
  - Kepala Sub seksi Administrasi Kepegawaian : Drs. Zaenal Arifin
  - Kepala Sub seksi Gaji dan Kesejahteraan : Drs. Sutedjo, MM
4. Kepala Sub seksi Hukum dan Humas : Arif Haryanto
5. Pemeriksa : Hartadi, SH.
  - Joko Lesmono, SE
  - Pemeriksa Muda : Agus Asmono, SE
  - Eko Wijadmiko,SE.
  - Umar Wibowo, SE.

#### 4.1.8 Kegiatan Perusahaan

Kegiatan perusahaan adalah memberikan jasa pegadaian dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan jasa tersebut. Secara lebih terperinci maka kegiatan tersebut meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

##### a. Jasa Pegadaian

Merupakan kredit jangka endek guna memenuhi kebutuhan dana yang harus dipenuhi pada saat itu juga. Barang jminan terdiri dari barang bergerak berwujud seperti perhiaan, kendaraan roda dua, barang elektronik, dan barang rumah tangga lainnya.

b. Jasa Taksiran

Jas ini diberikan kepada mereka yang ingin mengetahui kualitas barang miliknya emas, perak, berlian.

c. Jasa Titipan

Jasa titipan ini adalah pemecahan masalah yang paling tepat bagi masyarakat yang menghendaki keamanan yang baik atas barang berharga miliknya. Barang-barang yang dititipkan dipegadaian adalah perhiasan, surat-surat berharga (saham, sertifikat, deposito) sepeda motor dan sebagainya.

d. Toko emas Pegadaian “Galeri 24”

Merupakan counter penjualan toko emas yang terjamin keasliannya karena dilampiri sertifikat jaminan. Dengan sertifikat ini konsumen akan merasa yakin bahwa perhiasan yang dibeli asli dan kualitasnya terjamin.

#### 4.1.9 Aspek Personalia

##### 4.1.9.1` Hari Kerja dan Jam Kerja

Hari kerja ditetapkan pada hari senin sampai dengan hari hari jumat, sedangkan jam kerja per hari ditentukan mulai jam 07.30 hingga jam 16.30 dan istirahat 30 menit.

##### 4.1.9.2 Status Pegawai

Ada dua jenis pegawai yang menunjukkan posisi pegawai dalam hubungannya dengan kelompok kerja yaitu :

a. Pegawai Tetap

Pegawai yang keberadaannya dalam perusahaan ditetapkan berdasarakan Surat keputusan resmi Direktur Utama Perusahaan Umum pegadaian.

b. Pegawai Tidak Tetap

Pegawai yang keberadaannya dalam perusahaan ditetpkan berdasarkan perjanjian kontrak.



#### 4.1.9.3 Sistem Penggajian

Mekanisme penggajian yang ada tidak sama dengan sebagai mana yang dijumpai dalam instansi pemerintahan yang menetapkan penggajian pegawai negeri secara penuh, namun Perusahaan Umum Pegadaian mempunyai tata cara penggajian tersendiri dengan beberapa perbedaan. Mekanisme penggajian dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### a. Pegawai Penuh

Pembayaran gaji sebagai pegawai penuh dapat dilaksanakan oleh pihak perusahaan sendiri yang ditangani oleh bendahara Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember. Pembayaran gaji dilakukan setiap bulan dan besarnya gaji disesuaikan dengan tingkatan golongan pegawai yang bersangkutan. Selain itu juga mendapat tunjangan yang besarnya juga disesuaikan dengan tingkatan golongan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

##### b. Pegawai Honorer

Mekanisme pembayaran bagi pegawai honorer biasanya menggunakan sistem kontrak kerja. Gaji yang akan diterima oleh pegawai honorer dihitung secara honorer dan dihitung secara harian dengan pembayaran setiap minggu/bulan sekali tanpa tunjangan. Tetapi untuk potongan tetap diperlukan yang besarnya sesuai dengan potongan pada pegawai tetap.

#### 4.1.9.4 Tunjangan

Jenis-jenis tunjangan yang ada di Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember antara lain :

##### a. tunjangan keluarga

1. kepada pegawai yang bersuami/beristri diberikan tunjangan suami atau istri sebesar 10% dari gaji pokok dengan ketentuan bila suami atau istri keduanya berkedudukan sebagai pegawai perum pegadaian maka tunjangan ini hanya diberikan kepada yang mempunyai gaji pokok lebih tinggi.

2. Kepada pegawai yang mempunyai anak sah/anak angkat yang disahkan berumur lebih dari 21 tahu yang belum pernah kawin dan tidak memiliki penghasilan sendiri serta nyata menjadi tanggung jawab pegawai diberikan tunjangan anak sebesar 20 % dari gaji pokok untuk tiap anak.

b. tunjangan beras

Tunjangan ini diberikan sebanyak-banyaknya 50 kg untuk pegawai yang telah berkeluarga dan 10 kg untuk pegawai yang tidak menikah. Tunjangan ini dibayarkan dalam bentuk uang yang ditetapkan sebesar Rp 2.500,00 dan pembayarannya disatukan dengan dfar gaji.

c. tunjangan perusahaan

merupakan tunjangan yang dibayarkan setiap bulan kepada karyawan

d. tunjangan hari tua

merupakan tunjangan yang diberikan setelah berakhirnya mas tugas

e. tunjangan lain-lain

tunjangan yng ditetapkan oleh direksi baik jenis maupun besarnya, seperti tunjangan keahlian dan lain-lain.

#### 4.1.9.5 Jaminan

Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember juga memberikan jsmnsn kepada aryawan untuk meningkatkan kesejahteraan serta kemudahan karyawan antar lain :

a. jaminan kecelakaan

bila karyawan Kantor Daerah XI Perum Pegadaian Jember mengalami kecelakaan dalam menjalankan tugas maka karyawan tersebut mendapat jaminan kecelakaan kerja sepenuhnya dari perusahaan

b. jaminan lain-lain

#### **4.1.10 Aspek Pemasaran**

##### **4.1.10.1 Produk**

Pegadaian apabila dilihat dari segi daya tahan dan kewujudannya dapat dikelompokkan dalam kelompok jasa. Jasa adalah kegiatan, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk penjualan. Jasa pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menimbulkan kepemilikan atas sesuatu.

Dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan pegadaian seperti pegadaian, taksiran, dan titipan maka pegadaian hanya memberikan bentuk-bentuk penawaran atau pelayanan jasa yang tidak berwujud artinya tidak dapat diraba atau dirasakan oleh panca indra. Namun, pelayanannya dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan dan keinginan nasabah atau pengguna jasa.

Perusahaan Umum Pegadaian merupakan satu-satunya usaha yang diberikan wewenang untuk melakukan kegiatan memberikan pinjaman dengan jaminan dalam bentuk barang bergerak kepada masyarakat. Jadi Brand name Perum Pegadaian merupakan senjata utama dalam memasarkan jasanya. Pesaing yang dihadapi oleh Perum Pegadaian hanyalah dengan pegadaian-pegadaian gelap.

Aspek lain yang dimiliki Perum Pegadaian dalam memasarkan jasanya adalah kemudahan-kemudahan dan jaminan atau garansi yang diberikan. Perum Pegadaian selama ini selalu memberikan pelayanan yang cepat, murah, dan sederhana. Semua itu merupakan suatu keunggulan tersendiri bagi usaha pemasaran. Selain itu Perum Pegadaian juga memberikan jaminan dalam bentuk kepastian bunga dan keamanan barang.

##### **4.1.10.2 Harga**

Karena Perum Pegadaian merupakan sebuah usaha jasa maka biaya-biaya pelayanan yang diberikan kepada nasabah atau pengguna jasa bukan berbentuk harga seperti produsen barang industri atau konsumsi melainkan dalam bentuk bunga. Bunga merupakan suatu bentuk harga atas pelayanan yang telah diberikan kepada nasabah sehingga kebutuhannya terpenuhi.



Sesuai dengan prinsip Perum Pegadaian yang tidak hanya mengejar keuntungan tetapi juga berorientasi pada sosial yaitu memberikan pelayanan yang murah maka bunga yang ditetapkan juga relatif rendah. Hal ini dikarenakan Perum Pegadaian menyadari bahwa nasabah atau pengguna jasa pegadaian sebagian besar adalah masyarakat kecil.

#### 4.1.10.3 Promosi

Untuk mendukung kegiatan pemasaran maka Kantor Daerah Perum Pegadaian XI juga melakukan promosi. Promosi yang dilakukan adalah dengan melalui periklanan, promosi penjualan, dan publisitas.

##### a. periklanan

Media periklanan yang digunakan Kantor Daerah XI Perum Pegadaian adalah media cetak dan media elektronika.

Untuk media cetak menggunakan :

- 4 Jawa Pos
- 5 Derap
- 6 Suara Besuki.
- 7 Surya

Untuk media elektronika menggunakan :

- 8 Radio Idola
- 9 Radio Suara Akbar
- 10 Radio Panorama
- 11 Radio Romantika

Selain menggunakan media cetak dan media elektronika untuk kegiatan periklanan ini Kantor Daerah XI Perum Pegadaian juga menggunakan media out door reklame dan media khusus sovenir.

Periklanan ditujukan untuk mencapai pasar secara massal dengan biaya yang relatif tidak mahal ( jika biaya tersebut dihitung berdasarkan jumlah hubungan yang dilakukan).

**b. Promosi Penjualan**

Promosi penjualan yang dilakukan Kantor Daerah XI Perum Pegadaian dengan cara memberikan kupon berhadiah, memberikan sovenir atau kaos serta kalender.

**c. Publisitas**

Publisitas merupakan kegiatan kegiatan yang dilakukan periklanan hanya publisitas tidak menggunakan biaya sponsor.

**4.1.10.4 Distribusi**

Perum Pegadaian merupakan usaha jasa seperti perbankan sehingga saluran yang distribusi yang digunakan adalah distribusi langsung artinya pihak Perum Pegadaian secara langsung bertemu dengan nasabah atau pengguna jasa tanpa perantara pihak lain. Hal ini memungkinkan bagi pihak Perum Pegadaian untuk melayani nasabah atau pengguna jasa secara cepat dan efisien.

**4.1.11 Aspek Keuangan****4.1.11.1 Klasifikasi Modal**

Menurut klasifikasi berdasarkan waktu modal kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Modal kerja permanan atau tetap yaitu sejumlah aktiva lancar yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan minimum jangka anjang agar perusahaan dapat berjalan lancar tanpa kesulitan finansial.
2. Modal kerja sementara adaklah investasi dalam aktiva lancar yang berubah-ubah sesuia dengan kebutuhan musiman dan kebutuhan diluar aktivitas rutin perusahaan (kebutuhan insidental)

#### 4.1.11.2 Sumber Modal

Sumber modal Kantor Daerah XI perusahaan Umum Pegadaian Jember berasal dari :

a. Hasil Operasi Perusahaan

Hasil operasi perusahaan adalah jumlah pendapatan bersih yang tampak dalam laporan perhitungan laba rugi ditambah dengan penurunan nilai mata uang dan amortasi. Jadi jumlah modal kerja berasal dari operasi perusahaan dapat dihitung dengan menganalisa laporan perhitungan rugi laba perusahaan.

b. Penjualan saham atau obligasi

Sebagai alternatif untuk menambah modal kerja, Perusahaan Umum pegadain Pusat menerbitkan saham baru atau dengan cara menerbitkan obligasi atau bentuk-bentuk hutang jangka panjang lainnya. Penambahan modal kerja dengan cara menerbitkan obligasi mempunyai konsekuensi yang dipikul oleh Perusahaan Umum pegadain dan Perusahaan Umum pegadain harus membayar bunga tetap. Oleh karena itu, dalam mengeluarkan obligasi sebagai cara untuk menambah modal kerja harus diperhitungkan dengan kebutuhan modal kerja.

#### 4.1.11.3 Keistimewaan Perusahaan Umum Pegadain dalam Hal Modal

Perusahaan Umum Pegadain mempunyai keistimewaan dalam bentuk modal yaitu :

1. modal seluruhnya dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan tidak terbagi atas saham – saham , serta dapat mempunyai dan memperoleh dana dari kredit baik dari dalam maupun luar negeri atau dari masyarakat.
2. besarnya modal perusahaan adalah sama dengan nilai seluruh kekayaan negara yang telah tertanam dalam perusahaan.
3. setiap penambahan modal yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dilakukan dengan peraturan pemerintah.



4. perusahaan dapat menambah modalnya dengan yang dibentuk dan dipupuk secara intern.

#### 4.1.11.4 Tambahan Modal Intern

Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadian Jember mempunyai tambahan modal intern atau dari dalam antara lain :

- a. uang bungan, uang pembalas jasa atau uang sewa modal
- b. uang kelebihan “kadaluarsa” yaitu uang kelebihan dari penjualan lelang yang merupakan milik nasabah yang dalam waktu satu tahun setelah tanggal pelelangan tidak diambil maka akan menjadi milik perusahaan
- c. penerimaan sewa, yang dimaksud adalah uang yang dipungut dari rumah dinas milik Perusahaan Umum Pegadaian.
- d. Keuntungan penjualan barang milik negara , keuntungan ini diambil dari penjualan barang negara yang jumlahnya sedikit.
- e. Jasa giro yaitu bunga yang diberikan bank atas simpanan giro Perusahaan Umum pegadaian.
- f. Pendapatan dari hasil penjualan kekayaan yaitu barang investasi yang sudah habis masa pakainya maka dihapus dengan cara menjual dan hasil penjualannya dibukukan sebagai penerimaan atau sumber dana.
- g. Pemberian dana melalui taksiran yang dimaksud adalah taksiran yang wajar.

## 4.2 Penyajian Data

Untuk menuju pada penganalisaan atas data-data yang diperoleh dari penelitian maka dalam bab ini akan dipaparkan secara garis besar mengenai variabel-variabel dan indikator-indikator penelitiannya juga disajikan data-data primer berupa data data berdasarkan score dari jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan indikator indikator yang ada.

Adapun dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu :

1. Independent variabel atau variabel pengaruh (X) yaitu perilaku pemimpin yang indikatornya sebagai berikut :
  - a. konsiderasi (X1)
  - b. struktur inisiasi (X2)
2. Dependent Variabel atau variabel terpengaruh (Y) yaitu prestasi kerja karyawan yang indikatornya adalah sebagai berikut :
  - a. kualitas kerja (Y1)
  - b. kuantitas kerja (Y2)
  - c. dapat tidaknya diandalkan (Y3)
  - d. sikap (Y4)

### 4.2.1 Variabel Pengaruh (X)

Dalam penelitian ini sebagai variabel pengaruh adalah variabel perilaku pemimpin dengan indikator sebagai berikut :

- a. konsiderasi
- b. Struktur inisiasi

#### 4.2.1.1 Konsiderasi

Konsiderasi adalah kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Adapun item-item dari konsiderasi adalah sebagai berikut :

- ramah tamah

- mendukung dan membela
- mau berkonsultasi
- mau mendengar kan bawahan
- memikirkan kesejahteraan bawahan
- memperlakukan bawahan setingkat dengan dirinya

Kemudian data-data yang didapat dari 28 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**DATA BERDASARKAN SCORE TERHADAP INDIKATOR**  
**KONSEDERASI (X1)**

No	ITEM						TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	3	3	2	3	17
2	3	2	3	2	3	3	16
3	3	3	3	3	3	3	18
4	3	3	2	3	3	3	17
5	3	3	3	3	3	3	18
6	3	3	2	2	3	3	16
7	3	3	3	2	2	3	16
8	3	3	3	3	3	3	18
9	3	3	2	3	3	3	17
10	3	3	3	3	2	3	17
11	3	4	3	3	3	3	19
12	3	3	3	3	3	3	18
13	3	3	3	2	3	3	17
14	3	3	2	2	3	3	16
15	3	3	3	2	2	3	16



16	3	3	2	3	3	3	17
17	3	3	3	3	3	3	18
18	3	2	3	3	3	3	17
19	3	3	2	2	3	3	16
20	3	3	3	3	3	3	18
21	3	2	2	3	3	3	16
22	3	3	2	3	3	3	17
23	3	3	2	2	3	3	16
24	3	3	3	2	3	3	17
25	3	3	3	2	2	3	16
26	3	3	3	2	2	3	16
27	3	2	3	3	3	3	17
28	3	3	2	3	2	3	16

Sumber : Data Primer

#### 4.2.1.2 Struktur Inisiasi

Struktur inisiasi adalah kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan-batasan antara peranan pemimpin dan peranan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun item-item dari struktur inisiasi adalah sebagai berikut :

- memberikan kritik pelaksanaan pekerjaan yang jelek
- menekankan batas waktu pelaksanaan tugas pekerjaan kepada bawahan
- selalu memberitahu apa yang harus dikerjakan bawahan
- selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang cara melakukan tugas
- memberi standar tertentu atas pekerjaan
- selalu mengawasi bawahan dalam bekerja

Kemudian data-data yang didapat dari 28 responden yang berupa score dari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
**DATA BERDASARKAN SCORE TERHADAP INDIKATOR**  
**STRUTUR INISIASI (X2)**

No	ITEM						TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	3	2	2	3	16
2	3	3	2	2	3	2	15
3	3	3	2	3	3	3	17
4	3	3	3	2	3	3	17
5	3	3	3	3	2	3	17
6	3	3	3	2	2	3	16
7	3	3	2	2	2	3	15
8	3	3	3	3	3	3	18
9	3	3	2	3	3	3	17
10	3	3	3	3	3	2	17
11	3	3	3	3	3	3	18
12	3	3	3	3	3	3	18
13	3	3	3	3	2	3	17
14	3	2	2	3	3	3	16
15	3	3	3	2	2	3	16
16	3	2	3	3	3	3	17
17	3	3	3	3	2	3	17
18	3	3	2	3	3	3	16
19	3	3	2	2	3	3	16
20	3	3	2	3	3	3	17

21	3	2	2	2	3	3	15
22	3	3	3	2	3	3	17
23	3	3	3	2	2	3	16
24	3	3	3	2	2	3	16
25	3	2	2	3	3	3	16
26	3	3	2	3	3	3	17
27	3	3	3	2	3	3	17
28	3	3	3	2	2	3	16

Sumber : Data Primer

Untuk lebih memudahkan langkah analisis selanjutnya, data-data untuk masing-masing indikator tersebut diatas dapat disajikan atau digabungkan dalam satu tabel yaitu merupakan data keseluruhan dari variabel perilaku pemimpin sebagai berikut :

**TABEL 4**  
**DATA BERDASARKAN SCORE TERHADAP VARIABEL**  
**PERILAKU PEMIMPIN (X)**

N	INDIKATOR		TOTAL SCORE
	X1	X2	
1	17	16	33
2	16	15	31
3	18	17	35
4	17	17	34
5	18	17	35
6	16	16	32
7	16	15	31
8	18	18	36
9	17	17	34



10	17	17	34
11	19	18	37
12	18	18	36
13	17	17	34
14	16	16	32
15	16	16	32
16	17	17	34
17	18	17	35
18	17	16	33
19	16	16	32
20	18	17	35
21	16	15	31
22	17	17	34
23	16	16	32
24	17	16	33
25	16	16	32
26	16	17	33
27	17	17	34
28	16	16	32

#### 4.2.2 Variabel Terpengaruh

Dalam penelitian ini sebagai variabel terpengaruh adalah variabel prestasi kerja karyawan dengan indikator sebagai berikut :

- a. kualitas kerja
- b. kuantitas kerja
- c. dapat tidaknya diandalkan
- d. sikap

#### 4.2.2.1 Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah mutu atau kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan.

Adapun item-item dari indikator kualitas kerja adalah sebagai berikut :

- kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik rapi dan bersih
- kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan data fakta, dan ketentuan yang berlaku
- meneliti ulang pekerjaan yang telah selesai sehingga tidak terjadi kesalahan

Kemudian data-data yang didapat dari 28 responden yang berupa score dari jawaban yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**TABEL 5**  
**DATA BERDASARKAN SCORE TERHADAP INDIKATOR**  
**KUALITAS KERJA (Y1)**

N	ITEM			TOTAL SCORE
	1	2	3	
1	3	3	2	8
2	3	3	2	8
3	3	2	3	8
4	3	3	3	9
5	3	3	2	8
6	3	2	3	8
7	3	3	2	8
8	3	3	3	9
9	3	3	2	8
10	3	2	2	7
11	3	3	3	9
12	3	3	2	8
13	3	2	3	8
14	3	2	3	8

15	3	3	2	8
16	3	3	2	8
17	3	3	2	8
18	3	3	3	9
19	3	3	2	8
20	3	3	3	9
21	3	2	3	8
22	3	3	2	8
23	3	2	2	7
24	3	3	3	8
25	3	2	3	8
26	3	3	2	8
27	3	2	3	8
28	3	3	2	8

Sumber : Data Primer

#### 4.2.2.2 Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah banyaknya atau besarnya pekerjaan yang dapat dihasilkan baik untuk pekerjaan rutin maupun tambahan. Adapun item-item dari indikator kuantitas kerja adalah sebagai berikut :

- kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang banyak
- kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan tambahan



Kemudian data-data yang didapat dari 28 responden yang berupa score dari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**TABEL 6**  
**DATA BERDASARKAN SCORE TERHADAP INDIKATOR**  
**KUANTITAS KERJA (Y2)**

N	ITEM		TOTAL SCORE
	1	2	
1	3	2	5
2	3	2	5
3	3	3	6
4	3	3	6
5	2	3	5
6	3	3	6
7	3	2	5
8	3	3	6
9	2	3	5
10	3	2	5
11	3	3	6
12	3	2	5
13	3	2	5
14	2	2	4
15	3	2	5
16	3	2	5
17	3	2	6
18	2	3	5
19	2	2	4
20	3	3	6

21	3	2	5
22	3	2	5
23	2	2	4
24	3	2	5
25	2	3	5
26	2	3	5
27	3	2	5
28	3	2	5

Sumber : Data Primer

#### 4.2.2.3 Dapat Tidaknya Dihandalkan

Dapat tidaknya dihandalkan adalah suatu kondisi karyawan yang dapat mengikuti instruksi atau setia, memiliki inisiatif, dan kerajinan. Adapun item-item dari indikator ini adalah sebagai berikut :

- adanya ketaatan karyawan terhadap setiap perintah atasan
- adanya pengorbanan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi
- pengambilan keputusan tanpa menunggu perintah atasan
- mengambil langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan
- di dalam bekerja tidak mengalami kesalahan teknis
- masuk kerja secara rutin berdasarkan jadwal yang ada
- masuk kerja dan pulang kerja tepat waktu





21	3	3	3	3	3	3	3	21
22	3	3	3	3	3	3	3	21
23	3	3	3	3	3	3	3	21
24	3	3	2	3	3	3	3	20
25	3	3	3	3	2	3	3	20
26	3	3	3	2	3	3	3	20
27	3	3	3	3	3	3	3	21
28	3	3	3	3	3	2	3	20

Sumber : Data Primer

#### 4.2.2.4 Sikap

Sikap dalam penelitian ini adalah kerjasama yaitu suatu kemauan atau kesediaan untuk bekerja dengan orang lain baik rekan sekerja maupun atasan. Adapun item-item dari indikator ini adalah sebagai berikut :

- kesediaan karyawan bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja maupun atasan
- kesediaan saling membantu diantara rekan-rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugas
- adanya keaktifan di dalam semua kegiatan organisasi

Kemudian data yang didapat dari 28 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**TABEL 8**  
**DATA BERDASARKAN SCORE TERHADAP INDIKATOR**  
**SIKAP (Y4)**

N	ITEM			TOTAL SCORE
	1	2	3	
1	2	2	3	7
2	3	3	2	8

3	3	3	3	9
4	3	2	3	8
5	3	3	2	8
6	3	3	3	9
7	2	3	2	7
8	3	3	3	9
9	3	2	3	8
10	2	3	3	8
11	3	9	3	9
12	3	3	3	9
13	3	2	3	8
14	2	3	3	8
15	3	2	2	7
16	3	2	3	8
17	3	3	3	9
18	3	3	2	8
19	3	2	2	7
20	3	3	3	9
21	3	2	3	8
22	3	3	3	9
23	2	3	3	8
24	3	2	3	8
25	3	2	3	8
26	3	3	3	9
27	3	3	3	9
28	3	3	2	8

Sumber : Data Primer

Untuk lebih memudahkan langkah analisis selanjutnya, data untuk masing-masing indikator tersebut diatas dapat disajikan atau digabungkan dalam satu tabel yaitu merupakan data keseluruhan dari variabel prestasi kerja karyawan sebagai berikut :

**TABEL 9**  
**DATA BERDASARKAN SCORE TERHADAP VARIABEL**  
**PRESTASI KERJA KARYAWAN (Y)**

No	INDIKATOR				TOTAL SCORE
	Y1	Y2	Y3	Y4	
1	8	5	21	7	41
2	8	5	19	8	40
3	8	6	22	9	45
4	9	6	21	8	44
5	8	5	21	8	42
6	8	6	21	9	44
7	8	5	20	7	40
8	9	6	22	9	46
9	8	5	22	8	43
10	7	5	21	8	41
11	9	6	22	9	46
12	8	5	22	9	43
13	8	5	21	8	43
14	8	4	20	8	40
15	8	5	20	7	40
16	8	5	21	8	42
17	8	6	21	9	44
18	8	5	19	8	40
19	8	5	20	7	40



20	9	6	21	9	45
21	8	5	21	8	42
22	8	5	21	9	43
23	7	4	21	8	40
24	8	5	20	8	41
25	8	5	20	8	42
26	8	5	20	9	41
27	8	5	21	9	43
28	8	5	20	8	41

### 4.3 Analisis Data

Untuk mempermudah dalam menganalisis data maka data yang sudah diolah dibuat suatu tabel, seperti berikut :

**Tabel 10**

**Tabel Untuk Mencari Koefisien Korelasi**

No	SCORE		RANK		Di	di <sup>2</sup>
	X	Y	X	Y		
1	33	41	12,5	10	2,5	6,25
2	31	40	2	4	-2	4
3	35	45	23,5	25,5	-2	4
4	34	44	18	23	-5	25
5	35	42	23,5	14,5	9	81
6	32	44	7	10	-3	9
7	31	40	2	4	-2	4
8	36	46	26,5	27,5	-1	1
9	34	43	18	19	-1	1

10	34	41	18	10	8	64
11	37	46	28	27,5	0,5	0,25
12	36	43	26,5	19	7,5	42,25
13	34	43	18	19	-1	1
14	32	40	7	4	3	9
15	32	40	7	4	3	9
16	34	42	18	14,5	3,5	12,25
17	35	44	23,5	23	0,5	0,25
18	33	40	12,5	4	8,5	72,25
19	32	40	7	4	3	9
20	35	45	23,5	25,5	-2	4
21	31	42	2	14,5	-12,5	156,25
22	34	43	18	19	-1	1
23	32	40	7	4	3	9
24	33	41	12,5	10	2,5	6,25
25	32	42	7	14,5	-7,5	56,25
26	33	41	12,5	10	2,5	6,25
27	34	43	18	19	-1	1
28	32	41	7	10	-3	9

### 4.3.1 Perhitungan Koefisien Korelasi

Berdasarkan tabel 10 maka dapat diketahui :

$$N = 28$$

$$d_i^2 = 603,5$$

Terdapat variasi nilai rank kembar sebagai berikut :

Untuk X :

$$3 \text{ data untuk rank } 2 \quad t = 3$$

$$7 \text{ data untuk rank } 7 \quad t = 7$$

$$4 \text{ data untuk rank } 12,5 \quad t = 4$$

$$7 \text{ data untuk rank } 18 \quad t = 7$$

$$4 \text{ data untuk rank } 23,5 \quad t = 4$$

$$2 \text{ data untuk rank } 26,5 \quad t = 2$$

Untuk Y :

$$7 \text{ data untuk rank } 4 \quad t = 7$$

$$5 \text{ data untuk rank } 10 \quad t = 5$$

$$4 \text{ data untuk rank } 14,5 \quad t = 4$$

$$5 \text{ data untuk rank } 19 \quad t = 5$$

$$3 \text{ data untuk rank } 23 \quad t = 3$$

$$2 \text{ data untuk rank } 25,5 \quad t = 2$$

$$2 \text{ data untuk rank } 27,5 \quad t = 2$$



dari data dimasukkan dalam rumus :

$$\begin{aligned}\sum T_x &= \frac{t^3 - t}{12} \\ &= \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{7^3 - 7}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{7^3 - 7}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} \\ &= \frac{24}{12} + \frac{336}{12} + \frac{60}{12} + \frac{336}{12} + \frac{60}{12} + \frac{6}{12} \\ &= 2 + 28 + 5 + 28 + 5 + 0,5 \\ &= 68,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum T_y &= \frac{t^3 - 3}{12} \\ &= \frac{7^3 - 7}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} \\ &= \frac{336}{12} + \frac{120}{12} + \frac{60}{12} + \frac{120}{12} + \frac{60}{12} + \frac{24}{12} + \frac{6}{12} + \frac{6}{12} \\ &= 28 + 10 + 5 + 10 + 2 + 0,5 + 0,5 \\ &= 56\end{aligned}$$

selanjutnya dicari harga  $X^2$  dan  $Y^2$

$$\begin{aligned}\sum X^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x \\ &= \frac{28^3 - 28}{12} - 68,5 \\ &= 1827 - 68,5 \\ &= 1758,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum Y^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y \\ &= \frac{28^3 - 28}{12} - 56 \\ &= 1827 - 56 \\ &= 1771\end{aligned}$$

Selanjutnya karena adanya nilai kembar maka koefisien korelasi dicari dengan rumus

$$\begin{aligned}rs &= \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - di^2}{2\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} \\&= \frac{1758,5 + 1771 - 603,5}{2\sqrt{(1758,5)(1771)}} \\&= \frac{2926}{2\sqrt{3114303,5}} \\&= \frac{2926}{2(1764,74)} \\&= \frac{2926}{3529,48} \\&= 0,829\end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan korelasi  $r_s$  antara variabel X dan variabel Y diatas maka dapat diperoleh hasil  $r_s$  sebesar 0,829 dimana nilai kritis pada  $N=28$  dengan taraf kepercayaan 95% signifikansi 0,05 sebesar 0,317.

Dengan demikian hasil korelasi lebih besar dari harga kritisnya ( $0,829 > 0,371$ ) maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima yang berarti ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Dacrah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember.

#### 4.3.2 Uji t

Untuk mengetahui tingkat signifikansi hasil korelasi  $r_s$  diatas maka dapat diuji dengan menggunakan t test.

$$\begin{aligned}t_{test} &= r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_s)^2}} \\ &= 0,829 \sqrt{\frac{28-2}{1-(0,829)^2}} \\ &= 0,829 \sqrt{\frac{26}{1-0,687}} \\ &= 0,829 \sqrt{\frac{26}{0,313}} \\ &= 0,829 \sqrt{83,07} \\ &= 0,829(9,114) \\ &= 7,556\end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas diperoleh hasil t test sebesar 7,556 sedangkan harga kritis t untuk  $N = 28$  dimana  $df = N - 2$  (28-2) dengan taraf signifikansi 0,05 taraf kepercayaan 95 % nilai kritisnya adalah 2,056

Dengan demikian dapat diketahui bahwa hasil t hitung lebih besar daripada nilai kritisnya ( 7,556 > 2,056 ) sehingga dapat diketahui bahwa hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember signifikan.



## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 1.1 Simpulan

Berdasarkan data yang telah diperoleh dilapangan baik berupa sekunder maupun primer yang merupakan jawaban angket dari responden serta berdasarkan analisis data hipotesis korelasi, terdapat hasil positif dan signifikan. Artinya semakin baik perilaku pemimpin maka prestasi kerja karyawan juga semakin baik.

Hal ini dapat dilihat dan dibuktikan kebenarannya melalui pertimbangan analisa seperti tersebut diatas dengan hasil sebagai berikut :

1. Dari hasil perhitungan korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) didapat hasil 0,829 sedang nilai kritis untuk taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95 % dengan  $N = 28$  yaitu sebesar 0,317 yang berarti harga  $r_s$  hitung  $>$  harga kritis ( $0,829 > 0,317$ ). Hal ini berarti bahwa variabel X dan Variabel Y terdapat hubungan yang positif.
2. Dari hasil t test atau pengujian kembali didapatkan hasil perhitungan 7,556 sedangkan nilai atau harga kritis f dengan  $df = N - 2$  pada taraf sinifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95% yaitu sebesar 2,056 yang berarti t test hitung  $>$  t tabel ( $7,556 > 2,056$ ). Hal ini berarti hubungan antara variabel X dan variabel Y signifikan.

Bertitik tolak pada perhitungan di atas maka ketentuan yang telah ada dalam hipotesis seperti yang telah dirumuskan dimuka adalah sebagai berikut :

Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan dengan demikian Hipotesis kerja ( $H_1$ ) diterima. Berdasarkan ketentuan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa “ Ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Dacrah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember”

## 2.1 Saran

Dari kesimpulan di atas maka ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai saran antara lain sebagai berikut :

1. Pemimpin agar senantiasa menunjukkan perilaku yang dapat memacu atau mendorong karyawan untuk membuat prestasi dalam melaksanakan pekerjaan
2. Untuk memacu karyawan agar lebih bermotivasi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya maka pemimpin perlu menerapkan perilaku yang berdimensi Konsederasi yaitu menjalin hubungan yang baik atau akrab dengan karyawan.
3. Untuk menjaga karyawan agar tetap menjalankan pekerjaan atau tugasnya sesuai dengan aturan, target, dan batasan waktunya maka pemimpin perlu menerapkan perilaku yang berdimensi struktur inisiasi yaitu tetap menjaga hubungan atau peran antara bawahan dan pemimpin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, 1985. *Manajemen Prestasi Kerja Pegawai*, Rajawali, Jakarta
- Arlyn J. Mercher, 1990. *Struktur dan Proses Organisasi*, Rineka, Jakarta.
- A.S Moenir, 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Gunung Agung, Jakarta.
- B. Ahmad Rustandi, 1987. *Gaya Kepemimpinan*, Amico, Bandung.
- Bambang Soepeno, 1995. *Statistik Non Parametrik*, CV VAD, Jember.
- Bedjo Siswanto, 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung.
- Edwin B. Filippo, 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta
- Gary Yukl, 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Pressindo, Jakarta.
- Gerry Desler, 1993. *Manajemen Personalia Teknik Konsep Modern*, Erlangga, Jakarta
- G. Strous dan L. Sayless, 1989. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- G. Hasley, 1992. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara*, Djaya Sakti, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1988. *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, 1988. *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- G. Kartasaputra, 1989. *Debirokratisasi dan Deregulasi*, Binaaksara, Jakarta.
- Hinjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- H. Nainggolan, 1982. *Pembinaan Pegawai Negari Sipil*, Jakarta
- Ibnu Subiyanto, 1997. *Metodologi Penelitian*, UPP YKPN, Yogyakarta.



- J. Cribhin, 1985. *Kepemimpinan, Strategi Mengefektifkan Organisasi*, PT. Pustaka Binama Pressindo, Jakarta.
- J. Supranto, 1992. *Teknik Sampling Untuk Survei dan Eksperimen*, Rineka, Jakarta.
- Kartini Kartono, 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Rajawali, Jakarta.
- L. Sayless, 1986. *Manajemen Personalia*, Ghalia, Jakarta
- Manasse Mallo, 1985. *Buku Materi Pokok Metode Penelitian Sosial*, Kurnia Jakarta.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1986. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta
- Miftah Thoha, 1992. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Nugroho Budiyuwono, 1987. *Pengantar Statistik Ekonomi Perusahaan Jilid 2*, BPFE, Yogyakarta.
- P. Hersley dan K. Banchard, 1992, *Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- P. Hersley, 1994. *Pemimpin Situasional, Delapratasa*, Jakarta
- Soeharui Sigit, 1983. *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Armurrita, Yogyakarta.
- Sondang. P Siagian, 1988. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Sudrajat, 1990. *Statistik Non Parametrik*, Rineka, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1993. *Manajemen Penelitian*, Rineka, Jakarta.
- Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, BPFE, Yogyakarta.
- Sydney Siegel, 1990. *Statistik Non Parametrik*, PT. Gramedi, Jakarta.
- , 1998. *Prosedur Penelitian*, Rineka, Jakarta
- Wahyu Sarmidjo, 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Winardi, 1990. *Organisasi Kantor dan Motivasi*, Alumni, Bandung.



**DAFTAR KUISENER****Pengantar**

Bapak/Ibu/Saudara karyawan Kantor Daerah XI yang Kami hormati, sebelumnya Kami minta maaf jika telah mengganggu kesibukan dan tugas Bapak/Ibu/Saudara. Dalam kesempatan ini Kami memohon kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi Kuisener yang Kami berikan sesuai dengan petunjuk yang ada.

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

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi Kuisener ini sebelumnya Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

**Petunjuk Pengisian**

1. Isilah identitas Bapak/Ibu/Saudara dengan benar pada kolom yang telah disediakan.
2. Pilihlah jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap sesuai, dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu huruf yang tersedia, dengan ketentuan :
  - a. Selalu, jika 100% melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/perilaku.
  - b. Sering, jika 71 - 99% melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/perilaku.
  - c. kadang-kadang, jika 31% - 70% melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/perilaku.
  - d. jarang, jika 1% - 30% melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/perilaku.
  - e. tidak pernah, jika 0% melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/perilaku.

**A. Identitas Responden**

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : L/P
3. Umur : ..... tahun
4. Pendidikan : .....
5. Jabatan : .....



**B. Perilaku Pemimpin**

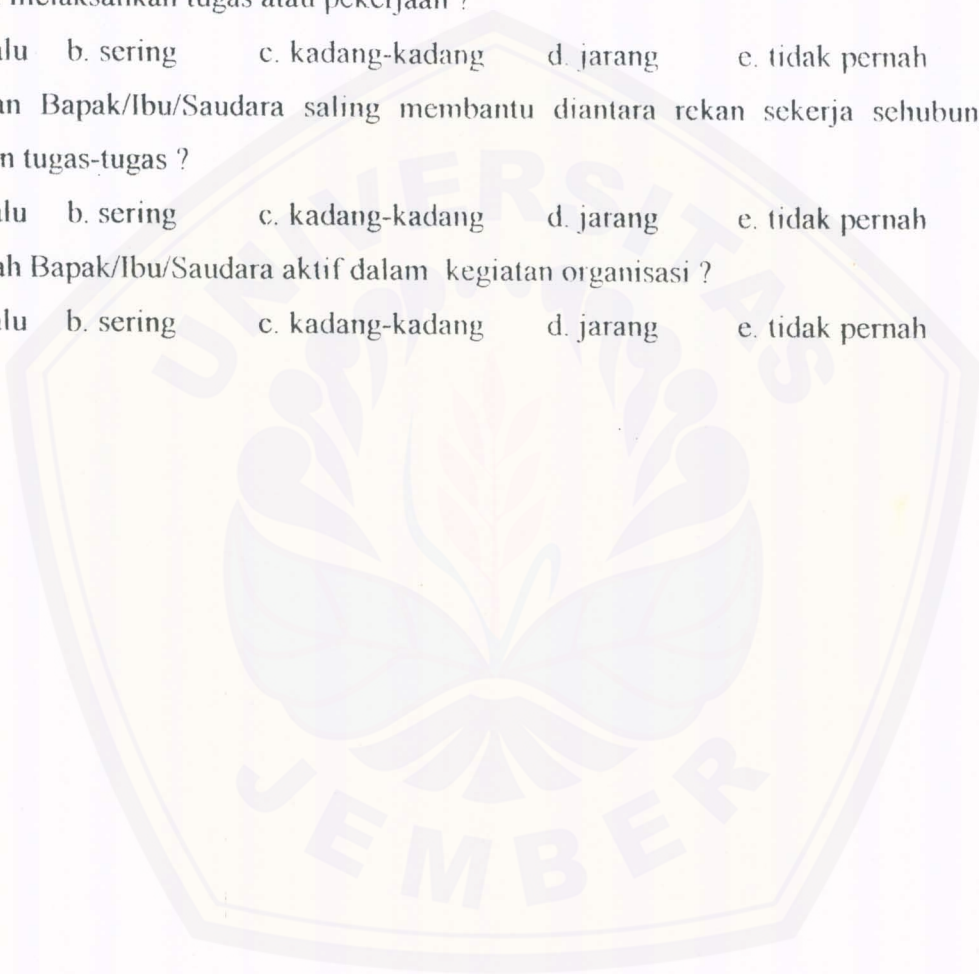
1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mendapat sikap ramah dari atasan atau pemimpin ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara didukung atasan atau pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan suatu persoalan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah atasan atau pemimpin pernah berkonsultasi pada Bapak/Ibu/Saudara ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
4. Apakah atasan atau pemimpin mendengar usul, pendapat, atau gagasan Bapak/Ibu/Saudara ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
5. Apakah kesejahteraan Bapak/Ibu/Saudara diperhatikan oleh atasan atau pemimpin ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
6. Apakah Bapak/Ibu/Saudara diperlakukan oleh atasan atau pemimpin sederajat atau setingkat dengan dirinya ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
7. Apabila Bapak/Ibu/Saudara melaksanakan tugas yang salah atau jelek mendapat kritik dari atasan atau pemimpin ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
8. Apakah pemimpin atau atasan menekankan batas waktu dalam melaksanakan pekerjaan kepada Bapak/Ibu/Saudara ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
9. Dalam melaksanakan tugas apakah Bapak/Ibu/Saudara diberitahu dahulu tugas yang harus dikerjakan oleh atasan atau pemimpin ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
10. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mendapat petunjuk atasan atau pemimpin dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
11. Apakah hasil pekerjaan atau tugas Bapak/Ibu/Saudara diberi standar oleh atasan atau pemimpin ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

12. Apakah Bapak/Ibu/Saudara diawasi oleh atasan atau pemimpin dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

### C. Prestasi Kerja Karyawan

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, rapi, dan bersih ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara menyelesaikan pekerjaan berdasarkan data, fakta, dan ketentuan yang berlaku ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara meneliti kembali pekerjaan yang telah diselesaikan sehingga tidak ada kesalahan ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
4. Apakah Bapak/Ibu/Saudara menghasilkan atau menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang banyak sesuai dengan target ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
5. Apakah Bapak/Ibu/Saudara menghasilkan atau menyelesaikan tugas atau pekerjaan tambahan atau ekstra ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
6. Apakah Bapak/Ibu/Saudara taat pada perintah atasan atau pemimpin ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
7. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
8. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengambil keputusan tanpa harus menunggu perintah atasan atau pemimpin ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
9. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengambil langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan atau pemimpin ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

10. Apakah Bapak/Ibu/Saudara tidak mengalami kesalahan teknis dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
11. Apakah Bapak/Ibu/Saudara masuk kerja sesuai dengan jadwal yang ada ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
12. Apakah Bapak/Ibu/Saudara masuk kerja dan pulang kerja tepat waktu ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
13. Apakah Bapak/Ibu/Saudara bersedia bekerjasama dengan rekan sekerja dan atasan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
14. Apakah Bapak/Ibu/Saudara saling membantu diantara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugas ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
15. Apakah Bapak/Ibu/Saudara aktif dalam kegiatan organisasi ?
- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah





Lampiran 2:  
Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis t<sup>\*)</sup>

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.551
60	1.226	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

\*) Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical, research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.

Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis  $r_s$  Koefisien Korelasi Ranking Spearman\*)

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1,000	
5	.900	1,000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

\*) Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 – 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 – 118, dengan izin penulis dan penerbit.

**KANTOR DAERAH XI**  
**PERUSAHAAN UMUM PEGADAIAN JEMBER**  
**Jl. Kalimantan 84 Jember**

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : /SP.4.11.004/2001

47

Dengan ini menerangkan bahwa saudara :

Nama : Riyanto  
NIM : 970810201321  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi Universitas Jember

Telah melakukan penelitian untuk pembuatan skripsi di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember dengan judul skripsi “ HUBUNGAN ANTARA PERILAKU PEMIMPIN DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember)”.

Demikian surat ini, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, <sup>15</sup> Maret 2001

a/n Kepala Kantor Daerah XI  
Kasubsi Hukum dan Humas



  
Arief Hariyanto  
NIK. 060052144